

# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

**MARKÓ GABRIELLA**

Nyugat-magyarországi Egyetem

Sopron

2016

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM**

**KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**



**A TUDÁSAUDITOK SORÁN AZONOSÍTOTT SZELLEMI TŐKE  
LÉTÉNEK ÉS HIÁNYÁNAK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE**

Doktori (PhD) értekezés

*Készítette:*

**Markó Gabriella**

*Témavezető:*

**Prof. Dr. Balázs Judit CSc.**

**Sopron**

**2016.**

# A TUDÁSAUDITOK SORÁN AZONOSÍTOTT SZELLEMI TŐKE LÉTÉNEK ÉS HIÁNYÁNAK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola  
Nemzetközi gazdálkodás programja keretében

Írta:

Markó Gabriella

Témavezető: Prof. Dr. Balázs Judit CSc.

Elfogadásra javaslom (igen / nem) .....

(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton ..... % -ot ért el.

Sopron,2013.....

a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen /nem .....

(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen /nem .....

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... % -ot ért el.

Sopron,2016.....

a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....

Az EDT elnöke

## TARTALOMJEGYZÉK

<i>Absztrakt</i> .....	8
<i>Abstract</i> .....	9
<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	10
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	14
<b>2.1. A SZELLEMI TŐKE FOGALMA, TERMÉSZETE ÉS HATÁSA A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE</b> .....	14
2.1.1. <i>A szellemi tőke fogalma</i> .....	14
2.1.2. <i>A szellemi tőke valós érték mérője</i> .....	18
2.1.3. <i>A szellemi tőke természete és hatása a kompetenciákra</i> .....	23
2.1.4. <i>A szellemi tőke és a vállalati stratégia hatása a vállalat versenyképességére</i> .....	28
2.1.5. <i>A stratégiai iskolák fejlődésének áttekintése</i> .....	29
<b>2.2. A TUDÁSAUDITOK SZEREPE, JELENTŐSÉGE</b> .....	32
2.2.1. <i>A tapasztalati tudás átadásához kapcsolódó tudásfogalmak</i> .....	32
2.2.2. <i>A tudásmenedzsment rendszer körfolyamata</i> .....	43
2.2.3. <i>A tudás átadás jelentősége</i> .....	47
2.2.4. <i>Tudásauditok szerepe: a szervezeten belüli tudásbázis, tudástár feltérképezése</i> .....	55
2.2.5. <i>A vállalaton belül rendelkezésre álló tudás feltérképezésének módszerei</i> .....	61
2.2.6. <i>A vállalaton belüli tudás átadását segítő eszközök</i> .....	64
<b>3. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK</b> .....	71
3.1. <i>A kutatás módszere</i> .....	71
3.1.1. <i>Modellépítés rendszere</i> .....	71
3.2. <i>A kutatás lépései</i> .....	76
3.3. <i>Az alkalmazott statisztikai módszerek</i> .....	77
3.3.1. <i>A vizsgálat sokasága és mintája</i> .....	77
3.3.2. <i>Az adatfelvétel eszköze és módja</i> .....	80
3.4. <b>A KUTATÁS HIPOTÉZISEI</b> .....	84
3.5. <b>A KUTATÁS RÉSZLETES EREDMÉNYEI</b> .....	85
3.5.1. <i>H1 hipotézis</i> .....	85
3.5.2. <i>H2 hipotézis</i> .....	91
3.5.3. <i>H3 hipotézis</i> .....	98
3.5.4. <i>A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEINEK ÖSSZESÍTÉSE</i> .....	99

3.5.5.	<i>TÉZISEK ÖSSZEFOGLALÁSA</i> .....	103
3.6.	<i>ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</i> .....	104
4.	<i>KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</i> .....	105
5.	<i>ÖSSZEFOGLALÁS</i> .....	107
	<i>SUMMARY</i> .....	108
	<i>MELLÉKLETEK</i> .....	109
<i>M1.</i>	<i>Irodalom és forrásjegyzék</i> .....	109
<i>M2.</i>	<i>A kutatáshoz használt kérdőív</i> .....	124
<i>M3.</i>	<i>A mélyinterjúk forgatókönyve</i> .....	131
<i>M4.</i>	<i>A mélyinterjúk kódlistája</i> .....	132
<i>M5.</i>	<i>A mélyinterjúk írott változata</i> .....	133
	<i>M5.1. Mélyinterjú kód: 5-11-6-6-1-131013</i> .....	133
	<i>M5.2. Mélyinterjú kód: 2-1-6-5-2-111113</i> .....	136
	<i>M5.3. Mélyinterjú kód: 1-1-6-5-1-081014</i> .....	139
	<i>M5.4. Mélyinterjú kód: 3-4-5-3-1-081214</i> .....	141
	<i>M5.5. Mélyinterjú kód: 4-2-2-1-1-070115</i> .....	143
<i>M6.</i>	<i>A kutatás részletes eredményeit reprezentáló kimutatások</i> .....	145
	<i>M6.1 A H1 hipotézis tesztelése</i> .....	145
	<i>M6.3 A H2 hipotézis tesztelése</i> .....	161
	<i>M6.5 A H3 hipotézis tesztelése</i> .....	166
<i>M7.</i>	<i>Köszönetnyilvánítás</i> .....	168
<i>M8.</i>	<i>Nyilatkozat</i> .....	169

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: KI A SIKERES? KI A BOLDOG? .....	19
2. ÁBRA: JÖVŐFORMÁLÓ KÜLDETÉSTUDAT ÉS A KÖRNYEZETI HATÓTÉNYEZŐK KAPCSOLATA.....	22
3. ÁBRA: ERŐSSÉGEINK FEJLESZTÉSÉNEK HATÁSA A KOMPETENCIÁKRA.....	24
4. ÁBRA: GYENGESÉGEINK LEKÜZDÉSÉNEK HATÁSA A KOMPETENCIÁKRA .....	24
5. ÁBRA: A TUDÁS DIMENZIÓI.....	35
6. ÁBRA: A TUDÁS FOGALMÁNAK HIERARCHIÁJA .....	36
7. ÁBRA: TUDÁSLÉPCSŐ .....	36
8. ÁBRA: TUDÁSFORMÁK .....	38
9. ÁBRA: KULCSEMBEREK ELHELYEZKEDÉSE A SZERVEZETBEN .....	40
10. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT ÉPÍTŐKÖVEI .....	44
11. ÁBRA: A TACIT TUDÁS LÁTHATÓVÁ TÉTELÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A HÁROM OSZLOP MODELL TÜKRÉBEN .....	48
12. ÁBRA: A TUDÁSAUDIT MÓDSZERTANA .....	56
13. ÁBRA: TUDÁS TÉRKÉP.....	58
14. ÁBRA: VÁLLALATI TUDÁSHÁLÓ.....	62
15. ÁBRA: GONDOLAT TÉRKÉP: „ MIND MAPPING” .....	63
16. ÁBRA: „A TUDÁS TRANSZFER TÍPUSAI”.....	66
17. ÁBRA: PÉLDA „LEGJOBB GYAKORLAT” ALKALMAZÁSÁRA EGY NAGYVÁLLALAT GYAKORLATÁBÓL .....	68
18. ÁBRA: PÉLDA LLC-RE EGY NAGYVÁLLALAT GYAKORLATÁBÓL .....	69
19. ÁBRA: AZ ELMÉLET ÉS MODELL ÉPÍTÉS RENDSZERE .....	72
20. ÁBRA: AZ ADOTT VÁLLALAT FŐ TEVÉKENYSÉGI KÖRE, IPARI SZEGMENS SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	78
21. ÁBRA: A HIPOTÉZISEK – ÖSSZEFÜGGÉSEK RENDSZEREZÉSE .....	84

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI ÉRTÉKEK ÖSSZETEVŐI .....	16
2. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI VAGYONUNK MÉRLEGE .....	26
3. TÁBLÁZAT: AZ IPARI SZERVEZETEK GAZDASÁGTANA, A POZÍCIONÁLÓ ISKOLA ÉS AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ SZEMLÉLET ÖSSZEHASONLÍTÁSA .....	30
4. TÁBLÁZAT: IMPLICIT ÉS EXPLICIT TUDÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	35
5. TÁBLÁZAT: AZ ÉRTEKEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ KUTATÁS LÉPÉSEI.....	76
6. TÁBLÁZAT: A MAGYAR MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA NEMZETGAZDASGI ÁG SZERINT (2013-2012).....	79
7. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ KÉRDÉSEK ÉS A VIZSGÁLT HIPOTÉZISEK KAPCSOLATA .....	81
8. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK KATEGORIZÁLÁSÁHOZ FELHASZNÁLT DIMENZIÓK	146
9. TÁBLÁZAT: A FAKTORELEMZÉS KOMMUNALITÁSI ÉRTÉKEI A STRATÉGIAI DIMENZIÓKRA VONATKOZÓAN .....	147
10. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI DIMENZIÓK KATEGORIZÁLÁSA .....	148
11. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÖSSZEVETÉSE WARD MÓDSZERREL .....	150
12. TÁBLÁZAT: NORMALITÁS VIZSGÁLAT A STRATÉGIAI DIMENZIÓK FAKTORAIRA VONATKOZÓAN.....	151
13. TÁBLÁZAT: STRATÉGIAI DIMENZIÓK TESZTELÉSE (ANOVA).....	152
14. TÁBLÁZAT: A TIPOLOGIA TESZTELÉSE A WITHIN-GROUP LINKAGE SZÓDSZERREL .....	153
15. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKE ELEMELI .....	154
16. TÁBLÁZAT: A MÉRT SZELLEMI TŐKE ELEMK CSOPORTOSÍTÁSA FAKTORELEMZÉSSSEL.....	156
17. TÁBLÁZAT: CRONBACH FÉLE ALFA ÉRTÉKEK A SZELLEMI TŐKE FAKTOROKRA VONATKOZTATVA .....	158
18. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKE ÉS A VERSENYKÉPESSÉG SZIGNIFIKÁNCIÁJÁNAK VIZSGÁLATA .....	159
19. TÁBLÁZAT: A VERSENYKÉPESSÉG SZIGNIFIKÁNCIÁJÁNAK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI .....	160
20. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI IRÁNYULTSÁG ÉS A KÜLÖNBÖZŐ SZELLEMI TŐKE ELEMELK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI A VERSENYKÉPESSÉG TEKINTETÉBEN .....	162
21. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI IRÁNYULTSÁG ÉS A KÜLÖNBÖZŐ SZELLEMI TŐKE ELEM KÖLCSÖNHATÁSOK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI A VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN .....	163
22. TÁBLÁZAT: A VERSENYKÉPESSÉGET MAGYARÁZÓ SZELLEMI TŐKE FAKTOROK A KÜLÖNBÖZŐ STRATÉGIÁK TEKINTETÉBEN.....	164
23. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÉS A SZELLEMI TŐKE TÍPUSOK ALAPJÁN KÉPZŐDÖTT KLASZTEREK .....	165
24. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÉS A SZELLEMI TŐKE TÍPUSOK ALAPJÁN KÉPZŐDÖTT KLASZTEREK ÉS AZOK VERSENYKÉPESSÉGE.....	166
25. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKÉRE ÉS A FIZIKAI TŐKÉRE ALAPOZOTT STRATÉGIÁK ÉS MOZGÁSTERÜK KAPCSOLATA .....	167

## **Absztrakt**

A materiális javak mellett egyre nagyobb figyelem fordul a szervezeteken belül fellelhető szellemi tőke birtoklásán túl a rendelkezésre álló tudástőke azonosítására, felismerésére, értékelésére, megbecsülésére és továbbadására.

**Az ember a szervezet egyetlen megújulni képes szellemi erőforrása. A szellemi javakat nem úgy, mint a termékeket, technológiákat nehéz utánozniuk a versenytársaknak, mert az emberek és szervezetek egyedi tudásában, képességeiben gyökereznek, így ezek joggal lehetnek a fenntartható versenyelőny forrásai.**

**Fontos, hogy a vállalat vezetése ismerje a rendelkezésre álló tudástőkét, tisztában legyen szervezete adottságaival,** a szervezet által képviselt stratégia függvényében biztosítsa a megfelelő erőforrásokat, a szellemi tőke elemeket és a folyamatos fejlődés lehetőségét.

A társadalmi elvárások megkövetelik a változásra való hajlandóságot, hiszen jelenkori világunkban csak a változás állandó.

Egy szervezet szellemi tőkéje akkor válhat versenyelőnnyé, ha a menedzsment felismeri az olyan személyi tapasztalatok fontosságát, amelyek pozitívan befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli történéseket: a profiton túl hozzáadott szellemi-, és emberi értéket termelnek; teret adnak a tudásauditoknak abból a célból, hogy a feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona is gyarapodjon. **A szellemi gyarapodás hosszú távú célokat szolgál, hozzásegíti a vállalatot a tartós versenyelőny megtartásához.**



## **Abstract**

Apart from tangible assets, beyond possessing intellectual capital, increasing attention is turned to how intellectual capital within an organization can be identified, detected, assessed, valued and transferred.

**Man is the only renewable intellectual resource of an organization.** Unlike products or technologies, **intellectual assets** are not easy to duplicate or copy by competitors because intellectual capital **is rooted in the individual or specific knowledge of people** and organization – therefore **it can be a source of sustainable competitive advantage.**

**It is important that company management know the available intellectual capital, be aware of its ability** and depending on the output market strategy, provides the necessary resources, elements of intellectual capital and the possibility for continuous development.

Social expectations require a willingness to change as in our contemporary world the only constant is change.

The intellectual capital of an organization can only become competitive advantage if the management recognizes the importance of personal experiences that positively affect the current and future developments; that beyond profits create added intellectual and human value, make the room for knowledge audits in order to rectify deficiencies and at the same time grow intangible value in the organization.

**Growing intellectual capital helps long term goals by helping the company maintain competitive advantage on the long run.**

## 1. BEVEZETÉS

*“Az embert nem a születés, a földi rang avatja előkelővé, hanem a szellem és a jellem.”*

*(Goethe)*

Felgyorsult világunkban a gazdasági fejlődés egyik kulcsfontosságú tényezője a vállalatoknál rendelkezésre álló humán erőforrás minősége.

A vállalatok vezetői gyakran elbizonytalanodnak, ha a szellemi tőke megbecsüléséről kérdezik őket, pedig ha jól utána gondol az ember, nyilvánvaló, hogy az immateriális javakat a legnehezebb utánozniuk a versenytársaknak: az emberi erőforrás speciális jellemzői közül kiemelkedő fontosságú, hogy nem tulajdona az őt foglalkoztató cégnek, ugyanakkor munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a célok megvalósulását.

Az értekezés témájával, vagyis a szellemi tőke megbecsülésével, az emberi értékek fontosságával egyetemi hallgatóként nyílt lehetőségem először találkozni. Mérnöki kommunikáció, illetve személyiség filozófia szakszemináriumokon olyan hasznos és lényeges dolgokat is tanulhattam az ember az egyetemi évek során, amelyek nem voltak közvetlenül az előírt tananyagban, viszont elengedhetetlenül fontosak a mindennapi életben, megkönnyítik a személyes előrelépést a magánéletben és a munkahelyeken egyaránt.

A választott témával a munkahelyen szerzett személyes tapasztalatok miatt nem volt nehéz azonosulni: a több éves auditori gyakorlat és a multinacionális munkakörnyezet hozzájárult ahhoz, hogy a doktori iskolai tanulmányok alatt részletekbe menően kiterjedjen a figyelem a tudásátadásra, a tudásmegszerzés témakörére, a szellemi tőke értékelésének fontosságára, a szellemi tőke és a stratégia összekapcsolódási lehetőségeire.

Jelen disszertáció a tudásauditok során azonosítható szellemi tőke létének és hiányának fontosságára fókuszál. Ha szóba kerül a szellemi tőke fogalma, gyakran az erőforrás alapú vállalatelmélet alkalmazása tűnik a legkézenfekvőbbnek. Ez az elmélet leegyszerűsítve arra összpontosít, hogy érdemes szem előtt tartani azt, hogy az ember igazi értéke egyedi tudásában, képességeiben gyökerezik, hiszen fizikai és szellemi tevékenysége révén is képes értéket termelni.

Ezeknek az értékeknek a megbecsülése a fenntartható versenyelőny egyik legmeghatározóbb forrása is lehet.

A vállalatok növelhetik versenyképességüket azzal, hogy az egyén által birtokolt tudást szolgáltatássá, illetve terméké alakítják.

A gazdaságtudományok gyakran alkalmaznak bonyolult modelleket különféle szintetizáló folyamatok leírására. A modellek segítségével könnyebb képet alkotni a világról, lehetővé válik a modellezett folyamat könnyebb, jobb megértése, egyszerűbb értelmezése, következtetések levonása, előrejelzése.

A kutatás során azoknak a magyarországi vállalkozásoknak a kérdéskörhöz való viszonya került fókusz alá, amelyek kiemelt figyelmet fordítanak a szellemi tőke megbecsülésére, a vállalati tudás azonosítására, feltérképezésére és annak folyamatos fejlesztésére.

Jelen disszertáció a vállalati stratégián belül a tudásauditon azonosítható szellemi tőke értékelésére, szerepére fókuszál.

A kutatás célja az összefüggések elemzése, az adat- információ-tudás spektrum bemutatása, illetve annak igazolása, hogy az értekezésben bemutatásra kerülő modell bizonyítottan alkalmas bármely vállalati stratégia megfelelő magyarázatoként is szolgálni.

Az értekezés alapjául szolgáló kutatási célcsoport a kis- és középvállalkozások mellett a nagyvállalatokra is kiterjedt.

A tudásauditok során a szervezet tudásbázisának felmérése, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálata történik. A tudásaudit lehet az első lépés bármilyen tudásmenedzsment kezdeményezésre. Lehetőség nyílik olyan akciótervek kidolgozására, amelyek segítik a szervezeten belüli tudásáramlást, javítják a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát s ezzel nagyban hozzájárulnak az adott vállalat versenyképességének növeléséhez is.

Ennek a felismerésnek a jegyében, gyakorlati tapasztalatok, példák összekapcsolása révén került megtervezésre és felállításra a szintetizáló modellre épülő hipotézisrendszer, melynek a központi eleme a tudásauditokon feltárt és azonosított szellemi tőke, illetve annak a vállalati stratégiára gyakorolt hatása.

A tudásmenedzsment teret biztosít ahhoz, hogy a vállalatok a dolgozóik szellemi tőkéjét felismerjék, elismerjék, fejlesszék, hasznosítsák.

Sok esetben az ipari ágazat értékesítési adatai szoros összefüggést mutatnak az általános gazdasági jóléttel, illetve annak változási lehetőségeivel.

A folyamatos fejlődés lehetősége, a szervezeten belüli tudás áramoltatás biztosítása és a meglévő tudás fejlesztését támogató lehetőségek motiválóan hatnak a vállalatok megítélésére.

A társadalmi környezet felgyorsult változása, az elektronikus üzleti működés elterjedése, mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalatok életében egyre meghatározóbbá váljon a tudás menedzselése és hatékony fejlesztése.

Napjainkban a vállalatok piaci értékének legnagyobb részét már nem a könyv szerinti érték adja, hanem az úgynevezett „láthatatlan” érték, ami a szellemi értékkel, vagyis a vállalat tudástőkéjével jellemezhető.

A kutatás folyamán azoknak a magyarországi vállalkozásoknak a gyakorlata és a vállalatoknak a kérdéskörhöz való viszonya került fókusz alá, amelyek kiemelt figyelmet fordítanak a szellemi tőke megbecsülésére, a vállalati tudás azonosítására, feltérképezésére és annak folyamatos fejlesztésére.

A tudományos mérés célja az, hogy a hipotézisek tesztelését követően arra is következtetni lehessen, hogy milyen gazdasági vonzata van az adott vállalatra nézve a feltárt összefüggéseknek.

Napjainkban a versenyelőny megtartásának egyik záloga lehet a tudás, illetve tovább gondolva a dolgot az adott munkafolyamatba bevont erőforrások és különféle szellemi tőke elemek meglétére, hiányára, szükségességére felhívni a figyelmet.

Célom egy olyan eszköztár összeállítása, amely a szellemi tőke megbecsülését, megtartását segíti, azzal a céllal, hogy a vállalatok számára oly fontos erőforrást - a tudást illetve a szellemi tőkét - a vállalatnál tartsa, és létével versenyelőnyét hosszú távon biztosítsa.

A vállalatok vezetői napjainkban szembetalálják magukat azzal a nehézséggel, hogy nem tudják pontosan „hogyan tárják fel a dolgozók fejében tárolt know-how-t, azt hogyan azonosítsák, fejlesszék és bocsájtsák rendelkezésre.” (Fink, 2000)

Az ember a tudás meghatározó hordozója, mivel ő rendelkezik releváns ismeretekkel a folyamatokról, a szabadalmokról, munkafolyamatokról, technológiákról, rendelkezhet kezűgyességgel, információkkal, valamint birtokában van a saját tapasztalatainak is.

A versenyelőny szempontjából releváns tudást nagy részben maga az ember generálja, és távozásával nagy űrt hagyhat maga után, amelyet legtöbbször csak hatalmas költségek árán lehet újra betölteni.

Probst és munkatársai megfogalmazzák annak jelentőségét, hogy bizonyos tudás intenzív vállalati területeken a sikert a szellemi erőforrások illetve a szellemi tőke elemek léte garantálja, azaz rávilágítanak arra, hogy tulajdonképpen a munkavállalók a vállalat központi tudáshordozói. (Haun,2002; Probst-Raub-Romhardt, 2006; Súlyom,2012)

A versenyképesség napjainkban főként az alkotómunka tudástartalmának és információértékének növelésével fokozható igazán.

Meggyőződésem, hogy az alapvető értékeket tekintve - a minőség, innováció és a vevőközpontúság mellett - a vállalatoknak kiemelten fontos a szellemi tőke megbecsülésére is fókuszálni, felismerni és elismerni a kulcsemberek kiemelt szerepét, időt és energiát nem sajnálva azonosítani és fejleszteni az egyéni kompetenciákat annak érdekében, hogy a profitorientált mindennapok mellett hozzásegítsék a vállalatokat a sikeres és hatékony működéshez.<sup>1</sup>

Bár mindezek közvetetten járulnak hozzá a vállalat versenyképességének növeléséhez, mégis kiemelt jelentőségűnek érzem, hiszen ha jól belegondolunk mindezek szinte észrevétlenül képesek a dolgozók gondolkodásmódját és cselekvéseit a stratégiai célok elérésének irányában mozgatni.

Ez a felismerés volt az, ami elindított és motivált a kutatás során.

---

<sup>1</sup> A fogalmak pontos definíciói a szakirodalmi részben kerülnek ismertetésre a 2.1.1 illetve 2.2.1 fejezetekben.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. A SZELLEMI TŐKE FOGALMA, TERMÉSZETE ÉS HATÁSA A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

#### 2.1.1. A szellemi tőke fogalma

A *szellemi tőke* két csoportra osztható aszerint, hogy az önállóan értékesíthető vagy csupán kvázi eszköz, vagyis a vállalattól elválaszthatatlan, ám megfelelő menedzselésével tulajdonosi érték teremthető. Egy vállalat tőkéjét a pénzügyi tőke mellett társadalmi és szellemi tőke képviseli.

A szellemi tőkét: *strukturális tőke* és *emberi tőke*, továbbá *a kreativitás tőke* alkotja.

„Tőke az, ami szűkösen áll rendelkezésre, hasznossági funkciót tölt be, érték formában kifejezhető erőforrás, amelybe beruházható és amelyet, ha beruháznak, megtérül.” (Balogh G. nyomán, 2006)

Szellemi tőke: „vagyon értéként megtestesülő bármilyen tudás, információ, szellemi tulajdon, tapasztalat, azaz a hasznos tudás összessége emberi és strukturális tőke kombinációja, kiegészítve az ügyfél-tőkével” (Gyökér, 2004)

„Hasznos tudás összessége” (Stewart, 1990) ide tartoznak a különböző szervezeti folyamatok, technológiák, eljárások, az alkalmazottak képességei, a vevőkről, szállítókról, érintettekről szerzett információk.

„Az immateriális javak azon kombinációját jelöli, amely a szervezetet működőképessé teszi”. (Brooking, 1996)

*Emberi tőke, humán tőke:* személyek átformálásával kialakított készségek és képességek cselekvések megvalósításához.

A *humán tőke* a szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból fakad.

Legfontosabb elemei:

- Az alkalmazottak munkával kapcsolatos tudása, tapasztalata.
- Az alkalmazottak képzettségi szintje, amely a jelenlegi teljesítőképességet és jövőbeli tanulóképességet befolyásolja.
- Az embereknek szervezettel kapcsolatos tapasztalata, tudása.
- Az egyéni kompetenciák, amelyek a szervezeti kompetenciák alapja.
- Az alkalmazottak és menedzserek innovációs képessége és hajlandósága.
- Az emberek munkamorálja és munkával kapcsolatos beállítódása.

*Személyi tőke:* olyan személyi tapasztalatok, amelyek befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli hasznosságokat

Edvinsson és Malone meghatározó szerepet töltek be a szellemi tőke kutatásában. A szerzők vizsgálták a jellemző összetevőket, mércéket, és a kapcsolódó menedzsmentkonceptiókat. A szellemi tőke menedzsmentjére vonatkozó nézeteik, javaslataik a jólét növelését és az értéktermelés fenntarthatóságát célul kitűző szervezetek kialakítását szolgálták (Edvinsson-Malone, 2002).

Edvinsson és Malone szerint az intellektuális tőke három alapvető összetevője a humán, a szervezeti és a vevői tőke. (Edvinsson-Malone, 1997)

Brooking, A. az összetevők meghatározása mellett a szellemi tőke auditálhatóságának lehetőségét is kereste. Az intellektuális tőke azonosítására, dokumentálására és mérésére szolgáló folyamatok mellett leírta az audit módszertanát, ezzel segítendő a szervezeteket céljaik hatékony megvalósításában (Brooking 1996).

A *szellemi tőke* Brooking meghatározása szerint négy csoportra bontotta:

- piaci eszközök, (termékek, kereskedelmi márkák, a vevők, értékesítési hálózatok, franchise-, és licencszerződések, és egyéb előnyös üzleti kapcsolatok)
- immateriális javak, (szabadalmak, védjegyek, márkanév, know-how és egyéb jogok)
- emberközpontú eszközök, (képzettség, munkával kapcsolatos ismeretek, kompetenciák)
- infrastrukturális eszközök. (menedzsment filozófia, szervezeti kultúra, IT-rendszer, kialakított hálózatok, pénzügyi kapcsolatok rendszere)

Az *intellektuális tőke* alternatív megfogalmazása a „tudás-vagyontárgy” (knowledge asset – Winter, 1987; Boisot, 1998) illetve az „intellektuális vagyontárgy” (intellectual asset – Snowden, 1998; Huang, 1998) fogalmának bevezetésével lehetséges. <sup>2</sup>

A szakirodalom szerint egyes szerzők az intellektuális tőke fogalmát rendkívül tágan értelmezik, és nem törekednek a számszerűsítésére.

Az intellektuális tőke prakticista iskolájának egyik ismert képviselője Sveiby, aki az immateriális javak osztályozásán túl egy olyan mérési módszer kidolgozását tűzte ki célul, amely minden immateriáliákkal rendelkező vállalat, de különösen a tudásalapú vállalatok esetében nyújt

---

<sup>2</sup> Third European Conference on Knowledge Management (2002)

hatékony módszert a láthatatlan javak feltárására és a kapcsolódó menedzsmentdöntések megalapozására. (Sveiby 2001).

Sveiby főként a *tudás-vállalatokkal* (knowledge company) foglalkozik, ahol a menedzselendő eszközök főként nem anyagi jellegűek. Az ilyen vállalatokat vizsgálva az tapasztalható, hogy a tőzsde értékítélete és a vállalat könyv szerinti értéke lényegesen eltérhet.

- Sveiby nem kedveli a „tudás menedzsment” kifejezést, melyet műveiben a szervezet intellektuális vagyontárgyaira alapuló értékkeremtés művészeteként értelmez (Sveiby 2001).

Az *immateriális eszközöket* Sveiby három csoportra osztja, melyek az alábbiak:

- *Az alkalmazottak kompetenciája*, ami arra a képességre utal, hogy képes és alkalmas a szervezet különböző helyzetekben értéket teremteni, értéket előállítani.
- *A belső struktúra*, amely kiterjed a szabadalmakra, a szervezet kultúrájára, a koncepciókra, az adminisztratív és számítógépes rendszerekre.
- *A külső struktúra*, amely kiterjed a vállalati külső felekkel (beszállítók, ügyfelek, hatóságok) való kapcsolatokra. Tartalmazza a márkaneveket, a vállalat arculatát.

A vállalat teljes értékét az 1. táblázat szemlélteti (Sveiby, 1997)

**1. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI ÉRTÉKEK ÖSSZETEVŐI**

<b>Könyv szerinti érték</b>	<b>Megfoghatatlan eszközök</b> (tőzsdei prémium érték)		
	<b>Külső struktúra</b>	<b>Belső struktúra</b>	<b>Egyéni kompetencia</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése Sveiby, 1997 alapján

Sveiby osztályozási szempontja az volt, hogy az emberi cselekedetek eredményeképpen a környezet melyik elemében keletkeznek hasznos eszközök. Az emberek erőfeszítéseik révén értékes külső és belső struktúrákat képesek létrehozni.

A belső szerkezet a szabadalmakat, elveket, modelleket, információs és adminisztratív rendszereket tartalmazza. Ezek egy része megvásárolható, van piaci értéke is.



A szervezet immateriális eszközeiben a harmadik összetevő az alkalmazottak azon képessége, hogy eszmei és dologi javakat hoznak létre.

Az emberi tőke igen speciális tőke és specialitása éppen az emberi jellegéből fakad.

Szeles 2008-ban így fogalmazott: „A szakírók és a tudományos kutatók egybehangzó állítása szerint valamikor 2020 körüli időre teljesen megfordul a vagyonszemlélet: a materiális vagyon hegemoniáját és egyeduralmát megszünteti, sőt helyét, jelentőségét átveszi az immateriális, vagyis láthatatlan vagyon.

A világ legnagyobb és legsikeresebb cégei körében végzett vizsgálatok azt bizonyítják, hogy a láthatatlan vagy eszmei vagyon aránya messze a materiális vagyonhányadot meghaladó egy-egy szervezet vagyonstruktúráján belül. Bizonyos iparágakban ez több tízszeres, vagy akár még nagyobb különbséget és aránytalanságot is előidézhet – természetesen az immateriális vagyontartalom javára”(Szeles, 2008.4. oldal).

Az emberi tőke egyrészt az egyén felhalmozott tudásából, tapasztalatából, másrészt a veleszületett és/vagy kifejlesztett képességeiből, tenni akarásából áll. A természeti és más erőforrásokkal szemben a hozzáértő agy sokkal egyedibb, kivételezett formája azért is, mert az emberi tőke nem értéktelenedik el olyan könnyen, nehezen lopható el, és nem is költhető el meggondolatlanul.

Sajátosnak mondható az emberi tőke hozamtermelő képessége is: jártasság, begyakorlottság, a megszerzett tapasztalat az idő előrehaladtával nő. Akkor javul látványosan, ha mellőzik - munkanélküliség vagy kényszernyugdíjazás - vagy ha rosszul bánnak vele.

A *tudás-intenzív szervezet* fogalma a tudás szervezetben betöltött szerepének vizsgálatával párhuzamosan merült fel. A közgazdászok a vállalatokat tőke-intenzív és munka-intenzív kategóriákba szokták sorolni, amivel termeléshez szükséges javak relatív fontosságát fejezik ki.

Erre a meghatározásra építve a tudás-intenzív vállalat olyan vállalat, melynek termeléséhez szükséges erőforrásaik közül a tudás kiemelt fontosságot élvez (Starbuck 1992).

### 2.1.2. A szellemi tőke valós értékmérője

„A szellemi vagyon értékmérője nem a pénz, hanem az energia”<sup>3</sup>

A szellemi vagyon fő ismérve az, hogy forrásai szinte kimeríthetetlenek, képesek önmagukat regenerálni, újratermelődnék. Ezt a végtelen, korlátlan forrást nehéz lenne egy véges, korlátos értékmérővel, pénzzel mérni. Sokkal alkalmasabb erre a célra az *energia*.

A világunkban, ahol élünk, minden lét energiafrekvenciákra vezethető vissza.

Születést követően már az első lélegzetvétel pillanata az a mozzanat, amikor közvetlen összeköttetésbe kerülünk az univerzális energiával. Létrejön a kozmikus energiaforrásokhoz fűződő, egész életünket meghatározó energia-mintázatunk, illetve a kozmikus ráhangolódásunk a négy létező elemi energiához: tűzhez, vízhez, levegőhöz, földhöz.

Ha az energia felvétel nehézséget okoz számunkra és így azt nincs lehetőség megfelelően, elsődleges megjelenési formájában hasznosítani, akkor más embertől, más forrásból szükséges hozzájutni. Ez mind az induló tőkepotenciál, mind a napi energia forrásfelvétel tekintetében bekövetkezhet.

Az univerzális energiával való összhang megbomlása esetén csak a mások által már metabolizált energiával van lehetőség a megfelelő energia feltöltöttséget biztosítani.

A szellemi vagyon esetében a profit nemcsak az anyagi, hanem a lelki gazdagodást is magában kell, hogy foglalja. Ha a pénz helyett az energia az értékmérő az újratermelő és regenerálódni képes szellemi vagyon mérésére, érdemes elgondolkodni azon, hogy mi a különbség az ember életében a siker és a boldogság/boldogulás között, hiszen mindkettő elérése komoly hajtóerőt képvisel mind a magánéletben, mind a munkahelyen való helytállásban.

A szellemi vagyon minőségét kifejezi a „boldogság mutató”, amely az akaratunkkal egyező és akaratunktól független energiafelhasználás különbözeteiként értelmezhető.

Wilhelm Ostwald boldogság elmélete szerint az emberek boldogságérzetét meghatározó tényezők közül az első az energiatevékenység, a másik viszont attól függ, hogy ezt a tevékenységet saját maga vagy mások akaratából végzi az ember. (Ostwald, 1911)

---

<sup>3</sup> Laáb Ágnes (2007): Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal

Mind a munkavállaló, mind a munkáltató szempontjából fontos az, hogy boldog, elégedett és sikeres emberek legyenek az adott személy környezetében, hiszen a pozitív energia meghatározza a hétköznapi sikerességét, eredményességét.

Ki sikeres? Ki boldog? Ezekre a kérdésekre segít választ adni az 1. ábra<sup>4</sup>

1. ÁBRA: KI A SIKERES? KI A BOLDOG?

	<b>BOLDOG EMBER</b>	<b>BOLDOGTALAN EMBER</b>
<b>SIKERES EMBER</b>	Aki olyan külső célokat követ eredményesen, melyek összhangban vannak az énképében foglalt értékekkel	Aki olyan külső célokat megvalósításában eredményes, amelyeket énképében nem képes értéként integrálni
<b>SIKERTELEN EMBER</b>	Aki eredményes abban, hogy valós énjét az énképében foglalt céloknak megfelelően alakítsa, eredménytelen viszont saját külső céljai megvalósításában	A definiált kategóriába nem tartozó összes ember...

Forrás: a szerző saját szerkesztése Laáb Á., 1996 alapján

A *sikeres és boldog* ember tökéletes összhangban van a környezetével, belső harmóniában él önmagával és az őt körülvevő világgal. Ez mérhetetlen energiát képes felszabadítani s olyan csoportszinergiát eredményezhet, amely képes áthatolni falakon, korlátokon, dogmákon.

Ilyenkor bekövetkezhet az, hogy a tudat, az útjában álló valamennyi társadalmi-gazdasági tartópillért elsodorhatja.

A *sikeres, de boldogtalan* ember békében él a külvilággal, de ezért nagy árat fizet: belső békéjét és belső harmóniáját feladva éli életét; a jólét és elismerés külső megnyilvánulásai mellé rettegés és/vagy az önbecsülés hiánya társul(hat).

A *sikertelen, mégis boldog* emberek kevésbé törődnek a külvilág értékrendjével, főként belső értékeik szerint élnek: ha kell, akár életüket áldozzák, de nem adják fel a számukra fontos elveket, értékeket.

Ha a szellemi vagyon mérlegére úgy tekintünk, mint egy energiamérlegre, annak tőkeoldalán a rendelkezésre álló saját-, és idegen erőforrások állnak, míg a szellemi erőforrások úgynevezett energia beruházások eredményeként felhalmozott szellemi kompetenciák.

<sup>4</sup> Laáb Á(1996): Út a vállalkozások felnőtté válásához. Budapest, BKE VI, „VIP” sorozat

### 2.1.2.1. A Kompetencia fogalma

A mai köznyelvben a *kompetencia* szónak kettős jelentése van:

1. illetékesség, hatáskör, jogosultság;
2. szakértelem, hozzáértés, alkalmasság.

A kompetencia fogalom egyes emberre vonatkoztatott minősége, minősítése a kompetens, inkompetens szavakban nyer értelmet.

A kompetens szó jelentése:

- a. illetékes, jogosult, feljogosított;
- b. szakmailag hozzáértő, alkalmas.

Az inkompetens szó jelentése:

- a. illetéktelen, jogosulatlan;
- b. szakmailag nem hozzáértő, járatlan.

A szakirodalomban számos definíció található a kompetencia szó értelmezésére „munkamegosztással sok ezer speciális kompetencia: hivatás, szakma, foglalkozás, tevékenységi kör (sport, hobbi stb.) önállósult. Az általános kompetenciák (a személyes, a szociális és a kognitív) mindazoknak a pszichikus komponenseknek a készletei, amelyek az egyes emberek mindennapi egyéni és szociális létéhez szükségesek. Ezzel szemben az egyes emberek általában csak néhány speciális kompetenciát sajátítanak el. A speciális kompetenciák sajátos motívumok, tudás, speciális képességek, szokások, készségek és ismeretek rendszerei. A speciális kompetencia funkciója, hogy az ember saját és mások érdekében valamilyen állapotváltozást, produktumot hozzon létre. Valamennyi speciális kompetencia sajátos produktumainak első példányai tág értelemben vett alkotás eredményei, ennél fogva valamennyi speciális kompetenciának a tág értelmében vett alkotóképesség az általános alapja.”<sup>5</sup>

A kompetencia nem szinonimája a képességnek (skill), hanem képesség (ability) komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A fogalom magában foglalja az ismeretek mobilizálását, a kognitív és gyakorlati képességeket, a szociális és magatartási komponenseket és attitűdöket, az érzelmeket és az értékeket egyaránt. (Nagy, 1996)

---

<sup>5</sup> Nagy József: Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez. Mozaik Oktatási stúdió. Szeged. 1996. 206. o.

Ezek a kompetenciák többségében tartósan szolgálják az embert, bár lehetnek rövidtávon mozgósítható erőforrások is csupán.

Az energiavagyonnal való gazdálkodás - hasonlóan egy kis-, közép-, vagy nagyvállalat vagyongazdálkodásához – lehet eredményes, veszteséges vagy nulla eredménnyel záruló.

Ha az energiagarázdálkodás eredményes, akkor annak jele az egészség, a nyereséges működés, mely a szellemi kompetenciák fejlesztésére biztosít forrást.

Ha az energiagarázdálkodásunk veszteséges, akkor vagy megbetegszik a szervezet, vagy másoktól próbálja a hiányzó energiaszükségleteket megszerezni: a meglévő energiataralék elapad, a kompetenciák hanyatlásnak indulnak.

A szellemi vagyon alapos vizsgálata elvezethet ahhoz a felismeréshez, hogy *gazdálkodni* és nem *garázdálkodni* kell az energiákkal, saját és mások képességeivel.

A pozitív energiák hozzájárulnak a harmóniához, segítik a belső akkumulátorok feltöltődését, energiát termelnek a fejlődéshez, a továbblépéshez, erőforrást képeznek olyan időkre, helyzetekre, amelyek komoly kihívást, nehézséget jelentenek.

A negatív töltésű energiaáramok gyengítik a szervezetet, kimerítik a tartalékokat.

A mindennapos helytállást, az eredményességet az minősíti, hogy milyen a minősége és a mérlege az energiatermelésnek és az energiafelhasználásnak. Minél inkább energiatermelő forrássá válik az adott tevékenység gyakorlása, annál jobban sikerül az embernek a veleszületett képességeket az egyén szolgálatába állítani.

A létrehozott kompetenciák esetében sosem kell attól félni, hogy azok elkopnak, elhasználódnak, ha az megosztásra kerül másokkal. Az „adás” az energiaáramlás legmagasabb formája: amikor az ember a kompetenciái hasznosítása során ad másoknak, akkor önmagát adja; azt, ami eleven benne: érdeklődést, értelmet, tudást, jókedvet vagy éppen együtt érző bánatot is akár.

Ha ad valaki, azzal energiát szabadít fel, mely energia képes emberek és rendszerek között pozitív folyamatokat gerjeszteni.

Ha az ember megismeri és képessé válik kibontani a benne szunnyadó szellemi tőkét, elfogadja és folyamatosan tökéletesíti a veleszületett képességeket, az idő múlásával egyre nagyobb rutint szerezhet és ösztönössé válhatnak a reakciói, amihez ekkor már nem is kell plusz energia.

Egyre kiegyensúlyozottabban tudja képességeit tudatosan használni s mindez pótlólagos energiát is termel és így a képességfejlesztés nem energiafelhasználást, hanem többletenergiák létrehozását biztosíthatja, ami azt jelenti, hogy az eredetileg benne szunnyadó képességeket jól hasznosítja, vagyis gazdálkodik vele.

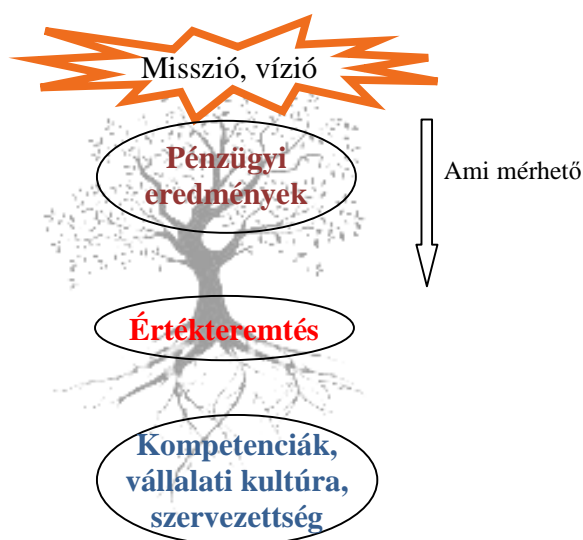
Ha a kompetenciákká érlelt szellemi tőke megosztásra kerül másokkal, az nemcsak profitot, hanem lelki gazdagságot is magával hoz a szellemi erőforrások hasznosításából.

Az emberekben szunnyadó tehetséget, törekvést, tudásszomjat és a jóra való hajlamot egy folyamatos tanulási folyamat során van lehetőség átalakítani kompetenciákká, erőforrásokká.

Gomba módra szaporodnak az olyan tudásvállalatok<sup>6</sup> melyek vagyonának piaci/üzleti és könyv szerinti értéke nagyságrenddel eltér és az eltérés oka egy viszonylag új, a vállalati vagyonkimutatásban nem kimutatható vagyonelemmel, a *láthatatlan vagyon* elnevezéssel illetünk.

A stratégiai gondolkodás nemcsak arra világított rá, hogy mennyire fontos a vállalat számára a jövőformáló küldetéstudat (misszió) és a környezeti hatótényezők folyamatos vizsgálatára, de Michael Porter az értékteremtő folyamatot is a stratégiai látókörbe vonta. Szemléltetésként az alábbi 2. ábra szolgál:

**2. ÁBRA: JÖVŐFORMÁLÓ KÜLDETÉSTUDAT ÉS A KÖRNYEZETI HATÓTÉNYEZŐK KAPCSOLATA**



Forrás: a szerző saját szerkesztése

<sup>6</sup> Boda Gy.(2005): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre

Az utóbbi években ráirányult a figyelem a fa gyökerére - ahol a láthatatlan vagyon található -, ami az értékteremtés valós forrása.

A gyökérzetbe olyan vagyonelemek tartoznak, melyek hordozói a vállalat munkavállalói: az alapvető képességek, kompetenciák, a vállalati kultúra, a szervezettség.

A láthatatlan vagyon lakóhelye egy képzeletbeli fa gyökérzete, mely a törzs sűrű érhálózatán keresztül juttatja el tápláló és éltető erőit a lombkoronához, ahol a valódi, látható gyümölcs növekedhet.

### **2.1.3. A szellemi tőke természete és hatása a kompetenciákra**

A szellemi vagyon két aspektusa az erőforrás és a tőke vonatkozásában létezik. A szellemi erőforrás alatt a már meglévő és hasznosított kompetenciák összességét értjük.

A szellemi vagyon akkor válik versenyképessé, ha minél több olyan kompetenciát birtokol az ember, mely egyedi, az adott személyre jellemző, éppen ezért nehezen utánozható.

P.F. Drucker<sup>7</sup> szerint kifejezetten előnyösek az alábbi kompetenciák a tudásalapú gazdaságban:

- kreativitás
- problémamegoldó készség
- ismeret átadó képesség
- lelkesedés
- a sikerbe vetett bizalom
- új dolgok iránti fogékonyság

Fontos kiemelni, hogy nem az éppen divatos vagy az aktuálisan piacképes területeken kell a kompetenciáinkat fejleszteni, hanem olyasvalamiben kell a kompetenciákat fejleszteni, amihez jól ért az ember, amilyen az egyén munkastílusa, illetve ahogyan azt az egyéniség diktálja.

A kompetenciák az erősségekből kell, hogy fakadjanak; az erősségek viszont főként a vele született képességek felismeréséből, kifejlesztéséből és folyamatos fejlesztéséből, tökéletesítéséből erednek.

Fontos, hogy a kihívásoknak való megfelelés maga is örömszerző tevékenység legyen, ahol támogató energiák segítik és folyamatos sikerélmények gazdagíthatják előre jutásunkat.

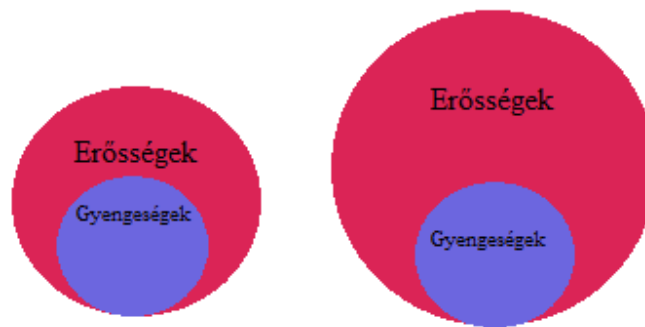
---

<sup>7</sup> P.F. Drucker (1999): Önmagunk menedzselése – Harvard bussiness manager 2/2000

A magabiztosság, a tájékozottság, az ember önmagába vetett hite. Ez segít abban, hogy egyre kiegyensúlyozottabban és kiválóbban tudja az egyén a képességeit megfelelően használni; így fejlesztheti mesterfokra saját magát az adott szakterületen.

Ezt szemlélteti a 3. ábra:

**3. ÁBRA: ERŐSSÉGEINK FEJLESZTÉSÉNEK HATÁSA A KOMPETENCIÁKRA**



Forrás: a szerző saját szerkesztése Laáb Á., 1996 alapján

Ha mégis inkább a hiányzó képességek kifejlesztésére irányul a figyelem, - mely kisebb hatékonyság mellett sokkal nagyobb energia befektetéssel jár-, akkor nem az erősségek fejlesztése valósul meg, hanem a gyengeségek leküzdésére helyeződik a hangsúly.

Ezt szemlélteti a 4. ábra

**4. ÁBRA: GYENGESÉGEINK LEKÜZDÉSÉNEK HATÁSA A KOMPETENCIÁKRA**



Forrás: a szerző saját szerkesztése Laáb Á., 1996 alapján



Sajnos nagy a kísértés: a neveltetés, a minta, az elvárások, az utánzási-, és megfelelési ösztön eltéríthetik az egyént attól, hogy a saját képességeit megismerje és kibontakoztassa.

Sokszor előfordul, hogy az ember nincs tisztában adottságaival; kellő önismeret és önértékelés hiányában retteg attól, hogy egy vágyott, előnyösnek tűnő tulajdonsággal nem rendelkezik és emiatt akár hátrányos megkülönböztetésre, illetve kirekesztésre számíthat.

A kiélezett versenykörülmények nem díjazták sem a közepszerűséget, sem az elég jót: csak a kiválóságnak van igazi esélye a versenypiacon. Érdemes szem előtt tartani azt, hogy ne a gyengeségek kiküszöbölése legyen a cél, hanem legyen lehetőség a valódi képességek kibontakoztatására. Kellő szorgalommal, kitartással bármelyik hiányzó vagy gyenge képesség viszonylag jó szintre felhozható egy kis igyekezettel és odafigyeléssel.

A tőkeoldalon szereplő tőkeelemek még csak az esélyt, a lehetőséget hordozzák magukban; semmilyen garancia nincs a tényleges hasznosításra.

A szellemi tőke egyik eleme a tehetség. A tehetséget sokszor besorolják a szellemi vagyonmérleg egyik vagy másik oldalára.

Czeizel Endre<sup>8</sup> számos híres ember családfáját vizsgálta a genetikus nézőpontjából. Fontos kérdés volt a tehetség kutatása. Elgondolásai arra irányították a figyelmet, hogy fontos felismerni azt, hogy a tehetséget, mint a szellemi vagyon elemét mikor kell tőkeként kezelni és mikor erőforrásként.

A szellemi tőkének van egy tartós, a működés érdekében hosszabb távon hasznosítható része és egy olyan, ami rövidtávon a mindennapos működést szolgálja.

A tartós vagyonerőforrás oldalon a saját tőke és a tartós idegen tőke, míg az eszköz oldalon a megszerzett kompetenciák kapnak helyet.

A működő vagyon elemei forrás oldalon a megújuló működő saját és idegen tőke, míg eszköz oldalon az életfenntartást és működést biztosító szellemi forgóeszközök állnak.

---

<sup>8</sup> Czeizel E. (1998) Somogyi József munkássága a ma orvos genetikusának szemével.

A 2. táblázat a szellemi vagyon mérlegét mutatja be, a szellemi mérleg fő összetevőit szemlélteti:

**2. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI VAGYONUNK MÉRLEGE**

<b>ESZKÖZÖK</b>	<b>FORRÁSOK</b>
<b>KOMPETENCIÁK</b>  (szellemi erőforrások)	<b>SAJÁT TARTÓS SZELLEMI TŐKE</b>
	<b>TARTÓS IDEGEN TŐKE</b>
<b>SZELLEMI FORGÓESZKÖZÖK</b>	<b>SAJÁT MEGÚJULÓ MŰKÖDŐ TŐKE</b>
	<b>MŰKÖDŐ IDEGEN TŐKE</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése Laáb Á., 1996 alapján

A szellemi vagyon passzív része az egyének vonatkozásában a szellemi tőke, aktív része a szellemi erőforrás. A szellemi tőke és a szellemi erőforrás nem szinonim fogalmak.

Tartós elemei vonatkozásában a szellemi tőke induláskor még csak a bennünk, emberekben rejlő kincs, potenciális vagyon, lehetőség. Az eszköz oldalon ezzel szemben a már létrehozott szellemi kompetenciáink közül azok jelennek meg, amelyeket valóban hasznosíthatóak.

Az emberi tőke flow elemei, mint például az ismeret, tapasztalat, érzelem, akaraterő, nem fogynak el és nem is értéktelenednek el attól, ha többen fogyasztják; sőt attól teljesebben ki igazán, ha minél többen használják, átadják, megosztják őket.

Természetesen az egyénileg felhalmozott tudás, képesség és tapasztalat arra is lehetőséget ad, hogy az egyént monopolhelyzetbe hozza másokkal szemben.

A piaci versenyelőny megszerzésének egyik legbiztosabb eszköze az volt, ha a cégtulajdonos a rendelkezésre álló szabad tőkéjét, a vállalat működtetéséért felelős vezető pedig a vállalat rendelkezésére bocsátott tőkét a legtermelékenyebb területre tudta irányítani.<sup>9</sup>

Ez kétféleképpen valósulhatott meg:

- ⇒ Az új technológiát a lehető leggyorsabban anyagi javakká tudták átalakítani.
- ⇒ Kiválóan gazdálkodtak az anyagi javakkal.

Ez egészen jól tartható volt a kilencvenes évek végéig; azonban a versenyelőny elérés eddigi hagyományos eszköztára felett eljárt az idő: a XXI. század igazi versenyelőnye a nem anyagi javak hasznosítási képességén áll vagy bukik, új sikerhordozók kerültek fókuszba:

- munkavállalók, alkalmazottak képességeinek kiaknázása
- képességfejlesztés
- modern innovációs technológiák kifejlesztése
- rendszerszemlélet, különböző irányítási rendszerek kialakítása
- magas minőségű termékek és szolgáltatások

Az emberi tényezőnek létezik egy passzív oldala: ez az emberi tőke, és van egy aktív oldala: ez az emberi erőforrás. A tudásalapú társadalomban a tudás, a képesség, a készség és a tenni akarás vált az egyik legfontosabb értékteremtő erővé: a termelési tényező maga az ember és így a gazdasági versenyképesség, a humán erőforrások minőségének függvénye lett.

A mindennapi gyakorlatban a beruházások az emberi és fizikai tőkébe egymás alternatívájaként jelentkeztek. A kétféle tőke közötti választás érdekében mindig is szükség volt kalkuláció elvégzésére, azaz az emberi tőke értékének megbecsülésére.

---

<sup>9</sup> Laáb Á.(1999):„Emberi erőforrás mint tőketényező” c. konferencia előadás anyaga (Jövőképek – vállalati stratégiák Konferencia, BME Vezetőképző Intézet, 1999.dec.9.)

#### **2.1.4. A szellemi tőke és a vállalati stratégia hatása a vállalat versenyképességére<sup>10</sup>**

Változó, globális gazdaságokban a termékek, szolgáltatások sokszínűsége rendkívül szerteágazó. A fenntartható versenyelőnyért a vállalatoknak, szervezeteknek egyre nagyobb erőfeszítéseket kell tenniük. A társadalmi, gazdasági, környezeti problémák komplexitása azt sugallja, hogy célirányos megoldást csak biztos tudás birtokában lehetséges hatékonyan alkalmazni.

A tudással való komplex gazdálkodás a társadalom és a gazdaság minden területén elengedhetetlen. Mivel a tudás hordozója maga az ember, ezért a humánerőforrás gazdálkodás kiemelt jelentőségű. (Dr. Szeghegyi, 2011)

Egy vállalat stratégiai, szervezeti céljait, koncepcióját a vezetők tudására alapozott döntések sorozata határozza meg, s a menedzseri döntésekben döntő szerepet kap az egyes stratégiák megfelelő alkalmazása.

A vállalat stratégiájának igazodnia kell a szervezeti sajátosságokhoz. Kiemelten fontos tisztán látni, hogy a különböző stratégiát képviselő vállalatoknál milyen folyamatok tudáskomponensei jelentenek leginkább hozzáadott értéket, és hogyan jeleníthető meg a tudásmenedzsment stratégia versenyképességet teremtő ereje. A válaszok a szervezet piaci pozíciójától, az iparág helyzetétől és a meglévő erőforrásoktól függően eltérőek lehetnek.

Minden szervezetnél és minden iparágban azok a kulcs tudásterületek, melyek jelentős növekedési potenciállal és magas hozzáadott értékkel jellemezhetőek. Ezek különböztetik meg a vállalatot versenytársaitól, és gyakorolják a legnagyobb hatást a szervezet életére.

A vállalat jó működésének a legmeghatározóbb tényezője a munkavállalók egyéni tudása és a szervezeti tudás. Ahhoz, hogy a szervezeten belül értéké váljon ez a tudás, ugyanolyan gonddal kell megteremteni és hasznosítani, mint más anyagi jellegű javakat.

A vállalat tudását az ott dolgozók tudásának együttese jelenti. Az a mód, ahogy a vállalatok megteremtik, felismerik, és az egyének házon belül továbbadják, nélkülözhetetlen a jó teljesítéshez. A szervezet szellemi tőkéjének hatékony felhasználása és fejlesztése a sikeres működés kulcsa.

---

<sup>10</sup>Dr. Szeghegyi Ágnes (2011): A tudás-menedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál és LŐRE Vendel (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában alapján.

### 2.1.5. A stratégiai iskolák fejlődésének áttekintése

Egy rövid áttekintés segít abban, hogy képet kaphassunk a stratégiai iskolák fejlődéstörténetéről, hiszen ma is tudásalapú társadalomban élünk s a jelenre nagy befolyással bír a több évtizedes múltú stratégiai gondolkodás.

A stratégiai menedzsment egyik vezéralakja, Henry Mintzberg. Mintzberg szerint tíz stratégiai iskola létezik s ezek az iskolák felölelik a stratégiai gondolkodás több évtizedes történetét. (Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 1998) A stratégia irányzatai, iskolái különböző történeti időszakokhoz köthetők, és különféleképpen befolyásolták a gyakorlati és elméleti diszciplínát.

A stratégiai diszciplína a vállalatok eltérő teljesítménye mögött meghúzódó okokra kereste a választ: „Mivel magyarázható a vállalatok eltérő teljesítménye?” (Rumelt- Scendel- Teece, 1991). A válaszok az eltelt öt évtized alatt folyamatosan változtak a megváltozott gazdasági környezet függvényében.

A stratégia egyfelől a menedzsment oldaláról jelentkező gyakorlatorientált szemléletből, másfelől a meglevő közgazdasági diszciplína közös gyökereiből eredt. Sok szerző elkülöníti egymástól a közgazdasági elemzést és magát a stratégiaalkotást. (Rumelt- Scendel- Teece, 1991 Vol. 12.

A két teória szétválása az 1950-es években már érezhető volt, a stratégia diszciplína művelői átvették a mikroökonómia azon tanításait, téziseit, melyek a vállalat működése szempontjából lényegesnek bizonyultak (Dankó,2004).

A stratégiai menedzsment első elméleti irányvonala az ipari szervezetek gazdaságtana (IOE<sup>11</sup>) volt, mely szerint a szervezetek teljesítményét az iparági szerkezet határozza meg. E szerint a vállalatoknak nincs szabad mozgásterük, a vállalatok sikerességét kizárólagosan a piac szerkezete határozza meg. (Mason,1939).

A stratégiai diszciplína első önálló irányzata a Michael Porter nevéhez köthető pozícionáló iskola volt. (Lőre, 2011) Bár az iskola gyökerei az IOE szemléletben gyökereznek, azonban a környezet meghatározó jellégét is szem előtt tartotta. A pozícionáló iskola elismeri az iparágak közötti különbséget, azonban kihangsúlyozza, hogy egy-egy iparágon belül is meghatározó lehet az eltérés a vállalati teljesítmények között. (Lőre, 2011)

---

<sup>11</sup> IOE: Industrial Organizational Economics (Mason, 1939)

A porteri szemléletnek nem része a vállalati belső adottságok elemzése, ugyanis azt feltételezi, hogy az erőforrások megvásárolhatóak s ezek birtoklásából a vállalatnak nem származhat semmiféle versenyelőnye, és versenyhátránya sem (Mintzberg,1998).

Az 1990-es évek elejéig kellett várni arra, hogy egy teljesen másfajta stratégiai szemlélet alakuljon ki.

Az erőforrás-alapú szemlélet (RBV<sup>12</sup>) szakított a porteri hagyományokkal és elsősorban a vállalat belső adottságaira fókuszált: az adott különbségekből vezeti le a vállalatok teljesítményében tapasztalható eltéréseket. (Lőre, 2011) Ez a szemlélet a belső tényezőkben keresi a vállalatok közötti különbségek forrását.

A stratégia fő kérdésköre azoknak az okoknak az alapos vizsgálatára irányult, melyek a vállalatok eltérő teljesítményét eredményezik. A három stratégiai nézet más-más faktorra vezeti vissza az okok magyarázatát: az ipari szervezetek gazdaságtana az iparágak közötti eredményességbeli különbözőségekkal magyarázza a profitabilitást; a stratégiai iskolák a specifikus vállalati attribútumokban látják a különbözőség okait. Ezt szemlélteti a 3. táblázat

**3. TÁBLÁZAT: AZ IPARI SZERVEZETEK GAZDASÁGTANA, A POZÍCIONÁLÓ ISKOLA ÉS AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ SZEMLÉLET ÖSSZEHASONLÍTÁSA <sup>13</sup>**

	<b>Kulcs paraméterek</b>	<b>Meghatározó vezéralak (ok)</b>	<b>Kialakulás időbelisége</b>
<b>Ipari szervezetek gazdaságtana</b>	iparági struktúra	Mason, Bain	1940-es évek
<b>Pozícionáló iskola</b>	stratégiai csoportok	Porter	1970-es évek vége
<b>Erőforrás alapú elmélet</b>	erőforrások, képességek, kompetenciák	Wernerfelt, Rumelt, Barney	1990-es évek eleje

Forrás: a szerző saját szerkesztése a hivatkozott források alapján

Az erőforrás alapú szemlélet alapján, ha egy vállalat rendelkezik bizonyos meghatározott erőforrásokkal, akkor képes szert tenni mind versenyelőnyre, mind pedig extra eredményességre.

<sup>12</sup> RBV:Resource-based View (LŐRE Vendel (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában)

<sup>13</sup> LŐRE Vendel (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában

Schmalensee foglalkozott először a klasszikus értelemben vett ipari vállalatok gazdaságtana és a vonatkozó elméletek alaptéziseinek empirikus tesztelésével. (Schmalensee,1985).

A szerző arra szeretett volna választ kapni, hogy milyen mértékben magyarázza az iparági hovatartozás a vállalatok teljesítményében meglévő különbségeket. Schmalensee nem talált bizonyítékot a vállalati hatás létezésére. A kutatás adatai alapján arra következtetett, hogy egy üzleti egység jövedelmezősége független attól, hogy az mely anyavállalatnak a része.

A szerző magyarázatát alaposan végiggondolva ez nem is meglepő, hiszen leegyszerűsítve a vállalati hatás jelentését arra lehet következtetni, hogy ha egy vállalat az „X” piacon sikeres, akkor egy véletlenszerűen választott „Y” piacon is sikeresebb lenne, mint versenytársai.

A létező vállalati hatás Schmalensee nézetei alapján azt jelentené, hogy egyes vállalatok olyan eszközökkel és képességekkel rendelkeznek, melyek birtokában nemcsak egy meghatározott üzleti területen, hanem más iparágakban is növelhetik, vagy éppen csökkenthetik versenyelőnyüket. (Schmalensee,1985; Lőre, 2010) <sup>14</sup>

Bár iparágon belül lehetnek jelentős eltérések a különböző stratégiai csoportok és a vállalatok eredményességében, Schmalensee kutatása kihangsúlyozza a porteri és az erőforrás alapú szemlélet fontosságát.

Jelen értekezésben a tudásauditokon feltárt tudástőke stratégiában elfoglalt szerepének vizsgálata történik egy olyan szintetizáló modellben, mely Michael Porter pozícionáló iskolájának fontosabb téziseit erőforrás-alapú elméletre építi.

Az empirikus kutatások alátámasztják azt a feltételezést, hogy az egyénnek kiemelt szerepe van a vállalatok eredményességének, versenyképességének megítélésében. Fontos, hogy az adott szervezet milyen stratégiát képvisel, és ennek függvényében kell a megfelelő erőforrásokat megteremteni és biztosítani a sikeres és eredményes működéshez. A disszertációban ennek igazolása kiemelt szerepet kapott.

---

<sup>14</sup> LŐRE Vendel (2010): Tudás alapú vállalati stratégiák – egy szintetizáló stratégiai keretmodell (Az V. KHEOPS Tudományos konferencia, 2010.május 19.-én elhangzott előadás írott verziója) ISBN 978-963-87553-6-0 )

## **2.2. A TUDÁSAUDITOK SZEREPE, JELENTŐSÉGE**

### **2.2.1. A tapasztalati tudás átadásához kapcsolódó tudásfogalmak**

#### **2.2.1.1. Szervezeti kultúra, vállalat, adat, információ, tudás fogalmak**

A *szervezeti kultúra* lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja az intézmény, szervezet munkatársainak identitását és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkéről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük.

A *szervezeti kultúra* fogalmát a vezetéstudomány jelentős gondolkodói, sokféleképpen határozták meg. Néhány példa:

- A vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége (Réthy-Radó, 2004)
- Értékek, célok, nézetek, ismeretek (Bauer-Berács, 1992.)
- Szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer (Peters, 1990)
- Tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munka-környezet, technika, technológia, alkalmazkodó képesség (Joó, 1987)
- Előfeltevés, hiedelmek, értékek, rituálék, szimbólum, tárgyak (Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás, 1991)
- Hitek, értékek, magatartás (Csath, 1993)
- Viselkedés váratlan döntési helyzetben (Csath, 1990)

A *szervezeti kultúra* keretében sokan vizsgálták azt, hogy a szervezet tagjainak különböző kulturális háttere milyen befolyással van a szervezet egészére, azaz, hogy szükség van-e egy egységes szervezeti kultúra kialakítására, vagy elképzelhető az, hogy a kultúrák egymás mellett éljenek. E kutatások eredménye az lett, hogy a kis szervezetektől eltérően a nagy szervezetekben egyidejűleg több eltérő szervezeti kultúra érvényesülhet, míg a nagy multinacionális cégek gyakran egységes kultúra kialakítására törekednek.



*Vállalatnak* nevezzük a törvények alapján megalapított, jogi személyként létező társas vállalkozást, amelynek alkalmazottainak létszáma és üzleti forgalma ezt az elnevezést indokolja. Viszonylag állandó szervezeti keretet ad a gazdasági tevékenységeknek, belső struktúrája valamilyen munkamegosztás alapján alakul ki.

Egyének munkahelye, munkavégzés helyszíne is. Gazdasági erőt képvisel számos külső érdekelttel tart fenn kapcsolatokat, ezért a vállalaton kívüli körülmények alakításában is felelősséget visel. Mindemellett jelentős szerepe van a vállalatoknak a közfinanszírozási forrásokhoz való hozzájárulásban. Az érdekek közül kiemelkedő a vállalat profitérdekeltsege, ezért a vállalatokat üzleti vállalkozásoknak is nevezik. A vállalat alapítói és/vagy tulajdonosai lehetnek magánszemélyek, más vállalkozások vagy maga az állam. (Pallas Nagy Lexikona)<sup>15</sup>

A *vállalat* a termelési tényezőknek a kockázat elvállalása mellett való egyesítése, amelynek az a célja, hogy a vállalkozó csereértékeket termeljen és árusítson. Lényeges feltétele még ezeken kívül a tervszerű és állandó termelési tevékenység, amely csupán a munkamegosztás alapján jöhet létre.

A *vállalat* olyan önállóan gazdálkodó szervezeti alapegység, mely kockázatot vállalva nyereségnövekedésre és tőkegyarapításra törekszik és külső környezetével áru-pénz kapcsolatban van.

A vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket, szükségleteket. A vállalat profitorientált. Fennmaradásának alapvető feltétele, hogy bevételei meghaladják a kiadásait, így hosszabb távon nyereséges legyen. Vállalkozás fogalom a tevékenységet, a célok eléréséhez irányuló törekvést emeli ki, míg a vállalat fogalma a vállalkozás szervezeti egység vonására helyezi a hangsúlyt. A vállalkozás szélesebb kategória a vállalatnál. Vállalkozás minden olyan emberi tevékenység, mely a fogyasztók igényeinek kielégítésére folytatnak profit elérése céljából. A vállalat pedig olyan vállalkozás, mely jogi személyiséggel rendelkezik. (Pallas Nagy Lexikona)

Az *adat* egy olyan jelsorozat, amely bár nem rendelkezik önálló értelemmel valamilyen módon tárolásra kerül.

---

<sup>15</sup> A Pallas Nagy Lexikona az első önálló, nem fordításon alapuló magyar nagylexikon, a századforduló kétségkívül egyik legnagyobb alkotása. A Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt. adta ki 1893 és 1897 között 16 kötetben. A kor szinte egész magyar tudományosságát reprezentálta a több mint 300 fős szerzői gárda)

Az *információ* olyan értelemmel bíró adat vagy adatok sorozata, mely adott helyzetben, időpontban és körülmények között kialakult tények, adatok konszolidált halmaza

A *tudás* magában foglalja az információ adott helyzetben való értelmezését. A tudás nem egyszerűen értelemmel bíró adatsorozat, hanem ezen túl még cselekvésre is képessé teszi az azt birtoklót.” (Zoltayné, 2002)

A tudás pontos és egyértelmű meghatározása nehéz, hiszen egy komplex fogalomról van szó, számos megközelítés és csoportosítás alakult ki a definiálására az idők folyamán. A tudás a tudatossági foka szerint két nagy részre bontható.

Létezik explicit és tacit része.

- Az *explicit tudás* jellemzője, hogy kifejezhető szavakkal, formális nyelvvel és számokkal, könnyen továbbadható, megosztható különböző formákban, dokumentumokban rögzíthetjük, ábrázolhatjuk. (Bencsik, 2009)

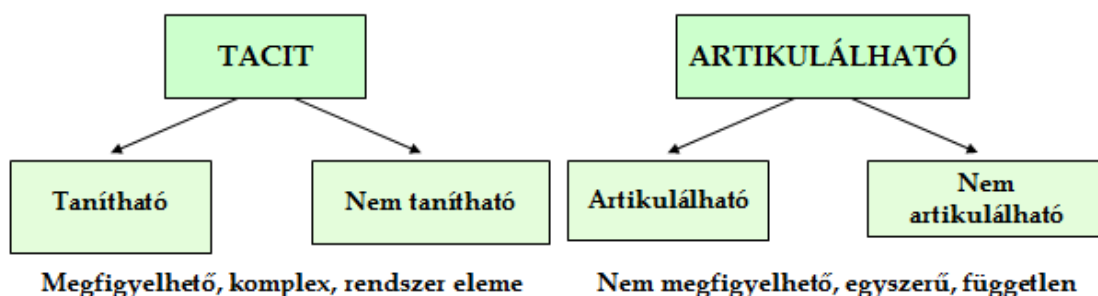
Kommunikáció révén jól megjeleníthető, és elvileg sérülés nélkül továbbítható; az explicit tudás kodifikálható és egyszerűen kommunikálható tudástípus. (Zoltayné, 2002)

- A *tacit tudás* – más szóval *implicit, hallgatólagos vagy rejtett tudás* – olyan ismereteket foglal magában, amelyeket az emberek tapasztalat útján szereznek meg hosszú időn keresztül.

A tacit tudásnak leggyakrabban személyes jellege van és erősen összekapcsolható a folyamatokkal, ideákkal, ötletekkel, értékekkel, rutinnal és emóciókkal. Nagyon nehéz kifejezni és megosztani. A tacit tudás többsége az emberek tudatalattijában rejlik, de jelentősége a szervezet számára gyakran nagyobb, mint az explicit tudásé. A rejtett tudásban a szervezetek számára óriási potenciál rejtőzik, mivel ezt a fajta tudást nagyon nehéz utánozni. (Bencsik, 2009)

A szakirodalom szerint létezik azonban egy ennél szélesebb körű, a tacit - explicit dimenzióhoz további dimenziókat illesztő kategorizálás is, melyet az 5. ábra szemlélteti (Winter, 1987).

5. ÁBRA: A TUDÁS DIMENZIÓI



Forrás: a szerző saját szerkesztése Winter, 1987 alapján

Fischer (2007) az explicit és implicit tudás hasonlóságait és különbségeit 4. táblázat szerint foglalta össze:

4. TÁBLÁZAT: IMPLICIT ÉS EXPLICIT TUDÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

	IMPLICIT TUDÁS	EXPLICIT TUDÁS
<b>Tartalom</b>	Egységes elképzeléseket tartalmaz, amely egy „hasonlósági elv” alapján engedélyezi a szituációk mentális szimulációit sokféle variáns ráhatásával.	Lineáris kapcsolat – a szituációk összehasonlítása „Identitás elv” alapján.
<b>Megszerzés</b>	Szándékosan nem megtanulható, meghatározott területen közvetlen kapcsolatban az adott témával primer módon elsajátítható.	A tanulás szándékosságának tudatosnak kell lennie, ez a feltétele az elsajátításnak. A téma közvetlen kapcsolat nélkül is elsajátítható.
<b>Tudatossági fok</b>	Nem tudatos, nem reflektált ezért nem verbalizálható.	Mindig tudatos, reflektált, verbalizálható.
<b>Figyelem</b>	Feladattípustól függően független a koncentrált figyelemtől.	Mindig koncentrált figyelmet igényel.
<b>Ellenőrizhetőség</b>	A vizsgálata és az ellenőrizhetősége és javítása a tudatosság hiánya miatt rendkívül nehéz.	Lehet hibás, a vizsgálatát, ellenőrizhetőségét és javítását a visszajelzések teszik lehetővé.

Forrás: a szerző saját szerkesztése Fischer, 2007 alapján

Zeman (2007) az implicit tudást alapul véve a tapasztalati tudást „... összefüggések és funkcionális függőségi kapcsolatok feldolgozott tapasztalatként” magyarázza, mely „tapasztalatok felhasználása sikerhez vezet” (Zeman, 2007).

Az adat és az információ fogalma lényegében a tudás hierarchikus rendszerének elemeit szemlélteti, amit a 6. ábra hűen reprezentál.

**6. ÁBRA: A TUDÁS FOGALMÁNAK HIERARCHIÁJA**



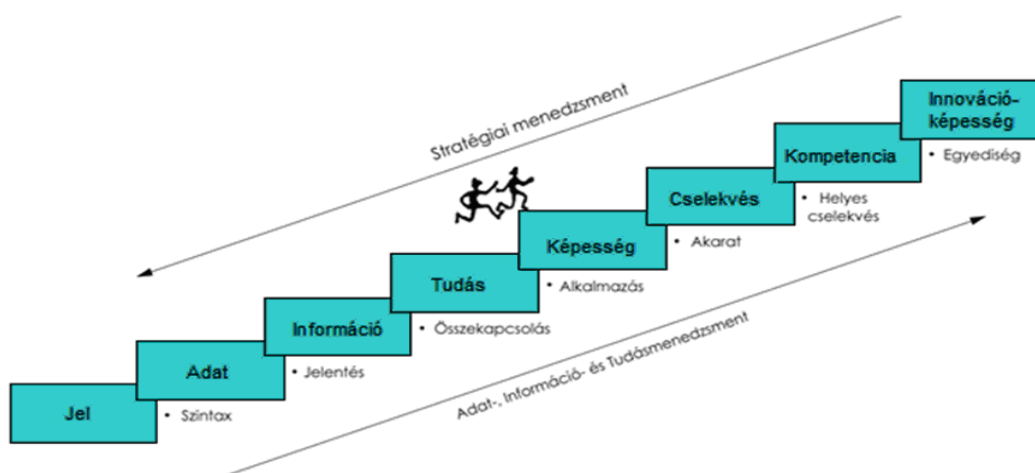
Forrás: Lázin, 2011

Az adat, információ, tudás fogalmak egymással fel nem cserélhetők. A vállalat sikeressége is múlhat azon, hogy éppen mire van szüksége, mi áll a rendelkezésére, illetve melyiket hogyan van lehetőség az adott helyzetben hasznosítani.

Willke (2001) megfogalmazása szerint az információk tökéletes cseréje nem lehetséges, mivel két ember vagy két rendszer soha nem lehet teljesen azonos abból a szempontból, hogy mit ért pontosan egy meghatározott adathalmaz alatt. Mindenki maga definiálja az adathalmazok sokaságának jelentését, mégpedig a meglévő ismereteire alapozva (Bode, 1997).

A 7. ábrán keresztül North tudáslépcsője segít az előzőekben leírt jelenségek vizualizációjában. (North, 1998.)

**7. ÁBRA: TUDÁSLÉPCSŐ**



Forrás: North, 1998

Sveiby a másik oldalról azt állítja, hogy az információ teljes mértékben független annak hordozójától. (Sveiby, 1998)

Véleményem szerint hogy mindkettő megállapítás igaz lehet: ha menedzselni tudjuk a hordozó előzetes ismereteit, akkor bizonyos tudás függetleníthető a hordozójától.

Célszerű ezt a szemléletet a vállalatoknak már a kiválasztás folyamatában tudatosan alkalmazniuk, valamint fel kell készíteniük a szervezeti memóriát is a tudás „befogadására”.

A tudás irányultsága alapján Quinn, Anderson és Finkelstein négyfajta kategóriát tipizál, melyre több magyar szerző is utal művében (Lengyel, 2004; Zoltayné, 2005):

- *Tárgyi tudás* (know-what): mely pusztán információk birtoklását jelenti (pl. ismeretek, tájékozottság, műveltség).
- *Tapasztalati, használati tudás* (know-how): a tényekre alapozott tárgyi tudás felhasználására vonatkozó, gyakorlat-orientált tudást jelenti, azaz nem más, mint a gyakorlati tapasztalathoz fűződő tudás.
- *Rendszerező tudás* (know-why): amikor ismertek a tudás mögöttes okai; ok-okozati viszonyok, összefüggések feltárása, azaz a már meglévő ismeretanyag megértése.
- *Motivált kreativitás, tudásalkotás* (care-why): amikor a tudás birtokosa a tudás folyamatos változtatására és adaptációjára törekszik, azaz a tudás folyamatos és tudatos fejlesztése.

Nehéz megnevezni a tacit tudás elemeknek azon körét, amely a fluktuáció, illetve munkaerőmozgás során elveszhet; sokszor nem is tudják a vállalatok, hogy kiben milyen tudás rejlik.

Strube (1996) szerint különbséget lehet tenni tárgyi tudás és cselekvési tudás között:

- *tárgyi tudás* - „know what” - mint pl. egy törvény, rendelkezés ismerete, és
- *cselekvési tudás* - „know how” - mint pl. hogy kell egy projektet bevezetni, menedzselni

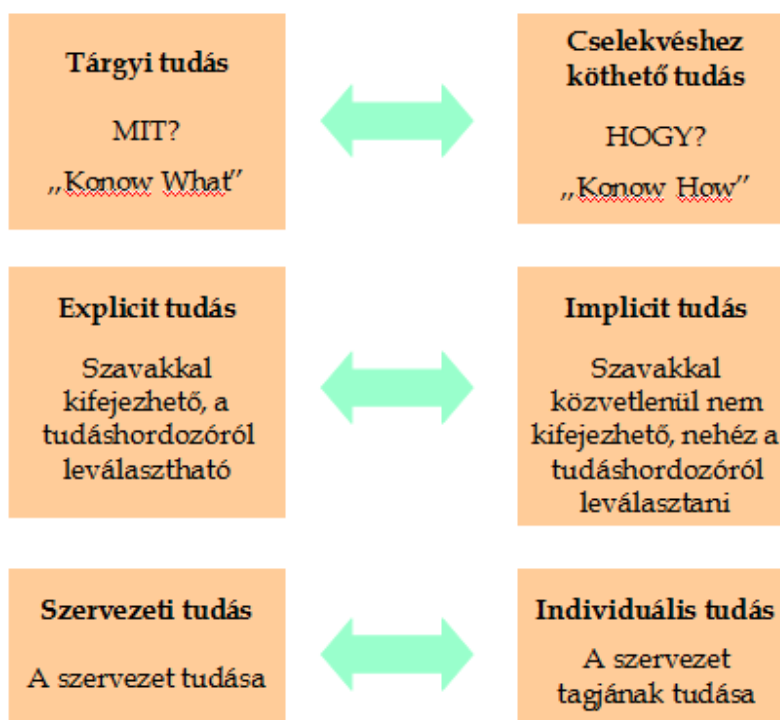
A „know how” tudás rendszerint nehezebben hozzáférhető, mint a tárgyi tudás és egy esetleges munkaerőmozgásnál hamarabb elveszíthető.

Wahren (1996) az individuális tudás és a kollektív tudást az alábbiak szerint magyarázza:

- *individuális az a tudás*, amely csak az egyes emberek számára elérhető
- a *kollektív tudás* több személynek ugyanabban az időben egyszerre áll rendelkezésére (Wahren, 1996)

A 8. ábra az explicit és implicit tudásformákat szemlélteti a szervezeti és egyéni tudás fogalomkörébe vonva.

## 8. ÁBRA: TUDÁSFORMÁK



Forrás: a szerző saját szerkesztése Reinmann Rothmaier, 2001 alapján

Ezek együtt képezik azt a szervezeti tudásbázist, amely a mindennapi feladatok komplett megoldását segíti elő (Probst, Raub, Romhardt, 2006) és amelyből a vállalatok versenyelőnye származik (Schneider, 1996)

Összefoglalva a tudásfogalmak jellemzőit és a tudományban betöltött szerepüket, a *tacit tudás* fogalma alatt azt a nem kodifikálható tudásegységet kell érteni, amely tanulási folyamat útján szerezhető meg és az egyén személyisége, egyénisége, képessége és tapasztalata útján válik személyhez kötötté, ugyanakkor a szervezeti tudás szerves részét képezi, és meghatározó szerepe van a vállalatok versenyképességének megítélésében.

### 2.2.1.2. A kulcsemberek fogalma

Hazánk jelen gazdaságában a szellemi tőke léte vagy hiánya igen nagy befolyásoló erővel bír a versenyképesség tekintetében.

Egy dolgozó távozásával olyan tudás is távozik a vállalattól, ami pénzt, versenyelőnyt jelentett. Ez a veszteség nagyobb jelentőségű, ha a távozók személyek a vállalat úgynevezett kulcsemberei.

Felmerül a kérdés: hogy ki lehet egy vállalat kulcsembere? Milyen ismérvekkel rendelkeznek? Hol találhatjuk meg a vállalatban belül a kulcsembereket?

Nagy valószínűséggel elsőként arra gondol az ember, hogy a felső vezetés, vagy legalábbis a középszint szintjén kell keresnünk. A gyakorlat azonban mást mutat.

Egy kulcsemberek lehet egy fontos terület csoportvezetője, vagy egy értékesítő, de akár a raktár vezetője is (Sveiby, 2001; Sólyom, 2012).

A vállalat számára *kulcsemberek* lehet egy olyan tapasztalattal rendelkező, gyakorlott szakértő, aki kevesebb információval képes jobb döntést hozni, mint egy nála tapasztalatlanabb. Ez teszi ezeket az embereket értékesé a vállalat számára, hiszen információval való ellátásuk költsége a tapasztalataik miatt alacsonyabb, mint egy kezdő döntéshozóé. S mindemellett döntéseik minősége is jobb. (Wiig, 1994; Sólyom)

Más nézőpontból megközelítve egy vállalat *kulcsembereit* kétféle kompetencia jellemezheti:

- szakértői kompetencia, azaz, hogy az adott egyén milyen képességekkel rendelkezik egy-egy feladat elvégzéséhez, mekkora tudás birtokában van,
- szervezeti kompetencia, tehát az, hogy az adott egyén mennyire lojális a szervezethez, mennyire foglalkoztatják a szervezeti folyamatok, szabályok, mennyire igyekszik megfelelni ezeknek.

Ha a két dimenziót együttesen ábrázoljuk, akkor négy szerep különböztethető meg egy szervezetben belül: a szakember, a menedzser, a vezéregyéniség és a támogató személyzet. Ezt szemlélteti a 9. ábra. (Bacsur, Boda 2010).

9. ÁBRA: KULCSEMBEREK ELHELYEZKEDÉSE A SZERVEZETBEN



Forrás: a szerző saját szerkesztése Bacsur-Boda (2010) alapján.

Az ábra értelmezése szerint elmondható, hogy egy vállalatnál olyan személy lehet kulcsemberek, aki vagy a szakértői, vagy pedig a szervezeti kompetencia dimenziójában magas értéket képvisel: a menedzserek, a szakemberek vagy a mindkét dimenzióban magas értékkel rendelkező vezéregyéniségek.

A támogató személyzet e szerint nem sorolható a kulcspozíciók közé, hiszen alacsony szervezeti és szakértői kompetenciával rendelkeznek. A támogató személyzet – pl. könyvelők, titkárok és titkárnők, recepcióso, takarítók - szerepe a szakemberek és a menedzserek munkájának segítése. Nincs olyan képességük, amely kiemelt helyet biztosítana számukra a szervezetben.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy nem fontosak a szervezet számára, hiszen a jól működő támogató háttér minden vállalat életében elengedhetetlen. (Bacsur-Boda, 2010; Sólyom, 2012)

A *kulcsemberről* elmondható, hogy az általa betöltött pozícióban kiemelkedően jó szakember, akinek fő ismertetőjegye a magabiztosság. Szívesen fordulnak hozzá segítségért, nagyra becsülik őket a vállalaton belül.

Más megközelítés szerint az a személy lehet a vállalat *kulcsembere*, aki valamilyen, a vállalat számára fontos tudást egyedül birtokol, s tudása nem helyettesíthető mással (Sveiby, 2001).

Összefoglalva elmondható, hogy a kulcsemberek meghatározására mind a magyar, mind a nemzetközi tudásmenedzsment tudomány legismertebb képviselői tettek kísérletet.



Ez is bizonyítékul szolgál arra, hogy a vállalatok életében valójában jelen vannak kulcsemberek és az ő személyes jelenlétük, egyéni tudásuk egyaránt fontos és meghatározó.

Jelen disszertáció kulcsembereként kizárólag a vállalat alkalmazásában álló munkaerőre, és az ő kulcsszerepükre koncentrál. A kulcsemberek a vállalatnál dolgozó azon egyének, akik jelenléte pozitív hatással van a működésre és szerepük meghatározó a versenyképesség tekintetében.

### **2.2.1.3. A tudásmenedzsment definíciója**

A tudásmenedzsment fogalma szinte megszámlálhatatlan formában definiált a szakirodalomban. A teljesség igénye nélkül az alábbiakban bemutatásra kerül néhány megközelítés.

A tudásmenedzsment kifejezést először Dr. Karl Wiig használta Tudásmenedzsment alapítványok<sup>16</sup> című könyvében.

A 20. század második felében megjelent számos publikáció bizonyítja a téma iránti nagyfokú érdeklődést. A meghatározások egy része az elméleti távlatról való elhatárolódásra, irányult. (Sólyom, 2012)

A Magyar Tudományos Akadémia Vezetés és Szervezéstudományi Bizottság TM Albizottsága az alábbiak szerint határozta meg a tudásmenedzsment fogalmát: „A tudásmenedzsment olyan folyamat és kultúra, amely során a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása és állandó gyarapítása integráltan kezelt és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia” (Noszkay, 2007).

A szakirodalmi kutatás szerint a tudásmenedzsment konkrét eljárásai hozzájárulnak az információk könnyebb, intelligensebb hozzáférésehez, a meglévő tudás explicit alkalmazásához, új tudás megalkotásához az átruházhatóság, a transzparencia, az újrafelhasználhatóság és a tudás transzformálhatóságának tükrében. (Mach, 2000)

A tudásmenedzsment egy korszerű eszköz a vállalatvezetők és tanácsadók kezében, a hozzáadott érték új forrása, a tartós versenyképesség alapja (Zoltayné, 2002).

---

<sup>16</sup> A könyv eredeti címe: Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge. Schema Press, Arlington (WIIG, Karl M. 1994)

Összegezve a definíciók sokaságát, a következő meghatározás átfogó képet nyújt:

„A tudásmenedzsment a vállalatirányítási tevékenység azon alrendszere, amelyben a legkorszerűbb vállalatelméleteket, menedzsmenttechnikákat, információtechnológiákat és módszereket alkalmazzák annak érdekében, hogy a vállalaton belül fellelhető tudástőkét értelmezzék, rendszerezék, mindenki számára elérhetővé tegyék, integrálják és ezzel hozzáadott érték-termelő képességét maximalizálják” (Poór, 2010).

A kutatási témához legközelebb álló definíciót Reinmann – Rothmeier fogalmazta meg, mely szerint a „tudásmenedzsment a tudás, mint erőforrás tudatos és rendszerezett használatát és a tudás a szervezeten belüli céltudatos felhasználását foglalja magába” (Reinmann - Rothmeier 2001)

Ez a definíció felhívja a figyelmet a tudás - mint erőforrás - tudatos, a szervezeten belüli felhasználásának fontosságára.

Mindemellett a felhasználáson túl a céltudatos szellemi erőforrás megtartás is a tudásmenedzsment részét kell, hogy képezze.

Szem előtt kell tartani, hogy a tudatos tudásmenedzsment csak akkor éri el a célját, ha hozzáadott értéket termel a vállalat számára.

Az eddigi definíciókat összegezve fontos kiemelni, hogy a tudásmenedzsment definíciókban ugyan megjelenik a folyamatszemplélet, de az inkább az egyes tudáselemek folyamatszerű felépítésére és nem az időben elhelyezett tudásmenedzsment folyamatokra vonatkozik.

Az értekezés szempontjából tudásmenedzsment definíciója alatt a rendelkezésre álló eszközök azon rendszerét kell érteni, amely a vállalatvezetők számára rendelkezésre áll, és támogató segítséget nyújt.

A cél, hogy a tudás menedzselése ne egy állapot, hanem egy folyamat legyen, a hangsúlyt az alábbiakra helyezi: fontos, hogy

- a tudást, mint erőforrást azonosítsák és felismerjék,
- az embert a középpontba állítsák úgy, hogy közben optimálisan és tudatosan használják a rendelkezésre álló információ- és kommunikációtechnológiai eszközöket,
- hozzáadott értéket teremtsenek.

Ez egy úgynevezett ciklikusan ismétlődő körfolyamat, aminek legnagyobb kihívása abban áll, hogy a tudás dokumentálható explicit részén túl a nem dokumentálható tacit rész se tűnjön el a vállalati memóriából. (Sólyom, 2012)

Napjainkban egyre gyakoribb, hogy a vállalatokat tudásszervezetként emlegetik (Bencsik, 2009), ami arra utal, hogy a vállalat a dolgozók tudására, kompetenciájára épít.

Ezek a vállalatok képesek igazán a fejlődésre a folyamatos megújulásra.

A felelős vállalatvezetésnek - miután felismerte a dolgozóiban rejlő értékeket - nem marad más dolga, minthogy maximálisan kihasználja, a vállalat hasznára fordítsa azt.

### **2.2.2. A tudásmenedzsment rendszer körfolyamata**

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése: a tudással való gazdálkodás és annak hasznosítása.

Ez alatt érthető minden olyan tevékenység, melynek célja az adott szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat azonosítása, feltérképezése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony működtetése.

A definíció egy olyan tevékenység-láncolatot határoz meg, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. (Davenport, 1996; Gholami, 2013)

A tudásmenedzsment építőköveihez felhasználható eszközök:

Azonosítás:

- Tudásháló
- Mind-mapping
- Tudástérkép

Megszerzés:

- Felvásárlás, tudástermékek
- Szakértők

Fejlesztés:

- Képzések
- E-learning

Megosztás:

- Mester-tanítvány, mentoring
- Minőségi körök
- Tudáscsere

Megőrzés:

- Adatbázisok
- Szakértői rendszerek

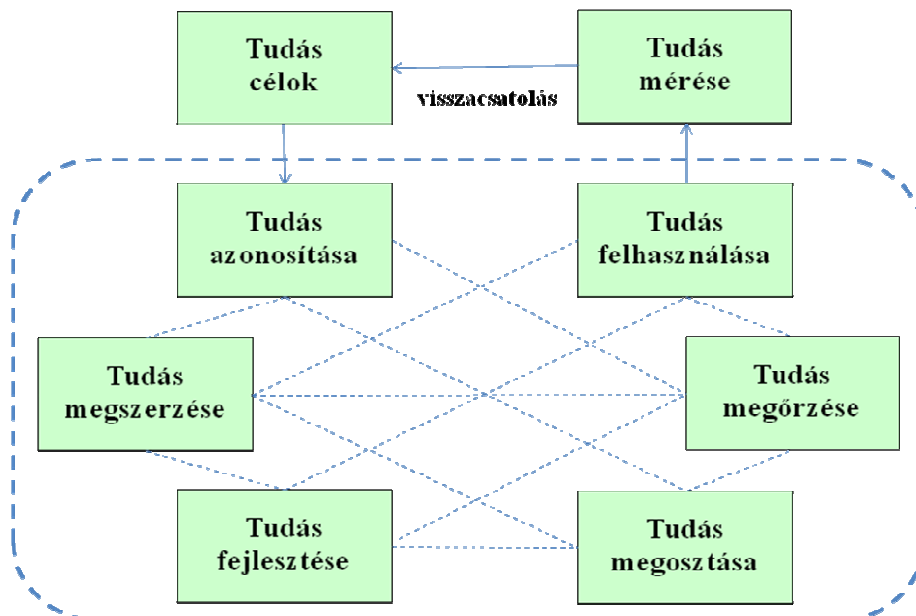
Felhasználás:

- „Best practice”
- Munkakörök cseréje
- Átszervezés

A legismertebb modellt Probst alkotta meg, ezt szemlélteti a 10. ábra. Probst modellje folyamatként kezeli a tudásmenedzsmentet.

A külső kört, a tudáscélok, a tudás mérése és a kettő között kapcsolatot teremtő visszajelzés alkotja. Ez adja a keretet a belső kör hat lépéséhez, hiszen a célokból kell kiindulni és a folyamat a mért eredmények és kezdeti célok összevetésével ér véget.

10. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT ÉPÍTŐKÖVEI



Forrás: a szerző saját szerkesztése (Probst (1998) 19. o. 1. ábra) alapján

A modell nyolc alkotóelemből tevődik össze.

1. A tudásprioritás meghatározása:

A vállalatok tekintetében első szükséges lépés a tudás prioritások, célok definiálása.

A vállalatok alapvető igénye pontos és megbízható áttekintést kapni arról, milyen tudásra van szükségük. (Polányi, 2009; Bencsik, 2014)

A tudásprioritás meghatározása kiemelt szempont kell, hogy legyen.

Fontos tisztában lenni azzal, hogy a tudás milyen mértékben áll rendelkezésre jelenleg a szervezetben, azaz kiemelt figyelmet kell fordítani a tudás azonosítására:

- elemezni kell a meglévő adat-, információs- és tudásfolyamatokat,
- meg kell vizsgálni, hogy az adat-, információs- és tudásfolyamatok mennyiben felelnek meg az igényeknek,
- a folyamatok elemzése alapján meg kell határozni az adat-, információ- és tudásigényeket. (Probst, 2006)

2. A tudás azonosítása:

Elengedhetetlen annak ismerete, hogy a tudás milyen mértékben áll rendelkezésre az adott vállalatnál.

Azonosítani kell: egyrészt a meglévő adat-, információs- és tudásfolyamatokat, valamint hogy ezek mennyiben felelnek meg az igényeknek, másrészt pedig a folyamatok elemzése alapján meg kell határozni az adat-, információ- és tudásigényeket. Erre az előző fázis hiányában nincs lehetőség. (Probst, 2006; Davenport - Prusak, 2001; Lakatos, 2005; Bencsik, 2014)

3. A tudás megszerzése:

A tudásszerzés történhet formális és informális módon is. Az informális hálózatok általában pontosabbak, de rendszerint személyes interakciót követelnek meg s mivel személyes kapcsolatokon keresztül, szájról szájra terjednek az ismeretek, ezért e hálózatok eleve létrehozzák a sikeres tudáscsere alapját, a bizalmat. (Davenport-Prusak, 2001; Konczosné, 2009)

4. A tudás fejlesztése:

A tudást nem elég csak egyszerűen összegyűjteni. Ahhoz, hogy egy vállalat igazi versenyelőnyhöz jusson a tudásmenedzsment segítségével, a tudást folyamatosan fejleszteni is kell, mind egyéni, mind szervezeti szinten abból a célból, hogy a vállalaton belül dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket mint például különböző ötletek, elképzelések, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését. (Tomka, 2009.)

5. A tudás szétosztása:

A tudás megosztásának célja, hogy továbbadja az ismereteket a vállalaton belül.

A tudásátvitel két részből áll:

- továbbításból és
- a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által.

Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a tudástranszfer nem jött létre. A tudás elérhetővé tétele nem jelent automatikusan tudásátvitelt is. (Tomka, 2009; Bencsik, 2014)

6. A tudás hasznosítása:

A tudás felhasználásának biztosítani kell azt, hogy a tudást produktívan használják a vállalat eredményességének javítása érdekében. A tudásmenedzsmentnek ez az egyik fő célja. Hiába való minden erőfeszítés, ha a megszerzett ismeretek nem kerülnek felhasználásra. (Süle-Földesi – Botzheim, 2011; Bencsik, 2014)

7. A tudás rögzítése:

A tudás rögzítése annak biztosítását jelenti, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált tudást a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére bocsássa. Rögzíteni illetve mindenki számára hozzáférhetővé kell tenni azokat az információkat, azt a tudást, amit akár napi szinten használ(hat)nak az adott dolgozók. A tudás dokumentálásához szervesen kapcsolódik a tudás feltárásának, elérhetőségének a lehetősége különböző módszerek, eszközök, eljárások segítségével, valamint a folyamatos, rendszeres és tudatos aktualizálás, frissítés, és az illetéktelen behatolások ellen a kellő mértékű adatvédelem. (Lakatos, 2005; Ercsey, 2011; Farkas 2013; Bencsik, 2014)

#### 8. A tudás ellenőrzése:

A tudás ellenőrzésének sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget, ugyanis mindazt, amit nem lehet mérni, nem is részesítik kellő figyelemben. A tudásellenőrzésre célszerű lenne minden esetben kiemelt figyelmet fordítani, ugyanis ez felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét. (Probst-Raub- Romhardt, 2006; Bencsik, 2014)

A 10. ábrából látható, hogy a modell lépései egymásra épülnek, és a lépések között szoros összefüggés van. Ez előrevetíti annak az igényét, hogy a vezetésnek képesnek kell lennie ezeket az összefüggést felismerni és folyamatosan szem előtt tartva fejleszteni.

A tudásmenedzsment ciklus elemeit mindig rendszerszemléletet alkalmazva, az összefüggések figyelembevételével kell alkalmazni. A hatékony működtetéséhez elengedhetetlen egy olyan tudásmegosztó szervezeti kultúra, melyet a bizalom légköre hat át, továbbá olyan motivációs és ösztönző rendszer alkalmazása, mely a dolgozókat a tudás megosztására, a közös munkára és az együttgondolkodásra biztatja. (Senge, 2006) Jelen disszertációban az ismertetett Probst modell (Probst, 2006) lépései képezik az alapot a gyakorlati tapasztalatok összegzéséhez.

#### **2.2.3. A tudás átadás jelentősége**

Ha az egyének megfelelő tudás-kultúrában élnek azt tapasztalják, hogy a tudás birtokosait megbecsülik: bátorítják és jutalmazzák a tudás-átadást, mert egyértelmű számukra, hogy másokat segítve, tudásukat átadva saját céljaikat is könnyebben megvalósíthatják.

Jó tudás átadóként maguk is könnyebben hozzáférhetnek mások szakértelméhez.

Minden egyén saját személyében felelős azért, hogy a benne szunnyadó képességet kibontsa, tudását folyamatosan fejlessze, és tehetségével, tudásával, tenni akarással igyekezzon "nyomot hagyni", azaz ne csak saját egyéni boldogulására helyezze a hangsúlyt, hanem váljon termelő erővé a kisebb-nagyobb közösségek számára. Legalább akkora a felelőssége abban, hogy másokat is legjobb tudásával segítsen, de legalább ne akadályozzon ugyanezen célok elérésében.

Hangsúlyozva az egyén személyes felelősségvállalását, rajta kívülálló okokból is bekövetkezhethet a tőkevesztés, hiszen az emberi erőforrás azokat az egyéni képességeket, adottságokat is magában foglalja, amelyek az adott foglalkoztatási körben, társadalmi-gazdasági közegben részben, vagy egészen kihasználatlanul maradhatnak.

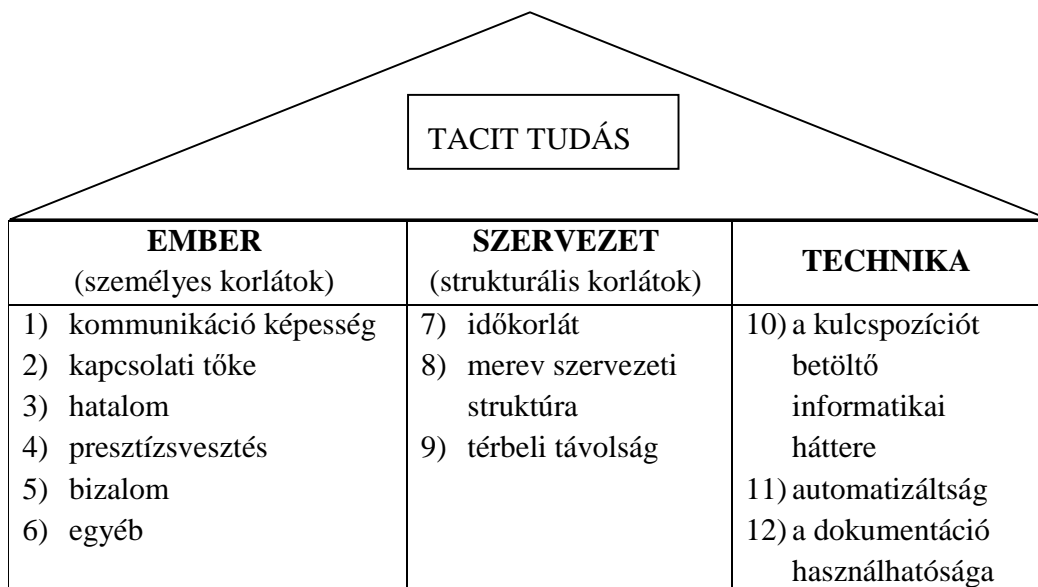
A tudás megosztása és mások általi felhasználásának biztosítása a vállalat egészét érinti, főként a munkafolyamatok, funkciók, munkaterületek átláthatóságát illetően.

A cél a munkavállalók implicit tudásának hozzáférhetővé tétele úgy, hogy a vállalatnál dolgozó összes munkavállalónak lehetősége legyen a jövőben abból profitálni: az egyéni és a vállalati tacit tudás is beépül(het) így a szervezeti memóriába.

A folyamatok tudatos összekapcsolásával a használható tudáskészlet felhalmozható és a szervezeten belül, a különböző csatornákon keresztül továbbadható.

A tacit tudás „láthatóvá tételét” több tényező befolyásolja, ez jól reprezentálható a tudásmenedzsment rendszer három oszlopa modell tükrében a 11. ábrán:

**11. ÁBRA: A TACIT TUDÁS LÁTHATÓVÁ TÉTELÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A HÁROM OSZLOP MODELL TÜKRÉBEN**



Forrás: a szerző saját szerkesztése Schewe & Nienaber (2011) alapján

A rejtett tudás felszínre hozásáról van szó és annak a lehetőségéről, hogy a felszínre került tudás a szervezeti memória részévé válhasson.

Szulanszki (1996) négy faktort jelöl meg a sikeres tudástranszfer zálogaként:

- a tudás, amely átadásra kerül
- a tudást átadó egyén személyes tulajdonságai
- a tudást átvevő egyén személyes tulajdonságai
- a környezet, amelyben a tudás átadásra kerül



A szervezeti memória kutatások tekintetében sem a magyar sem a nemzetközi szakirodalom nem bővelkedik. Bár már 1982-ben Nelson és Winter (Nelson, Winter 1982) is taglalta a szervezeti memória természetét, csak az elmúlt években vált önálló kutatási területté.

Fontos, hogy tisztázzuk a szervezeti memória és a szervezet tudásának fogalmát:

*Szervezeti tudás:*

Beletartozik minden olyan egyéni, csoport vagy szervezeti szintű képesség, ismeret, tudás vagy információ, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van.

*Szervezeti memória:*

Nem tartoznak bele azok a képességek, melyek csak bizonyos egyénekre jellemzőek. Könnyen belátható, hogy a szervezetek rendelkeznek olyan rutinokkal, értékekkel és adatokkal, melyek még a szervezeti tagok kicserélődése mellett is állandóak maradnak, azaz vannak olyan elemek, amelyek a szervezetre, s nem az azt felépítő egyénekre jellemzőek. (Hedberg 1981).

Az alábbiakban azok a tényezők kerülnek összefoglalásra, amelyek az implicit tudás szervezeti memóriában történő tárolásának korlátait jelenthetik.<sup>17</sup>

**Ember:** Személyes korlátok

*1. A kommunikációképesség:*

A kommunikációképesség hiányából fakadó tényezők, melyek nehezítik vagy akadályozzák a tacit tudás kifejezését<sup>18</sup>.

- A nyelvi kifejezőeszközök hiánya (Eckert, 1998)
- A küldő és a befogadó nem egy nyelvet beszélnek (pl. szakszókincs különbözősége, idegen nyelv használata, nem egyértelmű szimbólumok, jelölések) (Zimmermann, 2006 12; Mead, 1967). Annál bonyolultabb minél nagyobb a különbség a kommunikációs partnerek között. (Bromme&Jucks, 2001)
- A tudás fogalmának téves értelmezése a partnereknél (Nickerson, 1999)

Heterogén összetételű részlegeknél is kialakulhatnak kommunikációs nehézségek; különböző részlegek közötti kommunikáció is vezethet félreértéshez. Pl. a gyártás és a beszerzés nem ugyanazt a szakzsargont használja.

---

<sup>17</sup> Schewe&Nienaber (2011) tanulmánya alapján.

<sup>18</sup> A tudással rendelkező és azt megosztani kívánó szereplő a küldő, a másik fél befogadó (Eckert, 1998)

Eltérő kulturális háttér is szerepet játszik a kommunikációs korlátok kialakulásában.

A nem nyitott kommunikációs folyamatok is hátráltathatják a tacit tudás felszínre kerülését. Főként csoportmunkánál figyelhető meg, hogy a csapattagok nem szívesen beszélnek érzelmeikről, intuícióikról. Ez a magyarázata annak, hogy néhány jelentős pszichológiai aspektus soha nem kerül szóba (Leonard&Sensiper, 1988)

Ruggles (1998) kutatásában szereplők 32%-a úgy véli, hogy a tudás felszínre kerülésének legnagyobb gátja az, hogy a küldő nem képes jelezni a közvetített információ fontosságát, s ennek az lesz a következménye, hogy a tacit tudás nem tud kellően kibontakozni a munkavégzés során.

## *2. Kapcsolati tőke:*

Különleges szociális képességekre van szükség ahhoz, hogy a szociális struktúrák, illetve hálózatok kiépítése és megtartása megvalósulhasson.

Sok esetben a hálózati partnerek érzelmei és pszichológiai érzékenysége okozza azt, hogy a munkatársak nem kommunikálnak megfelelően egymással; pedig minden esetben fontos, a hálózaton belül a különböző szociális karakterek pontos ismerete. Egy szociális kapcsolati hálón keresztül olyan forrásokhoz lehet hozzájutni, amely a célok eléréséhez elengedhetetlen. (Nahapiet&Ghoshal, 1997; Fuchs, 2006; Riemer, 2005; Maurer, 2004; Büchel, 2007)

A „who one knows” elv alapján a kapcsolati tőkén keresztül más források is elérhetőek. (Baker, 2000)

A legnagyobb nehézséget egy tudásterület központi kulcsembérének elérése vagy megszólítása jelenti. Ha a tudást kereső nem ismeri a megfelelő tudáshordozót, és/vagy nem rendelkezik megfelelő kapcsolati tőkével, nehezen kapja meg a számára szükséges implicit tudást. Gyakran előfordul az, hogy bizonyos munkatársak, akik rendelkeznek a megfelelő explicit tudással, nem tudnak hatékonyan dolgozni, mert hiányzik a megfelelő láncszem: kapcsolati tőke hiányában soha nem jut el hozzá a szükséges információ. (Rümler, 2001)

Személyes különbségek, az irigység és a nézeteltérés (Heuwinkel 2004) is nehezíti a közös munkát; lehetséges, hogy a legjobb szakemberekből álló munkacsoport sem tud eredményesen dolgozni emiatt. (Bürgel, 1996)

Unszimpátia miatt is előfordulhat, hogy bizonyos munkatársak nem tudják a tudásukat átadni másoknak, vagy az adott kollégák nem képesek tőlük tudást elfogadni (Von der Oelsnitz, 2005)

### 3. *Hatalom:*

Az implicit tudás megosztásának sikerét sok esetben a „A tudás hatalom” jelmondat árnyékolja be. (Haghirian, 2006; Pemberton& Stonehouse, 2002)

Az a tény, hogy egyének vagy kollektívák egy szervezeten belül olyan tudással rendelkeznek, amire mások is rá vannak utalva, bizonyos hatalmi megoszlást eredményez. (Rüdiger & Vanini, 1998) Főként azok a munkatársak, akik a munkájukban a szabadságnak és az önállóságnak is nagy jelentőséget tulajdonítanak, az implicit tudásuk átadásában az autonómiájuk korlátozását élik meg. Megosztás helyett megtartják maguknak a negatív tapasztalásokat így mások számára nem teszik lehetővé, hogy tanulhassanak a történelemből.

### 4. *Presztízs veszteség:*

A tudást befogadónak is jelenthet problémát a hatalom és presztízsvesztés. Jellemző emberi tulajdonság az önbecsülés védelme és növelése. (Mehrwald, 1999) Ez jelenik meg az úgynevezett „Not invented here” szindrómában, ami azt láttatja, hogy az emberek szeretnek a korábbi munkákra támaszkodni. Más kolléga munkáját sokszor indok nélkül elutasítják, ami plusz időráfordítást és költséget is jelenthet. (Specht, 2002)

### 5. *Bizalom:*

Amennyiben bizalmon alapul a munkahelyi légkör, nagyobb a tudásmegosztási hajlandóság is. (Nahapiet&Ghoshal, 1997)

A tudás láthatóvá tételét negatívan befolyásolhatja a dolgozók közötti versengés. (Von Krogh, 1998; Haghirian, 2006)

Minél összetettebb az implicit tudás, annál előnytelenebbek a gyenge kapcsolatok (Jansen 2002)

A munkavállalók gondolkodását és munkavégzésének módját a többi kolléga és a vezetők tapasztalatai, gondolkodása és munkamódszerei és az adott szervezeti kultúra is befolyásolják. (Mehrwald, 1999)

A bizalom hiányából adódó problémák nem csak a tudás birtokosánál, hanem a befogadjánál is előjöhethetnek. Ha egy munkatárs egy másik implicit tudása iránt érdeklődik, a tapasztalataira kíváncsi, az úgy is tűnhet, hogy a kérdezőnek az adott területen hiányosságai vannak (Probst, 2006).

Negatív bizalmi légkörben senki nem szereti elárulni a gyenge pontjait. Ez gyakran vezethet oda, hogy a munkavállalók véka alá rejtik a problémákat és a vállalatnál egyébként meglévő tudást nem hasznosítják. Ezt a tudást „skilled incompetence”-nek is nevezik. (Schüppel, 1996)

#### *6. egyéb, speciális tényező*

A szakirodalmi kutatás alapján elmondható, hogy ha egy kulcsembert távozik a vállalattól, akkor nem csak a tudás mennyisége csökken, hanem blokkolja az információforrásokat is.

A tudásvesztés potenciális kockázata csökken, ha a távozó kulcsembert hajlandó a megfelelő területen a tudását megosztani. A tudásmegosztási hajlandósága nagymértékben függ attól, hogy mennyire érdeke/vagy érdekli, hogy távozását követően is zökkenőmentesen folytatódjon a munkavégzés.

Fontos kockázati tényező a távozó kulcsembert tudásátadási képességének hiánya. Kérdéses az, hogy a távozó munkatárs mennyire van tudatában a tudásának, képességeinek, illetve az adott munkafolyamatokban betöltött szerepének, annak függvényében lesz képes bizonyos információkat átadni, vagy egy betanítási folyamatban részt vállalni.

A tudásmegosztás attól is függ, hogy az emberek a tudásukat mennyire képesek reflektálni és mennyire képesek azt kommunikálhatóvá tenni. (Kluge, 2001; Moser, 2002)

A szakirodalomban találunk hivatkozásokat annak alátámasztására, hogy a szakterületen belüli munkaerőcsere/mozgás jobban és gyorsabban érvényesül, mint a szakterületen kívülről jövő.

A gyorsabb cselekvőképesség előnyeit a tudás átvételénél ellensúlyozzák bizonyos tényezők: mint pl. az egyoldalú látásmód (Gaborro 1988; Fischer, 2001), az előítéletek (Schüppel, 1996).

Ebben az esetben kevésbé tekinthető a tudásnyereség fontos faktornak, sokkal inkább a cselekvőképesség kerül előtérbe.

Levonható az a következtetés, hogy az átadási készség mellett az átvételi készség is meghatározó. Fontos szempont az is, hogy az átvevő valóban hajlandó legyen az elődjétől tudást átvenni és mutasson hajlandóságot arra, hogy annak tapasztalataira építsen.

## **Szervezet: Strukturális korlátok**

### *1. időkorlát*

Több kutatás is alátámasztja, hogy a szervezetek megfelelő működésének legnagyobb gátját a szervezetek az időhiányban látják. (Salomon&Martin 2003; Helm, Meckl, Sodeik, 2007). Tekintettel arra, hogy az implicit tudást nem könnyű felismerni és kifejezésre juttatni, azaz megoszthatóvá tenni. A valós életben az tapasztalható, hogy a vállalatoknál egyre kevesebb idő jut a tudáshordozó és átvevő közötti kommunikációra, az időfaktor az, ami a tacit tudás kifejezését, felszínre hozásának lehetőségét jelentősen korlátozhatja.

### *2. merev szervezeti struktúra*

A szervezeti tudásbázis rendszerint hierarchikus és funkcionális szempontból is szétválasztásra kerül: tudásszigetek keletkeznek. Ezek jelentősen hátráltatják a tacit tudás megosztását. (Probst, 2006). Az így szétválasztott tudás ahhoz vezethet, hogy a leírt tudást az alacsonyabb hierarchia szinten állók képzettség hiányában nem értik, vagy a funkcionális megosztás miatt bizonyos leírt anyagok el sem jutnak bizonyos munkatársakhoz.

Egy erősen hierarchikus szervezeti rendszer lényeges mértékben gátolja a kommunikációs folyamatokat. Ha egy vállalat kommunikációs folyamatai túlzottan szabályozottan zajlanak, fennáll a veszélye annak, hogy a kommunikáció rugalmassága sérül, (Macharzina, 1984). Ez korlátozhatja az implicit tudás felszínre hozására irányuló törekvéseket. Az implicit tudásátadás alapja a tudásátadást támogató szervezeti struktúra. Az alapfeltételeket, a vállalat sajátosságait úgy kell felépíteni, hogy azok a vállalat munkatársait folyamatos tudásmegosztásra ösztönözzék.

### *3. térbeli távolság*

Ha a vállalat alegységei között nagy térbeli távolságok vannak, komoly nehézséget jelenthetnek. Pl. különböző országokban vannak a telephelyei. Ebben az esetben igen nehéz a munkatársak egymás közötti tacit tudásának megosztása.

Legnagyobb hiányosságot a személyes kommunikáció hiánya okozhatja; sokszor ezek a munkatársak személyesen nem is ismerik egymást.

Egy nagy telephellyel rendelkező szervezet is komoly nehézségekbe ütközhet, ha az implicit tudásának generalizálására tesz kísérletet. (Grimpe, 2005; Lullies, 1993). Gyakran hiányzik az egységes áttekintés lehetősége.

Nagyvállalatoknál gyakran áll elő az a helyzet, hogy a szervezeten belül nincs arról pontos információ, hogy milyen tudás birtokában vannak. (Bencsik, 2009; Eckert 1998)

Amíg a vállalatnál régebb óta dolgozó munkatársak pályafutásuk során megfelelő kapcsolatokat építettek ki és rutint szereztek, tudják, hogy melyik témában kihez kell fordulniuk, addig a fiatalabb munkatársak ezen a téren gondban vannak.

Mivel a munkatársak nem is tudnak egymásról, így tacit tudás megosztási nehézségek lépnek fel, és ha még az együttműködési hajlandóságuk meg is lenne, nem tudják, kihez forduljanak.

**Technológia:** A technikához köthető tényezők

#### *1. a kulcspozíciót betöltő informatikai háttér*

Az információs technikák fő célja a tudásmegosztás során az, hogy kapcsolatot biztosítsanak az érdekelt felek között. Joggal merülhet fel az a kérdés, hogy milyen mértékben használja a kulcsember a tényleges feladatvégzésében ezeket az információs rendszereket.

#### *2. automatizáltság*

A kulcsember vezető/szakértő tudását a különböző munkavégzési folyamatokban sok esetben kifejlesztett szoftverekkel próbálják helyettesíteni. Ezen igyekeznek kiváltani a szakértő/vezető személyes jelenlétét.

Azok a kutatók, akik információtechnikával foglalkoznak, a tudásmenedzsment alatt a tudás „hardware” és „software” tárolást értik, ezek az informatikai eszközök csupán a tudástranszfer eszközei. „A tudás helye két fül között, nem két modem között van” (Malik, 2005)

#### *3. a dokumentáció használhatósága*

Ebben a vonatkozásban megkülönböztetnünk egymástól három dimenziót:

- ✓ *az explicit tudás dimenziója:* az információk és az explicit tudás elemei minden felhasználó számára online (elektronikusan elérhető) hozzáférhetők és biztosított a pontos visszakeresés lehetősége.

- ✓ *hallgatóságos (tacit) tudás dimenziója*: az emberek és csoportok közötti koordináció, kommunikáció és együttműködés fejlesztése a cél. Azok, akik birtokolják a tudást átadják azoknak, akiknek erre szükségük van, vagy akik használni tudják
- ✓ *hallgatóságos (tacit) és explicit tudás dimenziója*: speciális szakértők segítenek vagy leíró dokumentumok adnak útmutatást, amelyek megadják a kívánt tudást.<sup>19</sup>

Egy vállalat működési mechanizmusait, vezetési stílusát, karakterét, úgy kell meghatározni, hogy azok a vállalat munkatársait folyamatos tudásmegosztásra ösztönözzék, és a vállalati folyamatok része legyen a tudás megosztás. A sikeres tacit tudás megosztáshoz időt és helyet kell biztosítani, és a vállalat vezetésének célszerű kezdeményezni a tudásátadási folyamatokat, példát mutatva ezzel a vállalatnál dolgozóknak.

#### **2.2.4. Tudásauditok szerepe:a szervezeten belüli tudásbázis, tudástár feltérképezése**

Minden társadalmi-gazdasági környezetben más és más üzleti modell segíti a szervezeteket a sikeres működéshez. A 70-es, 80-as években kidolgozott stratégia központú elméletek szerint a vállalatoknak stratégiájukat a környezet követelményeihez kellett igazítaniuk, ha versenyben akartak maradni. Az a vállalat volt képes átlag feletti teljesítményre, amelyik versenytársainál jobban tudott összhangot kialakítani a környezettel, tehát reaktívan vagy proaktívan viselkedett a környezetben. Ezekben az elméletekben a belső tényezők, mint adottság szerepeltek.

A kilencvenes években megváltozott a szervezetek belső eszközeiről alkotott értékítélet, a stratégiai érdeklődés a vállalatok azon képességeire, az ún. mag-kompetenciáira irányult, melyek megkülönböztetik őket versenytársaiktól, és tartós versenyelőny forrásává válhatnak.

Napjainkban a szellemi tőke áll az érdeklődés középpontjában. Ez az új tőkefajta nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a vállalatok arculatában a pénzügyi-, minőségirányítási-, illetve a környezetvédelemmel és munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos minősítések mellett a szellemi és társadalmi minősítés is központi helyen szerepel.

Az "audit" szó a latin eredetű "audiencia" szóból ered. A középkorban az audiencia "meghallgatást" jelentett. Vagyis amikor valaki bejelentkezett egy audienciára, akkor meghallgatást kért valamilyen szintű elöljárójától, hogy az meghallgassa a panaszát, kérelmét vagy valamely állítását, és utána annak megfelelően hozzon valamilyen döntést.

---

<sup>19</sup> MTA Információtechnológiai alapítvány (2003) közzététele alapján

A mai auditok is legtöbb esetben hasonló jelentéssel bírnak, természetesen kicsit átalakítva már a mai kor követelményeihez, hoz

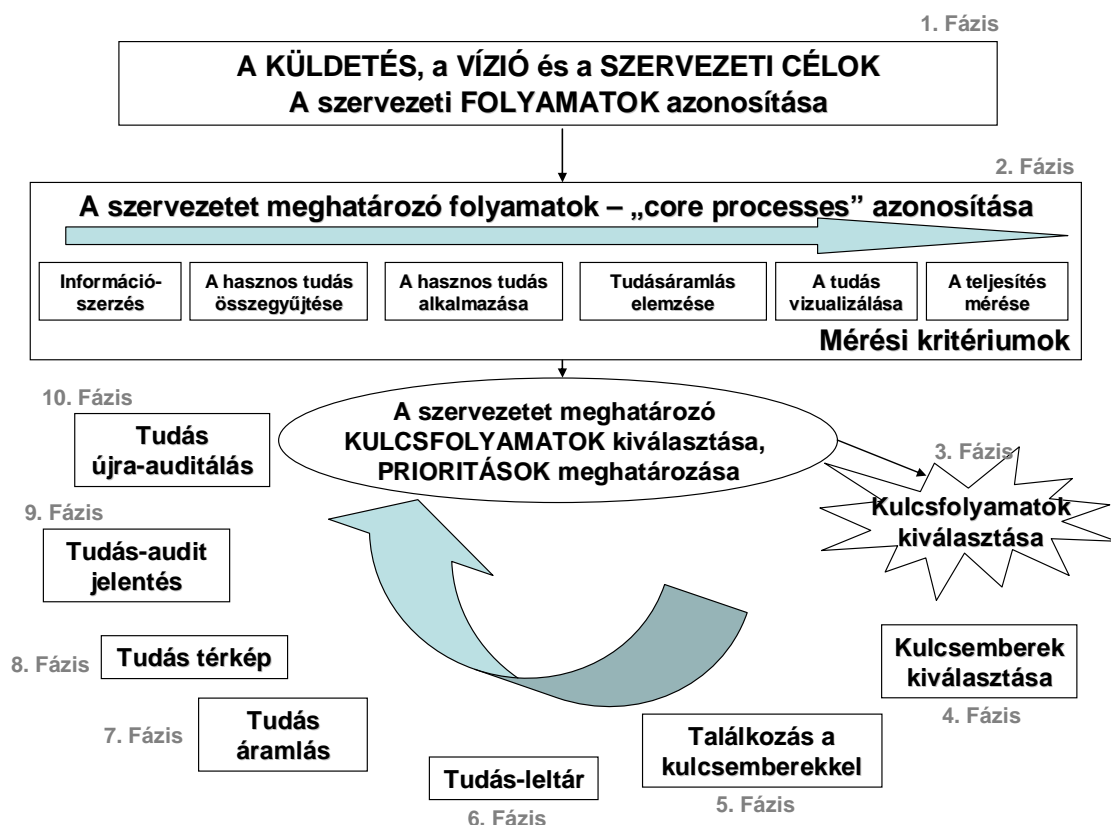
Az "audit" szó mai jelentése már jellemzően a "vizsgálat". Általában egy működő rendszerre, folyamatra, termékre vonatkozik, megvizsgálva, hogy az mennyire felel meg az elvárásoknak, előírásoknak. Audit nagyon sokféle lehet, attól függően, hogy ki végzi és milyen célból, illetve hogy mi az audit tárgya. Pl. vannak könyvvizsgálati auditok, rendszer-auditok, folyamat auditok, termék-auditok, biztonsági auditok, dokumentációs auditok, de beszélhetünk külső vagy belső auditokról is.

Az audit ma legáltalánosabban a szervezet szabvány szerinti kvalifikálásának eszközét jelenti.

A tudás-audit a szervezet tudásbázisának felmérésére, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálatára szolgál. Célja olyan akciótervek kidolgozása, amelyek a szervezeten belüli tudásáramlást segítik, a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát javítják.

A tudásaudit módszertanát a 12. ábra szemlélteti:

12. ÁBRA: A TUDÁSAUDIT MÓDSZERTANA



Forrás: a szerző saját szerkesztése Hylton (2002) alapján



Az tudás-auditokon fontos, hogy választ kapjunk a következő kérdésre:

„Hogyan lehet megszerezni és továbbadni a szervezeten belül a hasznos tudást?”

A „Küldetés”, a „vízió” és a szervezeti célok értelmezését követően egyértelműen meg kell határozni, hogy melyek azok a szervezeti folyamatok, amelyek a vállalat működését leginkább meghatározzák: azonosítani kell az alapvető folyamatokat.

A folyamatok prioritásának felállításakor kiemelt figyelmet kell fordítanunk a mérési kritériumok pontos meghatározására, hiszen a kritikus sikertényezőknél való megfelelés biztosítja a vállalat számára a vevői megelégedettséget, melynek elérése minőségi szempontból minden vállalat számára elengedhetetlen.

A tudásauditok fontosságát alátámasztja, hogy az ember a szervezet speciális erőforrása, fizikai és szellemi tevékenysége révén értéket termel. Az emberi erőforrás speciális jellemzői közül kiemelkedő fontosságú, hogy nem tulajdona az őt foglalkoztató cégnek, ugyanakkor munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a célok megvalósulását: döntéseket hoz, ezáltal a szervezeti teljesítményt növelheti.

A tudásaudit során terület-specifikus kérdéslisták és személyes interjúk segíthetik az auditorok munkáját abban, hogy a szervezeten belüli tudásáramlás feltérképezése, elemzése a lehető legteljesebb legyen a vállalaton belül.

A szellemi tőke, illetve a tudás auditálása annak a részletekre kiterjedő komplex vizsgálata, hogy az adott területen milyen fajta tudásra van szükség és az milyen mértékben érhető el, és hol funkcionálhat a vállalaton belül.

A begyűjtött hasznos tudás bemutatásában segítséget nyújthat, ha a záró értekezleten megismertetjük a menedzsmentet és az auditon résztvevő személyeket a tudástérképpel.

Egy részletes tudástérkép segítségével pontos képet adhatunk a jelenlegi állapotról, feltárhatók a hiányosságok, definiálhatók a terület-specifikus tennivalók, és a vezetőség számára is egyértelművé tehető, hogy a tudásaudit lehet az első lépés bármilyen tudásmenedzsment kezdeményezésre. Ezt követően a teendők gyakorlati megvalósítására a vállalat vezetősége a dolgozókkal közösen dolgozza ki a fejlesztési koncepciót.

A tudástérkép lehetőséget biztosít a tudástartalom vizuális megjelenítésére. Kiemelt figyelmet kell fordítani a személyes konzultációkra: a megfelelő szakemberekkel, a megfelelő helyen, adott

környezetben történjen az auditálás. Ezáltal pontos kép rajzolódik ki arról, hogy hol vannak a szervezetben belül a hasznos tudásbirtokosok és meghatározhatók pontos lelőhelyeik.

Ezt szemlélteti a 13. ábra.

13. ÁBRA: TUDÁS TÉRKÉP



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A vállalati tudás térkép olyan eszköz, mely megmutatja, hogy a szükséges tudást, tapasztalatot a szervezetben hol találhatjuk meg.

A legegyszerűbb tudástérkép a pozíciókat, funkciókat és ezek kapcsolatát bemutató szervezeti ábra. Azonban egy globális méretű vállalatnál számítógépes programra és részletes tudásadatbázisra van szükség (Bögel-Tomka, 2010; Súlyom, 2012)

„A tudástérképek olyan adatbázisok, amelyek rámutatnak a szervezeti tudáselemekre, viszont nem tárolják azokat” (Varga, 2010).

Tudástérkép készítésre több módszer is használható. A legegyszerűbb, ha létrehozunk egy olyan adatbázist, amely minden alkalmazott tudását és kompetenciáit tartalmazza. Ehhez önbevallás és interjú megkérdezés útján gyűjthetőek az adatok, azonban nagy létszám esetén nem feltétlenül célravezető mindenkit megkérdezni.

Egy másik megoldás a lavina módszer, amikor azt kérdezik meg az emberektől, hogy kihez fordulnak segítségért.

Ezzel lépésről-lépésre feltérképezhető a tudás áramlása a szervezetben, azonban csak a folyamatba bekapcsolódók kerülnek fel az így létrehozott térképre. Így nem kell mindenki tudását felmérni, azonban azok a tudásbirtokosok, akik nem osztják meg a tudásukat, kimaradnak.

A harmadik módszer úgynevezett tudás galaxisokat eredményez. Lényege, hogy egy-egy adott folyamathoz, feladathoz szükséges tudáselemeket és azok birtokosait gyűjtik össze, és ábrázolják gráfként. Ebben az esetben tehát nem az emberek, hanem egy feladat, folyamat jelenti a kiindulási pontot. (Varga, 2010; Sólyom, 2012).

A tudástérkép segítségével egy adott probléma megoldásához szükséges tudás lelőhelye kellő precizitással meghatározható. Természetesen mindemellett a tudáshiány, kapcsolathiány is szembetűnik és sok esetben az alkalmazhatósági hiányra is fény derül.

A kapcsolathiány esetén a működés, kölcsönhatás nehezen orvosolható. Az alkalmazhatósági hiány a jövőbe látás hiányára utal.

Törekedni kell arra, hogy a tudásaudit során olyan kényes kérdések is megválaszolásra kerüljenek, melyek fölött sokszor elsiklunk, pedig fontosak mind a vállalat, mind pedig a munkavállaló szempontjából tekintve is. Mint pl.:

- Mekkora a vállalatnál a befektetett emberi tőke – értékben kifejezve és mekkora ennek a ténylegesen kihasznált és mekkora a parlagon heverő része?
- Mekkora az emberi erőforrás bővítésére és fejlesztésére fordított pótlólagos beruházás?
- Mekkora vagyonszűréssel kell számolni, ha nem megfelelő az emberi erőforrás optimalizálása?
- Mekkora a vállalat emberi tőke megtartó képessége?
- Mekkora a vállalat szakembereinek tudásában, tapasztalatában, együttműködési képességében felhalmozott tudástőke?

A szervezeten belüli tudástár azonosításában és a „hasznos tudás” feltérképezésében a menedzsment által meghatározott kulcsemberek játszik a főszerepet. Fontos, hogy a vezetőség az audit során biztosítsa a stabil hátteret a vállalat dolgozói számára, és egyértelműen tudatosítani kell a kulcsemberekben, hogy a cél az, hogy az audit alatt feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona gyarapodjon.

A tudástérkép annak ismerete, hogy adott szervezeten belül mikor, kikhez és hova érdemes fordulni. A legegyszerűbb tudástérkép az intézmény szervezeti felépítésén alapul. A tudás térkép elemei objektumok és kapcsolatok.

„A tudás térkép készítésével kapcsolatos legfontosabb tennivalók:

- Azonosítani kell a mag-kompetenciát és a vállalati tudás sikere szempontjából kritikus funkcióit, jellemzőit.
- Az üzleti folyamatok kell, hogy a vizsgálat középpontjában álljanak: hol és milyen tudásfolyamatok vannak jelen?
- Meg kell szervezni az alkalmazottak részvételét: a szervezet gyakorlatban is lényeges tudása a szervezetnek csak az alkalmazottak bevonásával mérhető fel, és a tudástérkép az ő eszközük.
- Azonosítani kell a szervezet természetesen kialakult “tudás-csatornáit”.
- A tudás átadásához, az eszmecserékhez helyet és időt kell biztosítani. Fel kell tárni, mérni a belső tudás teljes értékét.
- Figyelembe kell venni azt a tény is, hogy az ún. explicit tudás mellett igen értékes informális tudás is van a szervezeten belül.
- Újra életre kell kelteni a dokumentált információkat és az explicit tudást.
- Közzé kell tenni az informális tudást.
- Az alkalmazotti képesség és szaktudás, tudásterület elemzésekhez meg kell teremteni a bizalom alapjait. Jogokat kell biztosítani a tudás birtokosainak és azoknak a dolgozóknak, akik érdekeltek az ezzel kapcsolatos eredményekben.
- A képesség elemzéseket az alkalmazottak bevonásával célszerű kifejleszteni.
- Célszerű az alkalmazottak szaktudása, tudásterülete alapján egyfajta „tudás címlistát” készíteni mind az alkalmazottak, mind a vállalati képességeket felmérő tudásmenedzsment számára.
- Azonosítani kell az info-kommunikációs technológiákkal szemben támasztott kritikus követelményeket.
- Azonosítani kell a siker szempontjából kritikus tudáshiányokat, és oktatási, illetve tudásmenedzsment programokat kell indítani a pótlásukra.” (IQ Consulting Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft (2008).

## **2.2.5. A vállalaton belül rendelkezésre álló tudás feltérképezésének módszerei**

### *A rendelkezésre álló tudás piaca:*

A rendelkezésre álló tudás egy olyan produktum, olyan áru, aminek a cseréje a vállalaton belül, úgynevezett vállalati tudáspiacon történik. Ezen a piacon három szereplő tevékenykedik: a tudás vásárlója, a tudás eladója és az ügynök. Az eladók képesek és hajlandóak arra, hogy a meglévő szaktudásukat megosszák másokkal.

A tudásvásárlóknak olyan szakértelemre van szükségük, ami nem rendelkezésükre. Az ügynök teremt kapcsolatot az eladók és a tudásvásárlók között. (Bencsik, 2009)

Fontos teret biztosítani a tudáspiac működéséhez. „A tudás piacának fontos helyszíne a vállalati büfé, a kávézó, az ebédlő, a könyvtár valamint az infrastruktúra részét képezik az adatbázisok, a levelező rendszerek, illetve az intranet.” (Bögel-Tomka, 2010).

### *A Tudástár feltérképezése*

A tudástérkép (knowledge map) elkészítésével egy olyan eszköz áll rendelkezésre, ami megmutatja, hogy a rendelkezésre álló tudást, tapasztalatot a szervezetben belül hol találhatjuk meg.

A tudástérképnek több fajtája létezik: legegyszerűbb tudástérkép a meglévő pozíciókat, funkciókat és ezek kapcsolatát mutatja be egy szervezeti ábraként. Nagyobb méretű vállalatnál a tudástár feltérképezéséhez számítógépes programra és részletes tudás-adatbázisra van szükség. (Bögel-Tomka, 2010)

A tudástérképek egy úgynevezett tudás adatbázisként funkcionálnak, konkrétan rávilágítanak a szervezeti tudáselemekre, de nem tárolják azokat.

A vállalati tudásrendszer feladata a tudásfejlesztés, a szervezet tudástárának létrehozása, fejlesztése és a megfelelő információ, tudás hozzáférhetőségének biztosítása megfelelő időben a szervezet információs, illetve tudásfolyamatainak feltérképezése által. A tudás elérhetővé tétele nem jelent bevitt, azaz nem biztos, hogy az információ, a tudás felhasználásra kerül.

A tudás befogadása után a gyakorlati alkalmazása jelent hasznosságot a dolgozó és ezáltal a szervezet számára is. Felmerülhet az a probléma, hogy a tudás befogadása megtörténik, azonban különböző indokok miatt nem alkalmazzák. Ezek az indokok az ismeretforrás iránti bizalmatlanság, a büszkeség és önfejűség, az idő és alkalom hiánya, a kockázatvállalástól és bizonytalanságtól való félelem. (Dr. Szeghegyi, 2011)

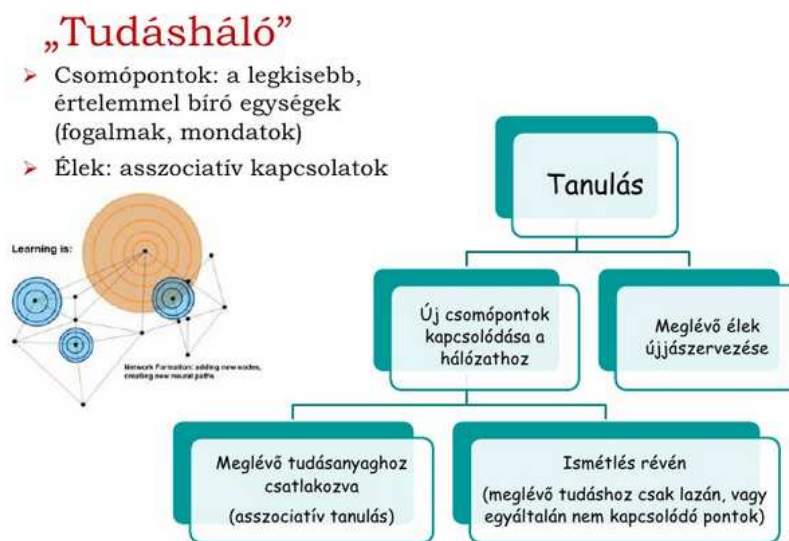
A tudástérkép elkészítésre kisebb létszámú vállalatnál nem okoz különösebb nehézséget. Célszerű létrehozni egy olyan komplex adatbázist, mely minden alkalmazott tudását és a kapcsolódó kompetenciákat tartalmazza. Ehhez az adatbázishoz főként interjúk megkérdezés során gyűjthetők össze a szükséges adatok. Nagyobb létszám esetén nincs lehetőség mindenkit megkérdezni és ez nem is lenne célravezető.

A *lavina módszer* alkalmazásával lépésről-lépésre feltérképezhető a tudás áramlása a szervezetben. A módszer lényege az, hogy arra kérdezzék rá az embereknél, hogy kihez fordulnak segítségért. Így csak a folyamatba bekapcsolódott tudásbirtokosok kerülnek rá a tudástérképre. A harmadik módszert alkalmazva összegyűjtésre kerülnek egy meghatározott folyamathoz szükséges tudáselemek és azok birtokosai. A feltérképezés eredménye úgynevezett *tudás galaxisokat* jeleníthető meg. Ebben az esetben egy feladat, illetve egy konkrét folyamat jelenti a kiindulási pontot, így nem az emberek vannak a középpontban. (Varga, 2010)

### Tudásháló

A tudásháló célja a szervezet által birtokolt tudás felmérése. Ez a törekvés egy önkéntes kezdeményezés a vállalat részéről web alapú eszközök felhasználásával. A munkatársak tudják, kihez forduljanak segítségért, ki a birtokosa a szükséges tudásnak. A vállalat számára megkönnyíti a belső munkaerő-keresést és a tudáshiány felismerését. (Kádár, 2011) Ezt szemlélteti a 14. ábra.

14. ÁBRA: VÁLLALATI TUDÁSHÁLÓ



Forrás: KIS, 2009

### *Mind mapping*

A „mind mapping” alapján meghatározható a szervezeten belüli tudáshálózat váza, szerkezete, melyet a 15. ábra szemléltet.

A tudástérképhez hasonlóan segít azonosítani a személyes tudás konkrét elemeit az adott szervezetben. Főként mélyinterjúk segítségével lehet feltérképezni a szereplők legfontosabb tapasztalatait, napvilágra kerülhetnek a kulcsfontosságú tudáselemek, illetve a tudásáramlás kulcsszereplői. (Nousala et al., 2009)

15. ÁBRA: GONDOLAT TÉRKÉP: „MIND MAPPING”



Forrás: Saját szerkesztés a (Edwards, 2014) alapján

„A gondolattérkép egy központi fogalom köré épülő, azzal összefüggő, belőle levezethető fogalmak, témák, részelemek rendszerének képi megjelenítése, ahol a fogalmak hálózata fastruktúrát alkot.” (Adamcsik - Líborné - Tóth, 2011).

A gondolattérkép alkalmas egy tudományos vagy a mindennapi életben felmerülő probléma kifejtésére, egy munkafolyamat megtervezésére, egy feltárandó terület elemei közötti összefüggések bemutatására és elemzésére és emellett jól használható egy megbeszélésről szóló emlékeztető készítésére is. Mivel egyszerre alkalmazza a verbális és a vizuális kommunikációt - mint két információfeldolgozási csatornát - mélyebb és átfogóbb gondolkodást és információfeldolgozást tesz lehetővé, mintha csak szövegesen kerülne kifejtésre egy adott téma. A gondolattérkép rugalmasan alakítható, szerkeszthető, kiegészíthető. (Adamcsik - Líborné - Tóth, 2011). A gondolattérkép remekül használható ismeretek kiemelésére, csoportosítására, asszociációk megjelenítésére, jól használható a tudásauditok során is.

## **2.2.6. A vállalaton belüli tudás átadását segítő eszközök**

### **2.2.6.1. A vállalaton belüli explicit tudás megosztását segítő eszközök**

A tudástranszfer a minőségi tudás, ismeret átadásának egyik lehetséges formája. Davenport-Prusak szerint „a szervezetlen tudástranszfer nélkülözhetetlen a vállalat sikerének szempontjából” (Davenport-Prusak, 2001).

Az adott szervezetben belüli tudásátadás legkézenfekvőbb metódusai: a képzések, továbbképzések, konferenciák, szakmai előadások, vállalati workshop-ok. Ezek elsődlegesen az explicit tudás közvetlen átadását teszik lehetővé.

A tudástranszfer lehetőséget teremt arra, hogy a szervezetben jelen lévő tartalékok feltárulhassanak. Az átadásra kerülő ismeretanyag az ténylegesen az explicit tudás átadása, azonban aki átadja, az kétségkívül beleviszi a saját tapasztalatait, benyomásait, így implicit elemek is bekerülnek a tudásátadásba. Ez nyilvánvalóvá teszi, hogy rendkívül fontos döntés a szervezet vezetőinek kezében, hogy kikre bízják a tudásátadást.

Davenport-Prusak szerzőpáros meglátása szerint a tudásátadás két részből tevődik össze: a tudás továbbításából és a tudás befogadásából. Véleményük szerint „nem történik valódi tudástranszfer akkor, ha az ismereteket nem fogadja be a másik fél” (Davenport-Prusak, 2001). Explicit tudásra szert lehet tenni egyéni tanuláson keresztül vállalati dokumentumokból, jelentésekből, szabályozásokból. Ezek manapság egyre inkább elektronikus formában érhetőek el. Az informatikai kommunikációs csatornák, az internet és az intranet kapcsolatok lehetővé teszik, hogy földrajzi helytől függetlenül elérhetőek legyenek az információk.

A tudásátadás megvalósulhat közvetett és közvetlen módon egyaránt.

Közvetett módon:

- dokumentációk
- feljegyzések
- tudásmenedzsment eszközök alkalmazásával

Közvetlen módon:

- személyes kommunikációval
- írott formában



Potenciális informatikai eszközök számtalan lehetősége áll a rendelkezésre a gyors és rugalmas tudásátadáshoz a vállalat munkatársai számára:

- e-learning
- elektronikus levelezés (e-mail)
- rövid szöveges üzenetek segítségével folytatott élő beszélgetés (chat)
- internetes napló, (vállalati blogok)
- telefon- és videokonferencia
- adatbázisok
- keresőprogramok
- wiki alapú tudásbázisok
- szakértői rendszerek, (expert system)
- Facebook, Twitter
- LinkedIn
- YouTube

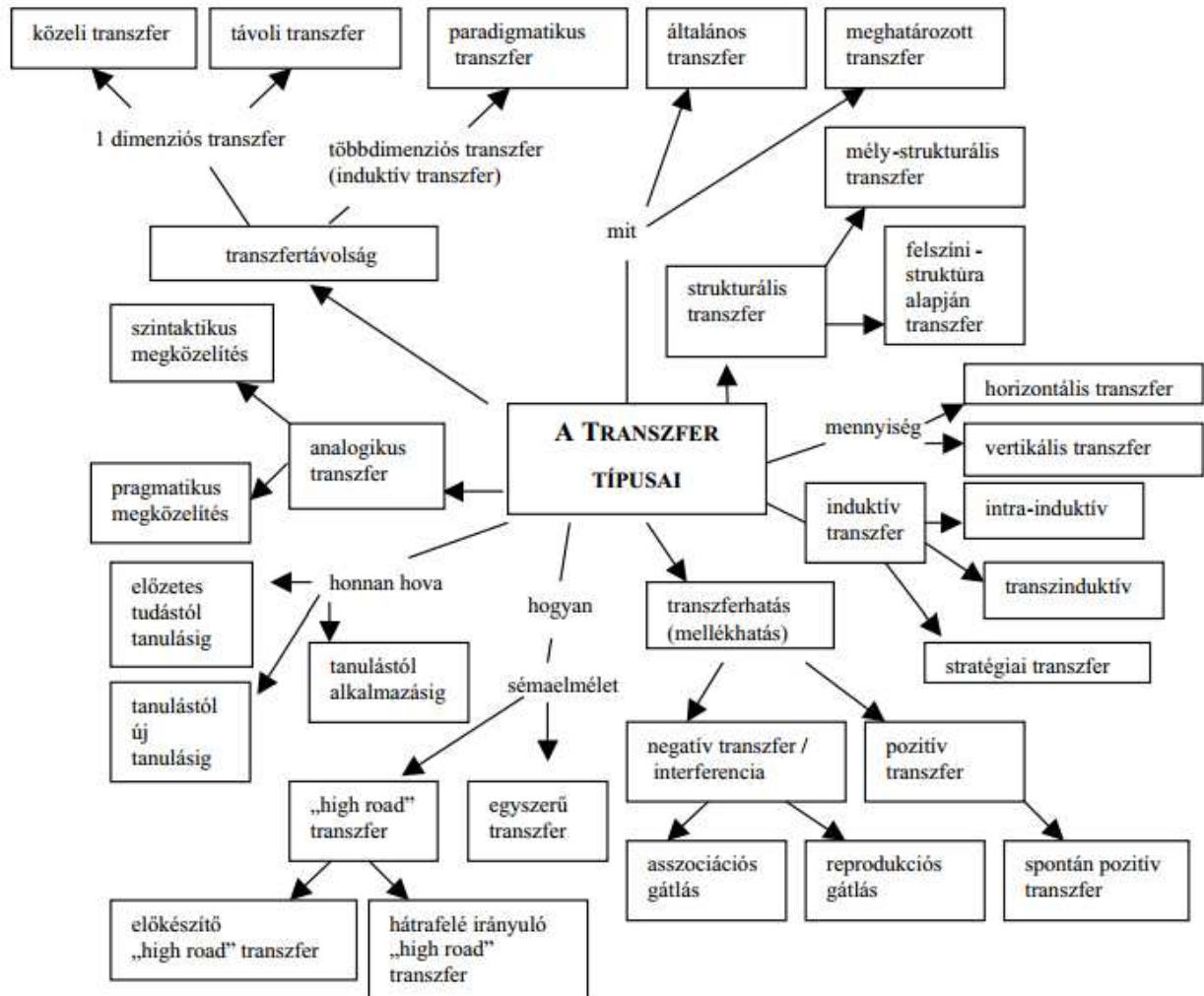
Az adatbázisok biztosítják és lehetővé teszik tetemes mennyiségű információ tárolását, megosztását, a beépített keresőprogramok segítik a gyors elérést. (Wheeler – Yeomans – Wheeler, 2008) Egy vállalat belső „wikije” rugalmas tudásátadási eszköz lehet megfelelő kihasználtságot biztosítva.

A szakértői rendszer egy olyan specifikusan kifejlesztett számítógépes programcsomag, amelybe beleépíthető egy jól definiált szakterületi tudás: az expert rendszerekben ez a tudáshalmaz jól strukturált és könnyen kezelhető. Kialakítása sok időt igényel, mivel explicit és implicit tudást is gyűjteni kell hozzá.

A rendszer alapját adó tudásbázist szakértői interjúk bevonásával lehet jól kifejleszteni.

Molnár 2002-ben a transzfer tipizálásait kutatta és kimutatta azok típusait, tulajdonságait. Ezt remekül szemlélteti a 16. ábra

16. ÁBRA: „A TUDÁS TRANSZFER TÍPUSAI”



Forrás: Molnár, 2002: Tudástranszfer

Munkakörváltással, valamint munkahelyváltással a tudás közvetett módon kerül átadásra, míg továbbképzés, tréningek, illetve személyes partneri kapcsolatok esetén közvetlenül valósul meg a tudástranszfer.

## **2.2.6.2. A vállalaton belüli implicit tudás megosztását segítő eszközök**

### **2.2.6.2.1. Munkaterülethez köthető tudástranszfer**

#### *Munkakör átstrukturálása során szükséges tudásátadás*

Az átstrukturálás jelenthet munkakörbővítést (job enlargement) és gazdagítást (job enrichment) is. Munkakörbővítésről akkor beszélünk, amikor azonos szintű feladatokból többfélét lát el a dolgozó.

„A munkakör gazdagítás eltérő nehézségű feladatok kombinálásával jár.” (Gyökér – Finna – Krajcsák, 2010) Ezek a lehetőségek lényegesen megnövelik a munkavállalók közötti tudásáramlás lehetőségét.

#### *Munkakör csere kapcsán felmerülő tudástranszfer*

„A munkakör rotáció (job rotation) alatt a dolgozók meghatározott időközönkénti, azonos szintű munkakörök közötti cserélődését értjük.” Ez csökkenti a monotonitást és az adott dolgozónak lehetősége van jobban megérteni az egyes munkakörökhöz kapcsolódó dolgokat, problémákat. (Gyökér – Finna – Krajcsák, 2010)

#### *Mester - tanítvány kapcsolati rendszer működtetése*

„Először a tanítvány csak megfigyelő szerepet tölt be, majd kiegészítő részmunkákat kap, végül pedig bekapcsolódik a teljes munkafolyamatba.” 2-3 mester tanítását integrálva kialakul az egyén saját stílusa és ő maga is mások mesterévé válhat. (Kiss, 2011)

#### *Mentorálás*

A mester-tanítvány lehetőséget teremt a mentornak, hogy tudása és tapasztalata szerint segítse egy új munkatárs szakirányú és személyes fejlődését. A mentorált részére ez egy jó lehetőség arra, hogy egy tapasztalt egyéntől tanuljon. (Lamm – Harder, 2008)

Egy jól kialakított és tervezetten bevezetett mentor-mentorált kapcsolati rendszer egyaránt előnyös lehet a mentor, a mentorált, illetve a szervezet számára is.

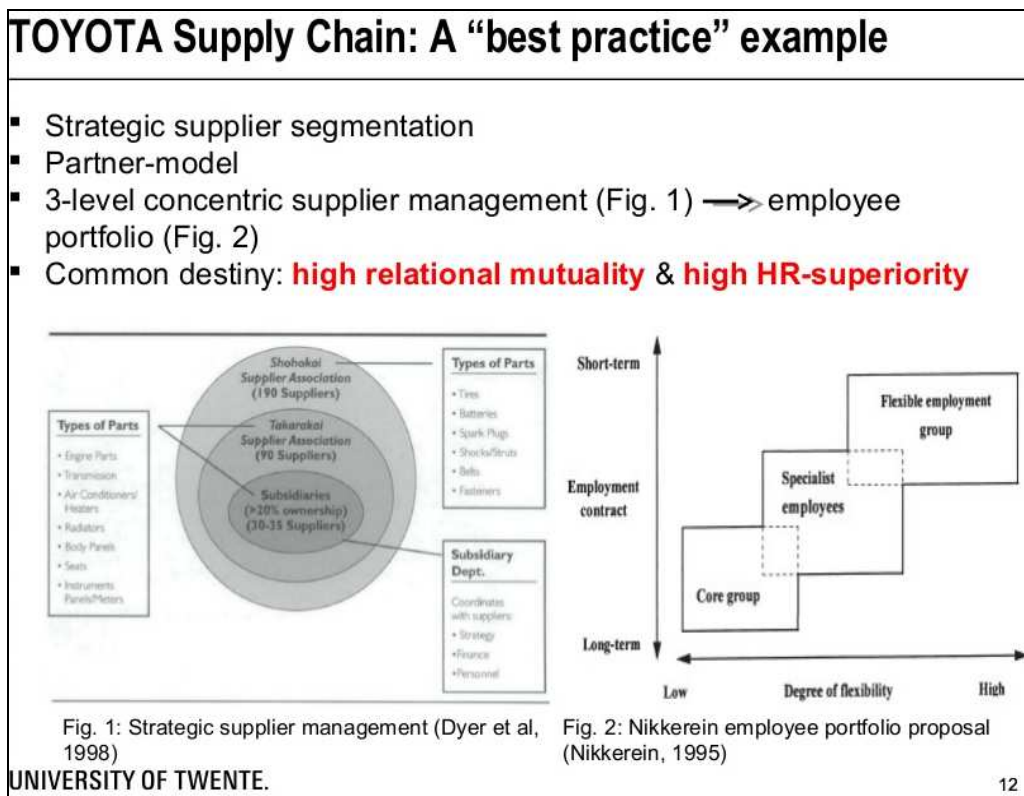
#### *Legjobb gyakorlat (best practice) alkalmazása standardként*

A legjobb gyakorlat (best practice) alkalmazása szabványként, előírásként értelmezhető az adott szervezet számára egy megvalósult tapasztalat alapján.

Lépésről-lépésre definiálja azokat a tevékenységeket, amelyeket az adott helyzetben, azonos a sorrendben, ugyanannyi idő alatt végre lehet, és végre kell tudni hajtani és ugyanazt az eredményt kell kapni, mint amit a „legjobb gyakorlat” szerzője produkált. (Farkas, 2010)

A legjobb gyakorlatok prezentálása esetén az érintett folyamatokhoz kapcsolódó tudás is átadásra kerül. Erre szemléltet példát a 17. ábra.

17. ÁBRA: PÉLDA „LEGJOBB GYAKORLAT” ALKALMAZÁSÁRA EGY NAGYVÁLLALAT GYAKORLATÁBÓL



Forrás: saját szerkesztés egy nagyvállalattól kapott példa alapján Dimitrios, 2013

### 2.2.6.2.2. Munkaterülettől független tudásátadás

*Minőségi problémákkal foglalkozó csoportok működtetése (pl. QRQC: Quick Response Quality Control)*







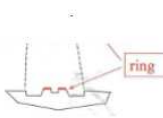
A minőségi körök egy rendszeresen, önkéntesen ülésező kiscsoportos munkavégzést foglalnak magukban, melynek keretén belül az azonos szinten dolgozó munkatársak a munkaközben felmerülő problémákra közösen dolgoznak ki megoldási javaslatokat.

A minőségi problémákkal foglalkozó csoportok rendszer szerint működnek, az adott csoporton belül generált új tudás a szervezetben működő hasonló csoportok között is megosztásra kerül.

### Tanuló kártyák „Lesson Learn Card” (LLC) alkalmazása

Az After Action Review (akció utáni visszatekintés) egy rövid megbeszélés egy projekt tagjai között, ami mindenkitől aktív részvételt követel. Projekt közben, egy-egy folyamat lezárulta után tartják, célja annak megfogalmazása, hogy mit tanult a csoport a munka során. A célokat összevetik azzal, ami ténylegesen történt, majd megvizsgálják az eltérés okát, így levonhatóak a tanulságok. A tanulságok adatbázisban rögzítve később is előhívhatók, azonban a résztvevők személyes tudása akkor is bővül, ha az adatbázist valójában nem használják. A 18. ábra egy konkrét példán szemlélteti az LLC-k gyakorlati alkalmazását.

18. ÁBRA: PÉLDA LLC-RE EGY NAGYVÁLLALAT GYAKORLATÁBÓL

LESSON LEARNED CARD 			
English Mandatory		Template version 2.0	
Product Group:	CIC	Incident Ref.:	V-CIC/E05/Wemding 1/2013-11-5-PYY
Site:	Wemding 1	LLC Ref.:	LLC-CIC/E05/Wemding 1/2013-11-13-1NI
APU/Line:	Supplier C&K	LLC Type:	Technical Occurrence
Tech. Product Line:	Top Column Modules	Category:	Okm Product
Author:	Augustin A.	Responsibility:	Supplier Supplier name: C&K
INCIDENT			
What was the problem? (5W+2H)			
What happened?	Push-Button "OK/ Reset" in the right lever is without el. function		
Why is it a problem?	no electrical contact - no reset and OK function		
When detected?	29.10.2013		
Who detected?	Mr. Ladma		
Where detected?	assembly line, test area in plant Kvasiny		
How were the NC parts detected?	by ECOS testing, the failure was confirmed in another car		
How many NC parts reported by Customer?	1		
How many NC parts sent to Customer?	1		
What is the symptom?		What is the root cause? (with 5Whys)	
 		OK/Reset button without function Why: no contact of micro switch Why: impact of small plastic burrs around central contact Why: flat contact area causes interruption Why: design of contact area is effected by plastic burrs Why: design is not robust enough against pollution	
WHAT WE LEARNED			
BEFORE		AFTER	
			
			
CONTROL FACTOR		METHOD	
Robust design is needed		What	Design change of contact area inside micro switch
<b>CRITERIA</b> What is conform? Pollution inside switch doesn't effect the pollution What is non-conform? Pollution inside switch does effect the pollution		How	Modification of drawing
		Who	R&D
		Where	R&D Valeo and sub-supplier C&K
		When	01.09.2014
Documentation			
Highest level of Documentation		FMEA Type	
PG Standard		Design	
Description of Documentation(s)	Reference/Indexe of Documentation(s)	RPN Before	RPN After
Design standard C&K	N.A.	100	80
<b>POTENTIAL APPLICABILITY:</b> Create a LLC ToDo at stage 6 in VIM to record/create transversalization.			
Consequences if the corrective actions are not respected? (cost, product failure, line stoppage, ...)		Costs by customer claims, internal claims	

Forrás: saját szerkesztés egy nagyvállalattól kapott példa alapján

### *Interjúk, meghallgatások*

„Az interjú egy olyan célorientált beszélgetés, amelynek nincsenek merev szabályai.” (Gyökér - Finna-Krajcsák, 2010) A személyüggyel foglalkozó szakterület gyakran használja, például kiválasztáskor, éves teljesítményértékeléskor, vagy úgynevezett „kilépő interjú” során - ha egy munkatárs távozásának okát szeretnék megtudni.

### *Tudáscserét szorgalmazó megbeszélések (pl. „off site meeting”)*

A tudáscsere egy-, vagy többnapos tervezett, és gondosan megszervezett megbeszélés (esetleg megbeszélés sorozat), mely folyamán a szervezet különböző területein dolgozó max. 20-30 munkatárs vesz részt.

A tudáscsere célja egy előzetesen meghatározott téma feldolgozása: ötletek gyűjtése, konzekvenciák levonása. Minden egyes résztvevő szervesen kapcsolódik az adott témához, hasonló területen, de eltérő szervezeti egységekben, más-más földrajzi helyen dolgoznak.

Az ismerkedést követően a meghívottak általában néhány fős kis csoportokban vitatják meg a témát. A további felhasználhatóság érdekében – általában írásban, jegyzőkönyv formájában - rögzítik az elhangzottakat.

### *Munkatárs csere program (Worker Exchange Programs)*

Egyre elterjedtebb a nemzetközi szervezeteknél az országhatárok átlépésével járó „munkatárscsere” program. A program meghatározott időtartamra szól és többszintű tervezést, szervezést igényel. Az adott vállalat szempontjából kiemelten fontos, hogy minél jobban hasznosítsa a fogadott, illetve a kiküldött fél tudását. (Dobrai-Farkas-Karoliny, 2011) Számos hazai nagyvállalatnál elterjedt a különböző tagvállalatok közötti „gyakornoki program”. Általánosságban elmondható, hogy a gyakornok megválasztatja, hogy hol kíván a gyakornoki programot követően dolgozni.

### 3. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

#### 3.1. A kutatás módszere

A kutatás alapját a *kvantitatív* elemző módszer adta, mely biztosította az objektív hozzáállást. A kutatás *kvalitatív* kutatási módszerrel kiegészítve, mélyinterjúkkal vált kerek egészzé.

A kutatás módszerének kiválasztásánál fontos szerepet játszott az, hogy az emberi hozzáállás számszerűsíthető és így statisztikai módszerekkel viszonylag könnyen elemezhető.

Ezt feltételezve, bár a megfelelő elemszámú mintán végzett kutatás eredménye nem reprezentatív, mégis megbízható adattal szolgál.

A tudományos kutatás típusai:

- *primer*: új információ felkutatása
- *szekunder*: alkalmazott, meglévő információk felhasználása

Malhotra (2001) úgy vélekedik a kvantitatív kutatás célkitűzéséről könyvében, hogy az nem más, mint az adatok számszerűsítése és az eredmények általánosítása a mintából az alapsokaságra.

A kutatás célja a szekunder kutatási eredmények ismertetése a primer kutatással kiegészítve és megalapozva. A kutató munkát az internetes adatbázis feltérképezése mellett a könyvtári források felkutatása jelentette. Fontos szerepe volt a hazai-, illetve nemzetközi konferenciákon szerzett ismeretek hasznosításának is.

#### 3.1.1. Modellépítés rendszere

A tudásmenedzsment területén végzett kutatások között egyaránt találhatóak statisztikai felméréseket és elemzéseket tartalmazó nagymintás felmérések, kismintás felmérések, de leggyakrabban esettanulmányokra épülő kvalitatív felmérések (Davenport, 1997; Dixon, 2000; Earl, 2001; Zack 1999; Sólyom, 2012)

Jelen disszertáció mind a feltáró, mind a leíró kutatások jellemző jegyeit használja.

A feltáró kutatás részét a megfigyelés és a feltárás jelenti, mivel ott a probléma pontosabb meghatározása volt a cél.

Leíró kutatási elemeket a tesztelés és a visszacsatolás fázisában volt lehetőség használni, mivel ott elsődleges szándék a tudásmenedzsmentet érintő vállalati tulajdonságok és vállalati funkciók megismerése volt, a leíró kutatás eredményei pedig a vállalati döntéshozatal előkészítését szolgálják.

Az elmélet és modellépítés rendszerét szemlélteti a 19. ábra:

19. ÁBRA: AZ ELMÉLET ÉS MODELL ÉPÍTÉS RENDSZERE<sup>20</sup>



Forrás: saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján)

### 3.1.1.1. Megfigyelés<sup>21</sup>

A megfigyelés szakasza elsősorban más kutatók rokontémában végzett kutatásaira épít, valamint saját gyakorlati tapasztalatokon alapszik. A tudásra, a tudásmenedzsmentre, a tudástranszferre vonatkozó kutatások a disszertáció elméleti részében ismertetésre kerültek, a tudásauditok során tapasztalt nehézségek a kutatás részletes eredményeit taglaló fejezetben kerülnek kifejtésre.

A kutatás során más, hasonló témában tevékenykedő, kutatók vizsgálatai is megalapozzák a hipotéziseim megfogalmazását.

### 3.1.1.2. Feltárás<sup>22</sup>

A feltárás szakaszát azoknak a vállalati megfigyeléseknek illetve lefolytatott interjúknak bemutatása és elemzése jellemzi, melyek abból a célból készültek, hogy belőlük következtetéseket levonva, mind az általánosítás szakaszához mind pedig a hipotézisek megfogalmazásához alapot adjon.

A feltárás szakaszában 3 magyarországi vállalatnál készítettem strukturálatlan interjúkat a kérdőívek és a mélyinterjúk összeállításának megalapozásához.

„A nem strukturált interjú az interjútipusok között a leginformálisabb technika. Amint a neve is mutatja, ellentétes megközelítést képvisel a strukturált formához képest.

<sup>20</sup> A vizsgálandó hipotézisek-összefüggések rendszere a 3.4 fejezetben kerül bemutatásra saját építésű modell alapján

<sup>21</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján)

<sup>22</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján)



A strukturálatlan interjú nem tartalmaz azonos sorrendben feltett, standardizált kérdéseket, hanem az interjúkészítő és a válaszadó közötti társas helyzetre hagyatkozik, amelyben információk fedezhetők fel.” (Lehota, 2011)

A vállalatok kiválasztásánál két fő szempont volt a véletlen mintavétel alapján:

- Magyarországon működő vállalat legyen
- a foglalkoztatottak száma meghaladja az 500 főt.

A feltárást segítő strukturálatlan interjúk az alábbi témakörökre fókuszáltak:

a. Kulcsembert beazonosítása.

Arra a kérdésre, hogy „Mi alapján történik a vállalatban belül a kulcsemberek meghatározása?” a vezetők nem tudtak egyértelmű és kielégítő válaszokat adni.

Az alábbi következtetések vonhatók le a kapott válaszok alapján:

- ✓ A kulcsembert leginkább feladatkör és pozíció alapján határozták meg: pl. termelési vezető, műszakvezető.
- ✓ Kompetenciák közül a szervezeti felépítés ismerete, hely-, és termékismeret, a hibák elhárításában való jártasság, a megbízhatóság, pontosság és az elkötelezettség került kiemelésre.

A feltárást alapján elmondható, hogy a vállalatnál kulcsembertnek számít mindenki, aki olyan kompetenciákat hordoz, amely hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez, pontos, kommunikatív és teljesítmény orientált.

Az empirikus kutatásban az a kulcsembert, akit az adott vállalat vezetője annak tart pozíciótól és beosztástól függetlenül.

b. A kulcsembert birtokában lévő tudás, illetve különböző szellemi tőke elemek létének és hiányának fontossága a vállalatvezetés szempontjából nézve.

Az ember, mint a vállalat egyetlen megújulni tudó szellemi erőforrása, képes arra, hogy tárolja, birtokolja a tudást és ennek hiánya fennakadást okoz(hat) a mindennapokban.

Kérdésként felmerült, hogy „Van-e különbség a kulcsembert és egyéb munkavállalók megbecsülése, megtartása illetve a szakmai és a tapasztalati tudás fontosságának megítélése között?”

Az alábbi következtetések vonhatók le a kapott válaszok alapján:

- ✓ A válaszadók többsége nem tudott különbséget tenni a kulcsember és a nem kulcsember között.
- ✓ A tapasztalati tudást a megkérdezettek mindegyike fontosabbnak ítélte meg, mint a szaktudást.
- ✓ A vállalatok vezetői kiemelten fontosnak tartják a tapasztalatok által megszerezhető, vállalat specifikus tudást, az explicit tudást viszont alapfeltételnek tekintik.
- ✓ A kérdésre kapott válaszok alapján elmondható, hogy a vállalatok vezetői a tapasztalati tudás meglétét fontosabbnak tartják, mint a szakmai tudást.
- ✓ Az egyik vezető külön kiemelte, hogy folyamatos belső vállalati tréningekkel törekszenek arra, hogy a tudást megőrizzék és tovább adják egymás között.
- ✓ Saját tapasztalataimmal is alátámasztható az a felismerés, hogy a szakmai tudás tanfolyamokon, tréningeken, könyvekből viszonylag könnyen elsajátítható. A tapasztalati tudás megszerzése több időt igényel, drágább, nehezen hozzáférhető, nehezen adható át, nehezen másolható.

c. A vállalat által képviselt stratégia, a vállalat jelenlegi helyzete, jövőképe.

A vállalat stratégiáját és jövőképét illetően az alábbi kérdésre helyeződött a hangsúly: „Van-e koncepciójuk arra, hogyan motiválják a dolgozóikat? Hogyan viszonyulnak a kulcspozícióban lévő munkavállalók ötleteihez?”

Volt olyan vezető, aki kiemelte, hogy a vállalatnál sajátos belső rendszer van a dolgozók ötleteinek összegyűjtésére, elbírálására, és egy speciális szempontrendszer alapján az értékes megvalósítható ötleteket akár még pénzjutalommal is díjazzák.

Az egyik vezető viszont ennek ellenkezőjét hangsúlyozta: a vállalatnál teherként élik meg ha különféle ötletekkel jönnek elő a munkavállalók ahelyett, hogy a napi feladataikra koncentrálnának. Véleménye szerint ez fölösleges időpocsékolás.

A feltárás követően az általános következtetések levonására, illetve a saját hipotézisrendszer felállítására helyeződött a hangsúly.

### 3.1.1.3. Általánosítás<sup>23</sup>

A megfigyelést, illetve a feltárást leíró részben bemutatott elemzést figyelembe véve következett az általánosítás: a következtetések levonása, majd ez alapján a hipotézisek megfogalmazása.

A hipotézisek rávilágítanak a modell összefüggéseire és biztosítják az empirikus kutatás alapját. A hipotézisek részletes ismertetésére jelen disszertáció „A kutatás hipotézisei” c. fejezetében kerül sor.

### 3.1.1.4. Modell építés<sup>24</sup>

A hipotézisek megfogalmazását követően a kvantitatív és kvalitatív kutatás alapját képező modell felállítása következett.

A kvalitatív kutatás célkitűzését tekintve a háttér információk, a gyökér okok és a motivációk minőségi értelmezésére is kiemelt figyelmet kellett fordítani.

A kvalitatív kutatás egy strukturálatlan kutatási módszer, amely általában kis mintás mélyinterjúk elvégzésén alapszik, a megközelítés inkább az érzelmekre és szavakra koncentrál.

A kvalitatív vagy kvantitatív kutatási módszerek közötti döntésen túl, a választott téma összetettsége és a kutatás sokszínűsége is nehézséget jelentett a legmegfelelőbb módszer kiválasztásában. Ez talán oda is visszavezethető, hogy a közgazdaságtudományok klasszikus módszertanának használata eltér a menedzsment módszertanától. (Sólyom, 2012)

### 3.1.1.5. Tesztelés<sup>25</sup>

A tesztelés szakasza a vizsgálatok lefolytatását, hipotézisek elemzését, valamint azok értékelését hivatott bemutatni az alkalmazott kérdőívre, mélyinterjúkra, esettanulmányokra alapozva.

A mélyinterjúk kutatáshoz 5 olyan vállalat került kiválasztásra, amelynek vezetője a saját bevallása szerint kiemelt figyelmet fordít a szellemi tőke megbecsülésére, a vállalati tudás azonosítására, feltérképezésére és annak folyamatos fejlesztésére s mindemellett már jelenleg is használ bizonyos tudásmenedzsment eszközöket.

---

<sup>23</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján)

<sup>24</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján). A vizsgálandó hipotézisek-összefüggések rendszerezése a 3.4 fejezetben kerül bemutatásra egy saját építésű modell alapján (21. ábra)

<sup>25</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján) A kérdőív, a mélyinterjúk és az esettanulmányok részletezésére „Az adatfelvétel eszköze és módja” c. fejezetben illetve a kutatás részletes eredményeit bemutató fejezetben kerül sor

### 3.1.1.6. Visszacsatolás<sup>26</sup>

Az empirikus kutatást a visszacsatolás szakaszának részletezése zárja le. Ebben a szakaszban van lehetőség a tapasztalatok összegzésére, következtetések levonására, a tézisek megfogalmazására, új és újszerű tudományos eredmények összegzésére. Jelen disszertáció alábbi fejezeteiben kerül sor mindezek kifejtésére:

- „A kutatás részletes eredményei”
- „Tézisek összefoglalása”
- „Új és újszerű tudományos eredmények”
- „Következtetések és javaslatok”

A disszertációban mind kvalitatív, mind kvantitatív kutatás lefolytatását szükségesnek tartottam, melynek fő oka az volt, hogy a felállított hipotézisrendszerem teszteléséhez és bizonyításához egyrészt statisztikailag számokkal, adatokkal alátámasztható eredményekre volt szükség, másrészt, a válaszadók tapasztalatai, elképzelései és véleménye is mérvadóak voltak.

Kérdőívet, mélyinterjúkat és esettanulmányokat egyaránt használtam a kutatás során.

### 3.2. A kutatás lépései

A kutatás lépéseit a 5. táblázat foglalja össze:

5. TÁBLÁZAT: AZ ÉRTEKEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ KUTATÁS LÉPÉSEI

	A kutatás lépései	Idő intervallum
1	A kutatásban részvevő vállalatok, társaságok felkutatása	2010 - 2013
2	Szekunder kutatási adatok gyűjtése	2011 - 2013
3	Kvantitatív kutatás: Kérdőív összeállítása a hipotézisek igazolására illetve/vagy elvetésére	2013 február –2013 szeptember
4	A kérdőív kiküldése, kitöltése (célcsoport: diplomás szakemberek, középvezetők, vezetők)	2013 szeptember –2013 szeptember
5	Kvalitatív kutatás: Mélyinterjúk elkészítése	2013 október –2015 január
6	A kutatás részletes kiértékelése	2014 október –2015 január
7	Primer és szekunder kutatások egybevetése, ütköztetése	2015 január –2015 március

Forrás: a szerző saját szerkesztése

<sup>26</sup> Az elmélet és modell építés rendszere saját szerkesztés (Kun, 2005 alapján)

A szakirodalom feltárása során nagy hatást gyakorolt rám a hazai kutatók közül Bencsik Andrea, Gyökér Irén, Laáb Ágnes és Lőre Vendel munkássága egyaránt.

### **3.3. Az alkalmazott statisztikai módszerek**

Az adatelemzéshez az alábbi technikák társultak:

- egyváltozós elemzések (szórás, átlag, gyakorisági megoszlások, alakmutatók)
- egyszempontos varianciaanalízis
- többszempontos varianciaanalízis
- klaszterelemzés (hierarchikus és K-Means eljárás)
- faktorelemzés, (főkomponens elemzés)
- regresszióelemzés (Lineáris regresszió)

Az alkalmazott statisztikai módszerek részletes kifejtésére a hipotézisek tesztelésének bemutatásakor kerül sor.

#### **3.3.1. A vizsgálat sokasága és mintája**

Az értekezés alapjául szolgáló kutatási célcsoport a kis- és középvállalkozások mellett a nagyvállalatokra is kiterjedt.

A rendelkezésre álló adatbázis közel 350 vállalkozás adatait tartalmazza. Statisztikai szempontból diszproporcionálisan rétegzett mintaként szolgál, mely sajátosságainál fogva véletlen mintának tekinthető. Ennek ellenére az opcionális válaszmegtagadások miatt a kérdőíves adatbázisok reprezentativitása minden empirikus elemzés során kérdéses lehet.

Ezt a problémát hivatott csökkenteni az a tény, hogy a kutatásban kizárólagosan különböző változók közötti összefüggések vizsgálata történt.

A kérdőíves felmérés során a következő faktorok mérése valósult meg:

1. A tudástőke aránya a vállalati értékekhez viszonyítva.
2. A szellemi tőke összetevőinek vizsgálata scorecard típusú módszer alkalmazásával.
3. Az ipari szektorok versenyjellemzői.
4. A vállalatok alapadatai.
5. Versenyképesség.

A kérdéscsoportokból szembetűnik, hogy a kérdések széles spektrumot fogtak közre. Ennek célja a széleskörű elemzési lehetőségek biztosítása volt.

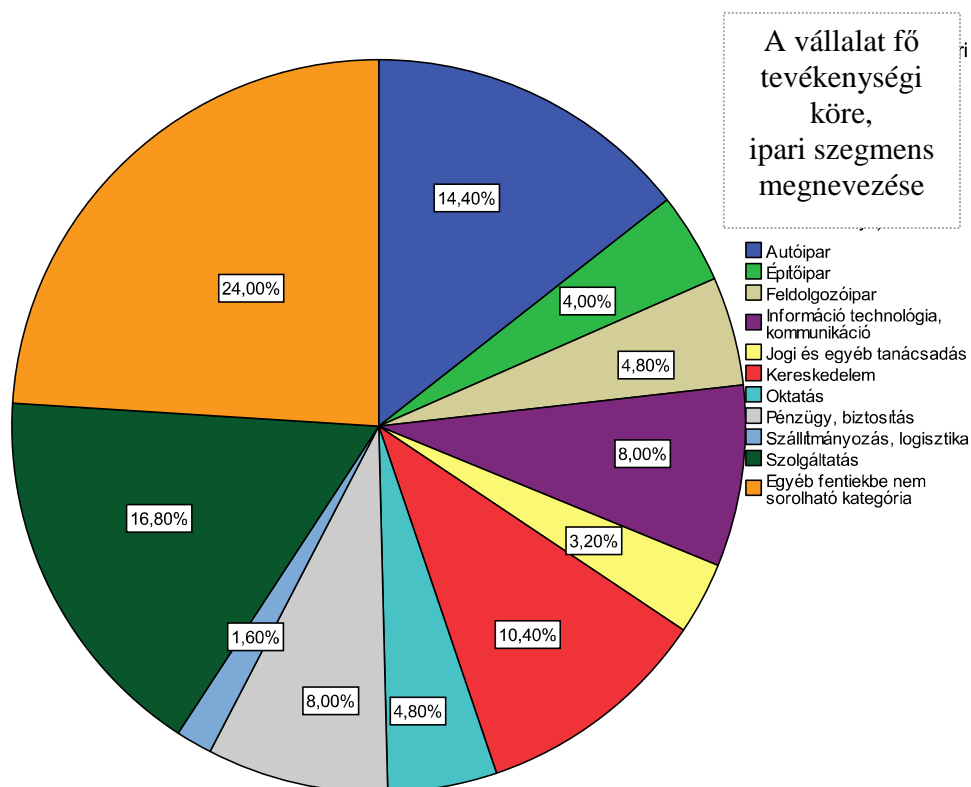
A reprezentativitás biztosításához a vállalatok ágazati eloszlásának feltérképezését követően került összevetésre az adathalmaz a Központi Statisztikai Hivatal adataival.

A kérdőíves adatbázisba az alábbi feltételeknek eleget tevő vállalatok kerültek be:

- Minimálisan 5 fő az alkalmazottak létszáma
- Rendelkezzen Magyarországon adószámmal
- Profitorientált szervezet legyen
- A főtevékenységi kör tegye ki a vállalat árbevételének min. 70 %-át

A 20. ábra szemlélteti a minta tevékenységi kör szerinti megoszlását.

**20. ÁBRA: AZ ADOTT VÁLLALAT FŐ TEVÉKENYSÉGI KÖRE, IPARI SZEGMENS SZERINTI MEGOSZLÁSA**



Forrás: a szerző saját szerkesztése (a kérdőíves felmérés eredménye alapján)

A 6. táblázat szemlélteti a magyar működő vállalkozások számát nemzetgazdasági ág szerint.<sup>27</sup>

**6. TÁBLÁZAT: A MAGYAR MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA NEMZETGAZDASGI ÁG SZERINT (2013-2012)**

Kód	Gazdasági ág	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013a	2014
<b>Működő vállalkozások száma</b>													
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	25 246	24 784	24 274	23 519	22 921	23 081	22 744	23 331	23 206	22 633	23 457	23 837
B	Bányászat, kőfejtés	433	444	442	446	441	446	448	460	443	440	431	426
C	Feldolgozóipar	65 109	63 617	61 156	58 163	55 773	55 008	51 802	51 475	50 713	48 318	46 989	47 219
D	Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	297	334	355	412	458	486	506	556	575	608	618	659
E	Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgyűjtés, szennyződésműntesítés	1 847	1 874	1 869	1 843	1 814	1 877	1 876	1 967	1 961	1 938	1 823	1 734
<b>B+C+D+E Ipar</b>		<b>67 686</b>	<b>66 269</b>	<b>63 822</b>	<b>60 864</b>	<b>58 486</b>	<b>57 817</b>	<b>54 632</b>	<b>54 458</b>	<b>53 692</b>	<b>51 304</b>	<b>49 861</b>	<b>50 038</b>
F	Építőipar	72 140	73 588	73 698	71 670	70 053	70 869	67 730	66 033	63 705	55 544	54 276	55 559
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	153 776	152 935	149 402	145 544	144 023	144 015	139 254	139 546	138 964	133 866	132 081	131 293
H	Szállítás, raktározás	36 118	35 074	34 187	32 975	32 108	32 115	30 779	30 263	29 700	23 315	23 152	23 224
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	33 290	33 236	32 737	31 997	31 877	32 372	32 193	32 352	32 017	30 827	29 563	29 233
J	Információ, kommunikáció	29 964	31 263	31 821	32 632	32 120	33 447	33 487	34 371	34 488	33 685	33 643	34 946
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	21 471	23 176	25 146	25 420	25 712	28 050	25 947	27 673	26 143	23 039	20 519	20 710
L	Ingatlanügyletek	20 284	21 328	23 073	24 993	26 844	29 370	30 754	31 223	30 585	29 807	30 129	30 293
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	81 543	84 486	85 538	88 031	87 519	104 092	107 400	109 881	110 098	107 515	107 379	110 725
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	63 508	62 555	62 258	58 915	55 324	43 384	37 907	38 089	37 590	34 871	34 471	35 008
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	-	-	-	-	-	32	74	94	112	130	137	30
P	Oktatás	21 621	23 557	24 945	25 060	24 511	25 235	27 497	28 420	28 471	27 035	27 054	27 713
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	21 441	22 248	22 759	23 801	24 191	25 475	26 613	27 623	28 548	28 805	28 819	29 582
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	14 435	14 882	14 953	14 694	14 562	15 389	15 820	16 274	16 428	15 662	15 783	16 876
S	Egyéb szolgáltatás	38 332	38 926	39 143	38 031	37 807	36 665	36 165	37 049	36 628	26 654	29 850	32 990
<b>A-S</b>	<b>Nemzetgazdaság összesen</b>	<b>700 855</b>	<b>708 307</b>	<b>707 756</b>	<b>698 146</b>	<b>688 058</b>	<b>701 408</b>	<b>688 996</b>	<b>696 680</b>	<b>690 375</b>	<b>644 692</b>	<b>640 174</b>	<b>652 057</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése (KSH STADAT táblák alapján)

A 20. ábrából és a 6. táblázatból látható, hogy a minta viszonylag jól leképezi az alapsokaságot, azonban itt figyelembe kell venni, hogy minimálisan 5 fő alkalmazotti létszámú vállalkozások kerültek a mintába, mely magyarázza az eltéréseket.

<sup>27</sup> Letöltve a KSH hivatalos honlapjáról: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg008.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html)

### 3.3.2. Az adatfelvétel eszköze és módja

A hipotézisek tesztelésére a legcélravezetőbb módszernek a kérdőíves adatfelvétel bizonyult.

A kutatás *kvantitatív* részének alapjául szolgáló kérdőívet 2013. szeptember 11. és 2013. szeptember 30. között töltötték ki a megkérdezettek.<sup>28</sup>

A hipotézisek tesztelésére a kérdőívek egy internetes rendszer segítségével jutottak el az érintettekhez. Az elkészített kérdőív kitöltése az alábbi linken keresztül valósult meg: <https://www.surveymonkey.com/s/tudasaudit>

A nem valószínűségi mintavételek közül a hólabda technika alkalmazása valósult meg: a kitöltők továbbküldték a kérdőívet a célcsoportban elérhető ismerőseiknek további kitöltésre.

Az 578 címre kiküldött kérdőívet 392 munkavállaló töltötte ki; a kutatás alapjául 346 ténylegesen kitöltött kérdőív állt rendelkezésre, mivel pontatlan vagy hiányos kitöltés miatt 46 kérdőív nem volt felhasználható.

Az internetes portál az alábbi funkciókat biztosította a kiértékelés egyszerűsítéséhez:

- a kérdőív kitöltési felületének biztosítása
- teljes körű adminisztráció: a kutatásban részt vevő vállalatok anonim nyilvántartása, a kitöltésének nyomon követése
- az adatok előszűrése: az inkonzisztens válaszadók adatainak elkülönítése, illetve törlése, többszörös kitöltés kiszűrése
- valós idejű adatokból grafikonok, illetve diagramok segítségével összehasonlító elemzés biztosítása

A kérdőív összesen 18 kérdéscsoportból állt.

A kérdőív szerkesztése során a jól ismert tölcser módszert alkalmazása valósult meg, az általános kérdésektől indult és haladt az egyre speciálisabb területek felé. A kérdőívben nyílt és zárt kérdések is szerepelnek, feleletválasztós, többváltozós kérdések formájában.

A 7. táblázat jól reprezentálja a kérdőívben szereplő kérdések és a vizsgált hipotézisek kapcsolatát.

---

<sup>28</sup> A kérdőív kitöltésére kísérőlevéllel történt a felkérés, melyre minta található az M2. mellékletben.



**7. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ KÉRDÉSEK ÉS A VIZSGÁLT HIPOTÉZISEK KAPCSOLATA**

<b>Kérdőívben szereplő kérdés száma</b>	<b>Melyik hipotézishez kapcsolható</b>
<b>1-7 (általános kérdések)</b>	-
<b>8-12 (a képviselt stratégiához kapcsolódó kérdések)</b>	<b>H1</b>
<b>16, 17</b>	
<b>14, 15</b>	<b>H2</b>
<b>13, 15</b>	<b>H3</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése (KSH STADAT táblák alapján)

A kísérőlevél és a kérdések tudatosan nem irányították a figyelmet a tudástökére.

Korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy ha a kísérőlevélben kutatás célja kihangsúlyozásra kerül, akkor a válaszadók többsége az elvárásnak megfelelően torzítja válaszát.

Ennek elkerülése érdekében stratégiai kutatásként, nem pedig szellemi tőke kutatásként lett definiálva a cél.

A *kvalitatív* kutatást reprezentáló mélyinterjúkra 2013. október 01. és 2015. január 10. között került sor.

A kvalitatív kutatási módszerek elsősorban a megértést szolgálják és relatíve kis mintán alapulnak. A szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetők a fókuszcsoport és a mélyinterjú eszközeinek használatával. (Malhotra, 2008).

A kérdőíves megkérdezés megerősítésére további kutatásra volt szükség, ehhez a mélyinterjú módszerre esett a választás.

A mélyinterjú: „Egyéni interjú. Kvalitatív, primer adatgyűjtési módszer. A kutató előre meghatározott szempontsört, az interjúvázlatot követve többé-kevésbé irányított beszélgetést folytat a válaszadóval. Az elhangzottakat a szükség szerinti részletességgel rögzíti is.

A mélyinterjú célja a válaszadó adott kérdéssel kapcsolatos véleményének, nézeteinek részletekbe menő megismerése. Ez az adatfelvételi technika nem teszi lehetővé az adatok számszerűsítését.”<sup>29</sup>

A strukturált mélyinterjú célja az volt, hogy a kérdőíves megkérdezés után a még nyitva maradt kérdésekre is meg legyenek a válaszok és emellett megerősítse, illetve alátámassza az alkalmazott statisztikai módszerekkel történt elemzést.

„A strukturált interjú a legformalizáltabb pólusát képviseli az interjúkészítés lehetséges megközelítéseinek. Az ilyen interjúkat úgy szerkesztik, hogy egységes és ismételt alkalmazásuk lehetővé tegye az adatok összehasonlítását.

Gyakorlatilag előre feltett, meghatározott sorrendű kérdések követik egymást, amely struktúrától az interjúkészítő nem térhet el. A kérdéseket is ugyanazon szavakkal teszik fel, a kérdés jelentése, értelme nem járható körül, s ez érvényes a későbbiekben bemutatandó zárt és a nyitott kérdésekre egyaránt.” (Lehota, 2011)

A megkérdezettek minden esetben a vezetői körből kerültek ki

A tudásmenedzsment területén végzett kutatások között gyakran találkozhatunk esettanulmányokra épülő kvalitatív felmérésekkel is. A szakirodalmi kutatások szerint az esettanulmányra alapuló megközelítés akkor alkalmazható, ha a kutatás alapvetően a „Milyen...?” és „Hogyan...?” kérdésekre keresi a választ.

Esettanulmányok használata irányulhat elméletek tesztelésére, kifejlesztésére, illetve kiegészítésére (Davenport, 1997; Dixon, 2000; Earl 2001, Zack 1999)

Jelen disszertációban az esettanulmány szerepe a feltáró kutatás támogatása volt, s emellett alapot adott a hipotézisek megerősítéséhez, cáfolásához is.

Elsődleges volt az ipari spektrum széleskörű vizsgálata, ezen belül a kis- és középvállalkozások vezetőivel történő konzultáció.

---

<sup>29</sup> Fogalomtár: A Fact intézet definíciója: <http://fact.hu/fogalomtar/melyinterju-depth-interview>

A kutatásban részt vevő vállalatok Magyarországon találhatóak.

Nagyságuk tekintetében a vállalatok közül:

- ⇒ három „Multinacionális vállalat hazai leányvállalata (nagyvállalat)”
- ⇒ egy „Multinacionális vállalat hazai leányvállalata (középvállalkozás)”
- ⇒ egy „Hazai középvállalkozás”

Földrajzi elhelyezkedésüket tekintve:

- ⇒ egy vállalat Dél-Alföldön
- ⇒ kettő Nyugat-Dunántúlon
- ⇒ egy Észak-Magyarországon
- ⇒ egy Közép-Dunántúlon

Jelen esetben az egyéni vélemények középpontba helyezésére került a hangsúly. Előzetesen behatárolásra kerültek azok a területeket, amelyek mindenképpen fontos szempontot jelentettek.

Az eredmények értékelése során kiemelt figyelem fordult az előzetesen elvégzett feltáró kvantitatív kutatás eredményeire.

A megközelítőleg azonos értékelés érdekében a vezetői vélemények felmérése és elemzése előre rögzített logikát követett:

- Az interjúalanyok beállítottságának, tapasztalatának illetve az adott vállalat kiindulási helyzetének és a vállalati stratégiai alapelvek részletes megismerése.
- Az egyes kérdések, logikai lépések kapcsán kapott információk elemzése, kapcsolatok, összefüggések, eltérések meghatározása.

A kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinált alkalmazásával a cél az volt, hogy a kutatás hiteles és pontos legyen.

### 3.4. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

A primer kutatás a következő **hipotézisekből** indult ki:

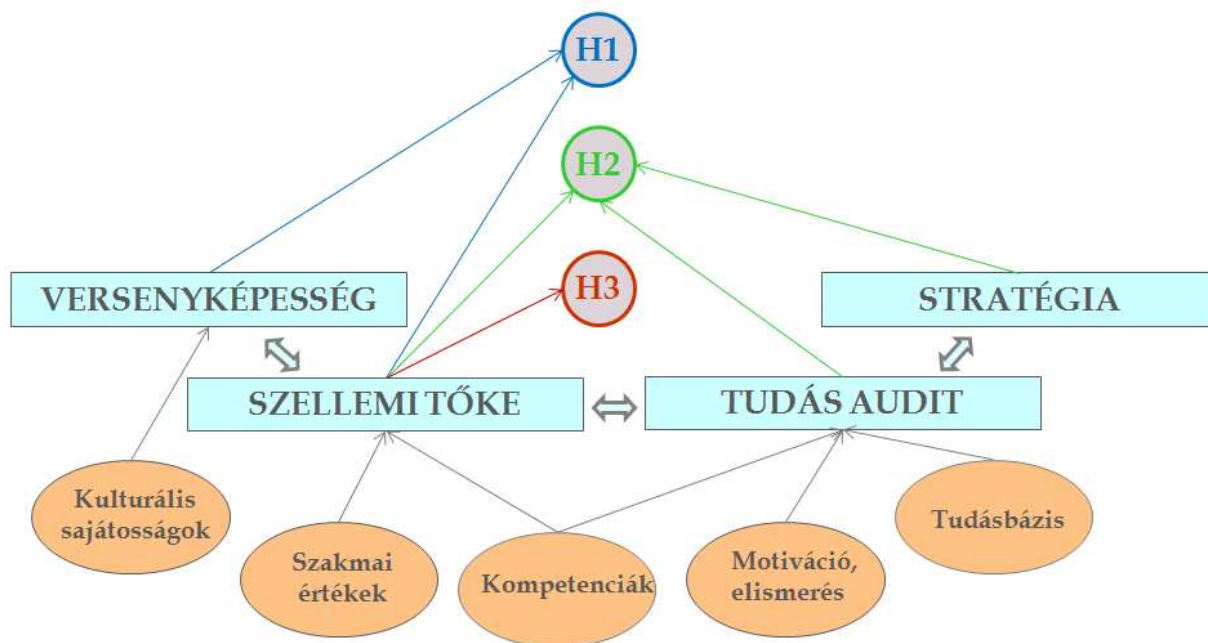
**H1:** A vállalat által képviselt stratégiától függetlenül a **szellemi tőke léte vagy hiánya befolyásolja a vállalatok versenyképességét.**

**H2** A szellemi tőke azonosítására és az erőforrások szükségességének felmérésére irányuló rendszeres **tudásauditok teret biztosítanak a szellemi tőkére alapozott stratégia kialakításához.**

**H3** A **szellemi tőke túlzott felhalmozása korlátozhatja a vállalat jövőbeli kitörési lehetőségeit.**

A vizsgálandó hipotézisek rendszere a 21. ábrán nyomon követhető.

21. ÁBRA: A HIPOTÉZISEK – ÖSSZEFÜGGÉSEK RENDSZEREZÉSE



Forrás: a szerző saját szerkesztése

## 3.5. A KUTATÁS RÉSZLETES ERDMÉNYEI

### 3.5.1. H1 hipotézis

**H1:**

A vállalat által képviselt stratégiától függetlenül a **szellemi tőke léte vagy hiánya befolyásolja a vállalatok versenyképességét.**

A H1 hipotézis a különböző piaci stratégiák létét és ezeknek a versenyképességre gyakorolt hatását analizálta a stratégiáktól függetlenül, szem előtt tartva a létező szakmai-, kulturális és szellemi értékeket.

Az eredményeket tekintve kijelenthető<sup>30</sup>, hogy a Ward módszerrel analizált stratégiák jól lefedik a vizsgált vállalati sokaságot.

Nem az a jellemző, hogy egyetlen vállalat csak egy stratégiai irányt követ. Ahhoz, hogy tipizálni lehessen a különböző stratégiát követő vállalatokat, célszerű megnézni az adott vállalathoz kapcsolható faktorpontszámokat, értékeket, s ebből lehet arra következtetni, hogy mely összevont stratégiai esetében írják le pontosan az adott vállalatot, azaz milyen stratégiai irányt követ leginkább.

A kutatás eredményei igazolták, hogy a hazai vállalatok rendelkeznek tudatos stratégiákkal, és a pozicionáló iskola stratégiatípusai egyértelműen megfigyelhetők a hazai gazdaságban.

A vállalatok a stratégiájukat általában különböző kombinációkból rakják össze.

Ennek tekintetében az alábbi négy piaci stratégia definiálható:

- Minőség irányultságú: a vállalat prémium kategóriás termékekre specializálódik, ha magas faktorértéket kap.
- Speciális irányultságú
- „Középen megrekedt”: Porter nézetei szerint: ”A vállalat nem tud vagy nem akar választani a stratégiai célcsoport és a stratégiai versenyelőny források dimenzióiban”  
Ez a legkevésbé versenyképes a többi stratégiához képest.
- Többirányultságú: a fókuszálás mellett minden stratégiai dimenzió mentén képesek megkülönböztetni magukat.

<sup>30</sup> A kutatás részletes eredményeit reprezentáló kimutatások az M6.1. A H1 hipotézis tesztelése c. fejezetben kerülnek ismertetésre.

A hazai vállalatokat vizsgálva megállapítható, hogy magyar vonatkozásban leginkább jellemző a fókuszáló stratégia, mivel a négy stratégia közül kettő a fókuszálásra épül.

Ez vélhetően a hazai piacon működő nemzetközi tekintetben kisméretűnek számító vállalatoknak köszönhető.

A nagyvállalatok esetében ritkán fordul elő stratégia hiánya. Viszont gyakrabban megfigyelhető, hogy a cég vezetése által megfogalmazott stratégiai elképzelések nem mindig jutnak el a megfelelő szintekre.

Sokszor előfordul, hogy a különböző szinteken tevékenykedő vezetők, középvezetők nem tudnak azonosulni a felső vezetés által megfogalmazottakkal, vagy nem értenek teljes mértékben egyet azzal, ezért nem a célok kerülnek a középpontba, hanem a saját érdekek felülírják azokat.

A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a kisebb cégek egyáltalán nem tartják fontosnak, hogy stratégiai szinten gondolkozzanak. Ennek oka lehet, hogy vagy nincs meg a tudásuk, felkészültségük ahhoz, hogy stratégiájukat megfogalmazzák vagy nem is akarnak vele foglalkozni. Esetükben a cél a túlélés, az ügyeskedés. (Bencsik, 2013)

Elképzelhető, hogy a képviselt stratégia nem feltétlenül tudatosan lett kiválasztva az adott vállalat által, ugyanis nem biztos, hogy a vállalat előre minden esetben előre tervezetten valósítja meg a beazonosított tipikus stratégiát.

Példaként kiemelendő egy olyan kis vállalkozás, melynek tulajdonosa tudta, hogy csak úgy érvényesülhet a multi hálózatokkal szemben, hogy réspiacokra fókuszál; bár sosem fogalmazódott meg tudatosan az a törekvés, hogy fókuszáló stratégiát kellene folytatni, a vállalat döntéshozója ösztönösen érzékelte, hogy esetében ez a stratégia működőképes.

*„Multi nagyvállalatokkal szemben úgy érvényesülhetünk leginkább, ha megbecsüljük azt a speciális szakismeretet, amivel a tapasztalt szakembereink rendelkeznek, és nagy árat fizetnénk azért, ha elengedjük őket a konkurenciához. Speciális termékekről van szó, és az embereink az évek alatt megtanulták tudják mire kell figyelni és mit hogyan érdemes véghezvinni. Szerencsére nem nagy a fluktuáció és ezt szeretnénk is ha így maradna; manapság nagy érték az igazán jó szakember. ”<sup>31</sup>*

---

<sup>31</sup> Melléklet: M5.5. Mélyinterjú kód: 4-2-2-1-1-070115

Egy korábbi kutatásban olvasható gondolat nagyon jól alátámasztja a mélyinterjúk során tapasztaltakat, mely szerint a szellemi erőforrások megbecsülése elengedhetetlen a vállalat hosszú távú sikeres működéséhez.

„Egy jól működő osztrák tulajdonú vállalkozás vezetőjétől elhangzott gondolat, hogy „minden új embernek van egy kamionja, amit következmények nélkül megtölthet selejttel”. Kiszámolta vajon valaha, hogy mi kerül többbe: tudatos kiválasztás/tudásszerzés – betanítás/tudásmegosztás, vagy a „véletlenszerű” kapcsolati háló által generált felvétel és a munkában magára hagyott munkatárs által okozott veszteség? (Bencsik, 2013)

A mélyinterjúk során előtérbe került az a felismerés is, hogy vannak olyan vállalatok, ahol igenis fontosnak tartják a vezetők azt, hogy tisztában legyenek az ott dolgozók képességeivel.

*„A napi dolgok mellett nem könnyen jut idő arra, hogy azon gondolkodjunk, kiben van még több lehetőség, pedig valóban fontos minél több oldaláról megismerni az embereket, hogy a bennük rejlő képességekkel tisztában legyünk. ... A cégnél dolgozó jó szakemberek tudása kiemelten fontos és megbecsülendő. Ez meghatározza a cég sikerességét.”<sup>32</sup>*

A mélyinterjúk azt a feltételezést is megerősítik, hogy hosszú távú tervezésnél egyre inkább fontosnak tartják a vállalatok vezetői a szellemi értékek megbecsülését, mert ez elengedhetetlen a szervezet hosszú távú sikeres működéséhez.

*„Bármennyire fejlett a technika, nem lehet ez mindennek az alapja. Fontos, hogy mi emberek is fontosak legyünk. Ha ez nem így van, akkor nincs miről beszélni.*

*Mi emberek egymást úgy motiváljuk új tudás megteremtésére, hogy egy ötletre reagálunk, ha jó valami amit kitalál az illető, akkor bevezetjük, általánosítjuk.” ...*

*„Jó tapasztalataim vannak a vezetőinkkel kapcsolatban, példaértékű a támogatásuk és figyelnek a beosztottaikra, ha valaki fejlődni akar, azt támogatják. Így aktívak lesznek és részesei a tudásmenedzsment programnak.”<sup>33</sup>*

---

<sup>32</sup> Melléklet: M5.2. Mélyinterjú kód: 2-1-6-5-2-111113

<sup>33</sup> Melléklet: M5.1. Mélyinterjú kód: 5-11-6-6-1-131013

*„A szellemi állomány megtartása nem egyszerű feladat; a munkakörülmények javítása, tréningek, benchmarking tevékenységek, egyénre szabott karrier-út tervezés mind-mind hozzájárul a stabil pozíció megtartásához és ennek tekintetében közvetve növel(het)i a vállalat versenyelőnyét a piacon.”<sup>34</sup>*

Látható, hogy hazánk jelen gazdaságában a szellemi tőke léte vagy hiánya igen nagy befolyásoló erővel bír a versenyképesség tekintetében.

Ha egy vállalat szellemi tőke állománya nagy, akkor a szellemi tőke nehéz másolhatósága miatt a tartós versenyelőny védhetősége is biztosított.

A tudásmenedzsment rendszer körfolyamatát tekintve a szellemi tőke megbecsülése, a tudás elismerése egyfajta visszajelzés a munkatársak és a vezetés számára egyaránt annak tekintetében, hogy mennyire felel meg a stratégiában megfogalmazottaknak: eleget tudnak-e tenni a tudás felhasználásával, az egyén által birtokolt szellemi tőkével a hosszú távú célkitűzéseinknek? (Bencsik, 2013; Phipps,– Prieto 2012; Markó-Boga-Pohl, 2011)

A nagyvállalati gyakorlatnak ma már egyre inkább része a visszajelzés például rendszeres teljesítményértékelések alkalmazásával.

Bár sok vállalatnál a teljesítményértékelés csak formáság, kérdezni nem mernek a dolgozók, ugyanis félnek a következményektől. Szerencsére tapasztalatok igazolják, hogy megindult egy pozitív változás ebben a tekintetben és egyre több nagyvállalat fordít fokozott figyelmet a tényleges teljesítményen, tudáshasznosításon alapuló értékelésre.

Egyre inkább előtérbe kerül az a felismerés, hogy felkészült, emberi értékeket szem előtt tartó szakértői tudással bíró vezetők hozzásegítik a vállalatokat ahhoz, hogy reális értékítéletre alapozva, tudatosan fordítsa figyelmét az adott vállalat vezetése egy tudás intenzív tudásmenedzsment rendszer kiépítésére és működtetésére és ezzel nagyobb lehetősége van biztosítani a tartós versenyelőny védhetőségét. (Bencsik, 2013; Markó-Boga-Pohl, 2011)

---

<sup>34</sup> Melléklet: M5.4. Mélyinterjú kód: 3-4-5-3-1-081214



Az elemzés értékeit tekintve az alábbi következtetések vonhatóak le a versenyképesség magyarázó erejére vonatkozóan:

- ✓ a legmeghatározóbb a minőségorientáció (mint stratégiai irányultság)
- ✓ meghatározó a vevőorientált kapcsolati tőke faktora valamint az innovációs tőke faktora
- ✓ a specializáció, a fókuszálás illetve a dolgozói humán tőke faktora szintén erősíti a versenyképességet

Arra viszont nem derült fény, hogy a minőségorientáció – azaz a minőségre való fókuszálás - és a szellemi tőke elemek közösen határozzák-e meg a versenyképességet.

A „*stepweise*” módszer alapján végzett elemzést követően az alábbi következtetések vonhatók le:

- Egy tudás támogatására fókuszáló stratégiára pozitív hatással van a szervezeti kultúra, azaz jó hatással van a versenyképességre, ha szabad teret engednek a kreatív energiáknak.
- A dolgozói humán tőke és a specializálódó stratégia negatív kapcsolatát látva arra lehet következtetni, hogy a specializálódó szervezetek nem igénylik a dolgozói humán tőkébe való plusz befektetéseket.

Három kölcsönhatás jelenik meg negatív előjellel:

- ⇒ vezetői tudás tőke x fókuszáló stratégia,
- ⇒ dolgozói humán tőke x specializálódó stratégia,
- ⇒ szervezeti kultúra x minőségorientációs stratégia.

Ezek együttes alkalmazásakor gyengül a hatás, azaz csökken a versenyképesség.

Két kölcsönhatás jelenik meg pozitív előjellel:

- ⇒ ha valamely változó értéke nő, akkor a másik változó hatása fokozódik versenyképesség tekintetében.

- Az innovációs tőke és a minőségorientációs stratégia kölcsönhatása pozitív, viszont a vállalati kultúra és a minőségorientációs stratégia kölcsönhatása negatív; ez arra utalhat, hogy a túlonként emberközpontú vállalati légkör elkényelmesítheti az ott dolgozókat és könnyen a minőség rovására mehet a munkavégzés annak ellenére, hogy a fejlesztésre kellő figyelmet fordít a vállalatvezetés.

A kutatás eredményei egyértelműen alátámasztják az a feltételezést, hogy a dolgozók szakmai, kulturális és szellemi értékei stratégiától függetlenül megjelennek a kompetenciákban és a vállalat által birtokolt szellemi tőke elemek hatással vannak a vállalatok versenyképességére.

A szellemi tőke előnyben részesítése azonban nem minden stratégia esetében járul hozzá a versenyképesség növekedéséhez.

A sikerhez szükség van arra, hogy a közvélemény és a vállalatok vezetése elismerje a szellemi tőke valódi értékét!

Fontos kihangsúlyozni viszont, hogy csakis azok a szellemi tőke elemek eredményeznek a versenyképesség tekintetében erősödést az adott vállalatnak, melyek összhangban vannak a képviselt stratégiával.

### **H1: Elfogadva**

#### **T1:**

**A szellemi tőke magas szintje pozitívan befolyásolja a vállalat versenyképességét amennyiben az összhangban van a vállalat által képviselt stratégiával.** Azaz ha egy vállalat szellemi tőke állománya nagy, akkor a szellemi tőke nehéz másolhatósága miatt nagyobb lehetősége van biztosítani a tartós versenyelőny védhetőségét. Ha háttérbe szorul a szellemi tőke léte és főként a stratégia a mérvadó, akkor a vállalat könnyen másolhatóvá válik és versenyelőnye véges lesz.

Erre alapozva érdemes külön megvizsgálni azt, hogy ha a szellemi tőke jelenléte pozitívan hat a vállalatok működésére, akkor a tudásauditok hatékony alkalmazása lehet-e további pozitív befolyással a munkáltatók versenyképességére. Ezt a felvetést a H2 hipotézis vizsgálja.

### 3.5.2. H2 hipotézis

**H2:**

A szellemi tőke azonosítására és az erőforrások szükségességének felmérésére irányuló rendszeres **tudásauditok teret biztosítanak a szellemi tőkére alapozott stratégia kialakításához.**

A tudásauditok a szervezet tudásbázisának felmérésére, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálatára szolgálnak.

A szellemi tőke, illetve a tudás auditálása nem más, mint a vállalatnál definiált folyamatok részletekre kiterjedő komplex vizsgálata.

A tudásauditok fontosságát alátámasztja, hogy az ember a szervezet olyan speciális erőforrása, aki fizikai és szellemi tevékenysége révén értéket termel a vállalat számára.

Az emberi erőforrás speciális jellemzői közül kiemelkedő fontosságú, hogy nem tulajdona az őt foglalkoztató cégnek, ugyanakkor munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a célok megvalósulását: döntéseket hoz, ezáltal a szervezeti teljesítményt növelheti vagy ronthatja is egyben.

A tudásauditok során fókusz alá kerülnek a szervezet fontos folyamatai, olyan szempontból, hogy az adott területen milyen tudásra van szükség, biztosított-e ez a tudás és hol funkcionálhat még a vállalaton belül.

A tudásauditok célja olyan akciótervek kidolgozása, amelyek a szervezeten belüli tudásáramlást segítik, a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát javítják, így közvetve járulnak hozzá a vállalat piaci pozíciójának javításához.

A tudásauditok során törekedni kell arra, hogy minden kérdés a lehető legrészletesebben fókuszáljon az adott munkafolyamatba bevont erőforrások és különféle szellemi tőke elemek meglétére, hiányára, szükségességére.

Elengedhetetlen, hogy minden kényes kérdés megválaszolásra kerüljön a tervezett tudásauditok alkalmával. A kapott válaszokból derül ki pontosan, hogy hol és milyen erőforrások vannak jelen, illetve hol áll fenn hiány.

A H2 hipotézis vizsgálatához az alapot a válaszadók szubjektív válaszai szolgáltatták.<sup>35</sup>

Az alábbi kérdésekre célszerű keresni a választ:

- ✓ Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül az emberi tőkébe való beruházás?
- ✓ Mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a meglévő szellemi tőkének?
- ✓ Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás a vizsgált területen?
- ✓ Milyen lehetőség van a szellemi tőke források bővítésére és fejlesztésére?
- ✓ Optimálisak-e a szellemi tőke források?
- ✓ Van-e az adott területen olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul?
- ✓ Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát?
- ✓ Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését?

A tudásaudit teret biztosít a tudás azonosítása, az erőforrások szükségességének felmérésére, illetve arra is, hogy a tudás vagy a szükséges erőforrás hiánya milyen problémákhoz vezethet.

Korábbi kutatási eredményeket vizsgálva elmondható, hogy több opcionális megoldás lehetősége is kirajzolódik (Bencsik, 2013):

- Nagyvállalatok esetében leginkább az fogalmazható meg hiányosságként, hogy a vezetőség nincs tisztában a belső tudással. Bár felületesen ismerik a dolgozók szakmai képességeit, ismereteit, felkészültségét, de nem minden esetben tudnak tartalékokat felmutatni. Ez arra enged következtetni, hogy nem alkalmaznak a tudás azonosítását lehetővé tevő megoldásokat: nincs tudás- vagy kompetencia térkép, nincs konkrét adatbázis a rendelkezésre álló, naprakész, hasznosítható tudásról.
- Ha nincs tudatosan képviselt stratégia, csupán a jelen igényeihez igazodva próbálnak szinten maradni. Nincs fejlesztés, nem tudnak, vagy nem akarnak túllépni saját magukon. Ebben az esetben az adott vállalatnak addig van lehetősége működni, amíg a piacnak van igénye a termékre vagy szolgáltatásra. Mivel a jövő igényei nem merülnek fel kihívásként a vállalat életében, így nincs is szükség a tudás azonosítására.  
A vállalat további sorsa kérdéses. Ha nincs képviselt stratégia, akkor a vállalatnak nincs tervezett jövőképe, így nyilvánvaló, hogy nem tudni mire kell készülni, hiszen nincs mire fókuszálni.

---

<sup>35</sup> A kiküldött kérdőív 14. kérdése kapcsolható a H2 hipotézis vizsgálatához (M2. melléklet)

Ha a vállalat vezetése azonosítja és felismeri saját hiányosságait és megfogalmazza magának azokat a feltételeket, mellyel meg tudja alapozni a piacon maradásának feltételeit, megfogalmazódik benne a hiányzó tudás megszerzési lehetőségeinek kérdése is és tudatosan elkezdheti „hasznosítani” saját belső rendszerét annak érdekében, hogy pontos kép rajzolódjon ki arról, hogy milyen előny származhat az erőforrások megfelelő kihasználásából, illetve hol van szükség fejlesztésre ezen a téren. (Bencsik 2009a; 2011a; 2013; Markó - Boga-Pohl, 2011)

Törekedni kell arra, hogy az adott munkafolyamatba bevont erőforrások és különféle szellemi tőke elemek létre, hiányára, szükségességére vonatkozóan pontos képet kapjon a vállalat vezetősége. Ha azonosításra került a meglévő erőforrás állomány kérdésként felmerül, hogy vajon képesek-e a vállalatok finanszírozni a tudásfejlesztés igényeit? Elegendő-e a potenciális új kollégák tudásával gazdálkodni? (Bencsik 2009b; 2009c; Ratten – Suenso, 2006).

Korábbi kutatások eredményei alátámasztják azt a megállapítást, hogy a szükséges tudás feltérképezése, azonosítása és megszerzése nem egyszerű feladat a vállalatok számára.

A tudásszerzés egyéb lehetőségei közül a standard megoldásokon túl sokszor etikátlan eszközök alkalmazását is felelőlegesen a vezetők: elcsábítható kollégák, ellopott ötletek, a vállalatok felvásárlása, tönkre tétele, korrupció mind mint akadályozó tényezőként léphet fel.

A korábbi kutatások során az alábbi problémák merültek fel a kérdéskört vizsgálva:

- nincs kellő mennyiségű erőforrás vagy pénz a finanszírozásra
- nem ismert, mit és hogyan lehet vagy kell(ene) fejleszteni
- az adott munkatárs nem fejleszthető, mert hibásan mérték fel a képességeit
- a kolléga „okosabb”, mélyebb ismerettel rendelkezik, magasabb szintű tudást hordoz, de félti a tudását és nincs meg benne a hajlandóság a tudás megosztásra
- sokan nem is akarják tudni, milyen ismereteket vehetnének át, mit lehetne hasznosan beépíteni a munkafolyamatokba

Ezek bár közvetve járulnak hozzá az adott vállalat piaci pozíciójának megítéléséhez, azonban nem látható veszteséget, akár vagyronvesztést is eredményezhetnek.

Ha a feltérképezésre, illetve a tudás azonosítására nem áldoz a vállalat, illetve nem fizeti meg a szükséges tudást és mindemellett olyan emberek alkalmazására fordítja a pénzt, akik nem járulnak hozzá a sikeres működéshez még akár gazdasági kárt is okozhat saját magának.

A tudásmegosztás lehetőségeinek, feltételeinek megteremtése talán a legkritikusabb kérdések egyike és ebben nagy szerepe van a tudásauditoknak. Hazai vonatkozásban általános az a tapasztalat, hogy a munkatársak tudásmegosztáshoz való hozzá állása igen szélsőséges. Határozott kijelentésekkel találkoztunk miért nem fűződik érdekük ahhoz, hogy átadják tudásukat, tapasztalataikat a munkatársaknak. Legtöbbször szakmai féltékenység, illetve a pótolhatatlanság vágya áll a háttérben. Tisztelet a kivételnek! (Probst, 1998; Markó - Boga-Pohl, 2011; Bencsik 2013)

Valós problémát jelent az is, amikor nincs kitől átvenni a tudást:

- teljesen új területet alakít ki a cég, vagy
- a távozó munkatárs nem találkozik utódjával

Az érintett dolgozó magára utaltságából fakadó hátrány komoly gazdasági problémát is előidézhet, pl:

- rossz műszaki megoldások választása
- helytelen eljárások alkalmazása
- rossz kivitelezés
- többletanyag felhasználás
- megnövekszik a selejt termékek száma.

Ha működik a tudásmegosztás, gondoskodnunk kell arról, hogy a tudás a lehető legmagasabb szinten felhasználásra kerüljön a vállalaton belül. Törekedni kell arra, hogy beépüljön a mindennapi munkafolyamatokba, szerves része legyen a vállalat életének.

Bár szubjektív, hogy egy tudás átadás vagy egy tréning során ki mennyit képes fejlődni és még kevésbé mérhető, hogy a tanultakat milyen mértékben képesek beépíteni a dolgozók a mindennapi munkájába.

Személyes auditori tapasztalataim is alátámasztják, hogy a vezetők többsége sokszor nem is érti igazán, mit lenne szükséges felismerni, megismerni, tudni.

A hatékony tudásauditok lehetőséget adnak arra is, hogy a szükséges kompetenciák felmérését követően tervezhetőek legyenek a fejlődést elősegítő képzések, tréningek és motiváló jelleggel a stratégiai célok megvalósításának irányába mozdítsák a potenciális munkavállalók nézeteit, gondolkodásmódját.

Lehet, hogy egy kommunikációs tréning, egy prezentációs tréning, egy konfliktuskezelés tréning nem ad rögtön mérhető, kézzel fogható eredményt, de szervezeti szinten közvetve hozzájárul az adott csoport hatékonyságának növeléséhez: lehetőség nyílik arra, hogy a munkán túl az emberekben rejlő egyéni szellemi értékek, erősségek, gyengeségek felszínre kerüljenek és a tudat alatt fejtsék ki pozitív és építő hatásukat.

A mindennapokban elvárás, hogy az ember használja az eszét, alkalmazza a gyakorlati, illetve tapasztalati tudását, de nem cél, hogy kiderüljön, hogy a munkatárs a valós tudását használja-e, vagy annak csak egy elenyésző részét. Lehet, hogy az adott dolgozóban sokkal több rejlik, lehet, hogy régen elavultak az ismeretei, vagy kiderülhet, hogy igazán értékes szakmai ismeretet birtokol. S mivel ezek a tudáselemek nehezen megfoghatók, a potenciális negatív következmények is nehezen számszerűsíthetők. (Lakatos, 2005; Farkas 2013).

A tudásauditok során célszerű rögzíteni, illetve mindenki számára hozzáférhetővé kell tenni azokat az információkat, azt a tudást, amit akár napi szinten használ(hat)nak az adott dolgozók.

Leginkább nagyvállalatokra jellemző, hogy komoly pénzt fordítanak a legújabb informatikai eszközökre, különböző fejlesztésekre és használatukat megkövetelik a dolgozóktól, de a tényleges eredményt nem tudják igazán kamatoztatni.

A túl sok információ legalább ugyanolyan gondot jelent, mint az elégtelen tudás, hiszen sokszor elveszik a lényeg. A kéretlen adatok, fölösleges e-mailek, szükségtelen információk rengetegében sokszor már nem is lehet kiigazodni: nem tudni mi kell és mi nem, mi a fontos, és mi az, ami hanyagolható.

Egy korábbi kutatás számol be arról, hogy egy nagyvállalat vezetője kiemelte, hogy egyik vezetőjük távozott, és mivel senki nem kérte számon rajta a rögzítési kötelezettségeit, a legjobb megoldások, problémakezelések, kapcsolatok, napi rutinfeladatok mind-mind a fejében voltak. Gyors távozása során semmit nem adott át az utódjának, - részben szándékosan, hogy érezzék a hiányát, részben, mert ő nem tartotta fontosnak, hogy a rutinfeladatokat másokkal megismertesse, így az új vezetővel igen csak döcögésre sikerült az újakezdés. (Bencsik, 2013)

Joggal felvethető az okozott kár anyagi következménye és ebből is látszik, hogy a szellemi tőke léte vagy hiánya közvetve, illetve közvetlenül is hozzájárul az adott vállalat sikeres működéséhez.

A mélyinterjúk során elhangzottak is alátámasztják azt a feltételezést, hogy hosszú távú tervezésnél a vállalatok vezetői fontosnak tartják a vállalaton belüli auditokat és azok eredményeit szem előtt tartva a szellemi értékek megbecsülésére is kiemelt figyelmet fordítanak:

*„Amennyiben a vezetők fontosnak tartják a tudásbázis feltérképezését, akkor a munkavállalók is érzik a fontosságát a tudástár folyamatos frissítésének. Erre több vállalatnál is lenne lehetőség a vállalat éves auditálási tervéhez igazodva az esetleges tudásauditok előzetes betervezésével. Mindez elengedhetetlen egy komplex tudás-adatbázis kialakításához.”*<sup>36</sup>

*„A vezetőink igyekeznek példát mutatni a csoportvezetőknek abban is, hogy megbecsüljék a jó munkaerőt. Persze ez nem könnyű, mert vannak olyan emberek is, akikben több van, mint amit kifelé mutatnak és csak odafigyeléssel látja meg a való értéket a vezető a beosztottban; ha elzárkózik, akkor ez nehéz.”*<sup>37</sup>

A szellemi tőke elismerése bizonyítottan hatással van a szervezet belső folyamataira.

A mélyinterjúk alátámasztják azt a feltételezést, hogy a vállalatok vezetői által tervezett átvizsgálások meghatározóak a stratégiát illetően:

*„Egy hatékony irányítási rendszer kiépítése mind időben, mind pénzben komoly ráfordítást jelent, de mindenképp megéri a befektetést, mert előbb-utóbb megtérülés várható az adott szervezetnél. Többek között ennek köszönhető, hogy vannak évente rendszeres auditok a szervezeten belül és az auditok lefolytatásával képet kaphatunk a vállalatnál lévő szellemi tőkeállománnyal kapcsolatban, mert nálunk az auditokat nemcsak a vevők követelik meg, ez a vezetőség számára is fontos”*<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Melléklet: M5.4. Mélyinterjú kód: 3-4-5-3-1-081214

<sup>37</sup> Melléklet: M5.5. Mélyinterjú kód: 4-2-2-1-1-070115

<sup>38</sup> Melléklet: M5.3. Mélyinterjú kód: 1-1-6-5-1-081014



*„Hiszek a tudásmenedzsment értékében, és a sikerességben. Az a kérdés, hogy azért vagyunk sikeresek, mert megengedhettük magunknak a befektetést a tudásmenedzsmentbe, vagy mivel befektettünk lettünk sikeresek lettünk. Végül is az eredmény a fontos a mi szempontunkból „<sup>39</sup>*

Függetlenül attól, hogy szolgáltató-, vagy termelő vállalatról van szó, egy szervezet szellemi erőforrásai, szellemi tőkéje versenyelőnyre válhat, ha a menedzsment felismeri az olyan személyi tapasztalatok fontosságát, amelyek pozitívan befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli történéseket: a profiton túl hozzáadott szellemi és emberi értéket termelnek; teret adnak a tudásauditoknak abból a célból, hogy a feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona is gyarapodjon.

A kutatás eredményeinek ismeretében levonható az a következtetés, hogy a tudásauditok hatékony alkalmazása pozitívan befolyásolhatja a vállalat versenyképességét, ha ez a törekvés összhangban van a szervezet által képviselt stratégiával

## **H2: Részlegesen elfogadva**

### **T2:**

**A rendszeres és hatékony tudásauditokat folytató vállalatok felismerik és azonosítják a vállalat által képviselt stratégiához szükséges szellemi erőforrásokat. A feltárt hiányosságok ledolgozása során a dolgozók gondolkodásmódját és cselekvéseit a stratégiai célok elérésének irányában mozdítják. A tudásauditok arra is rámutatnak, hogy a tudás vagy a szükséges erőforrás hiánya problémákhoz vezethet, azaz a szellemi tőke azonosítása és az erőforrások szükségességének felmérése mellett a tudás megtartása is a stratégia építőköveinek egyik pillére.**

<sup>39</sup> Melléklet: M5.1. Mélyinterjú kód: 5-11-6-6-1-131013

### 3.5.3. H3 hipotézis

**H3:**

A **szellemi** tőke túlzott felhalmozása **korlátozhatja a vállalat jövőbeli kitörési lehetőségeit.**

H3 hipotézis a tőke értékelésére fókuszál. Azt vizsgálja, a szellemi tőke túlzott felhalmozása korlátozhatja-e a vállalat jövőbeli kitörési lehetőségeit.

Vélhetően a magasabb tudástőke szint azt is jelenthetné a szervezet számára, hogy az adott vállalat megfelelően magas szellemi tőkeállományt vonz maga köré.

Ez maga után vonhatná azt is, hogy ezek a vállalatok beszűkítik saját mozgásterüket, hiszen egy stratégiai pozícióváltás azt jelentené, hogy feladni kényszerülnek az addigi pozíciójukat.

Ez eredményezhetné egyrészt a szellemi tőke fejlesztésére fordított javak elvesztését, másrészt megkövetelné a meglévő szellemi erőforrások átszervezését.

El kell fogadni azt a felismerést, hogy a szellemi tőke túlzott felhalmozása akár káros is lehet a versenyképességre nézve, hiszen a szellemi tőke megszerzése költséggel jár, s ez nem hozza magával egyértelműen a versenyképesség javulását.

Ha csak a szellemi tőke elemek meglétére hagyatkozik a vállalat, az nem elég a pozitív piaci eredmény produkálásához; ha viszont csak a képviselt stratégia a mérvadó, akkor a vállalat könnyen másolhatóvá válik és a vállalat versenyelőnye véges lesz.

A vállalatvezetés számára elengedhetetlen annak felismerése, hogy tisztán kell látni az adott vállalat által képviselt stratégiát és ennek függvényében kell nominálni a megfelelő erőforrásokat, biztosítani a szükséges szellemi tőke elemeket.

A tézis bizonyítékot ad arra, hogy a látszólagos csapda helyzet ugyanakkor egyben megoldást is nyújt a vállalat számára.

Ugyanis az a vállalat, amely elkötelezi magát arra, hogy kiépít egy tudás intenzív, szellemi értékeket szem előtt tartó pozíciót az egyre kiélezett versenyhelyzetben, az valóban lemond néhány stratégiai alternatíváról, ám ezzel együtt olyan ajtók nyílnak meg a szervezet előtt, melyek kárpótolják a céget az elvesztett lehetőségeikért, s ezzel megnövelik a vállalat jövőbeli kitörési lehetőségeit.

Ez a megállapítás maga után vonja azt, hogy a H3 hipotézist el kell vetni.

Az adatok kellő bizonyítékkal szolgálnak arra, hogy a hipotézisnek épp az ellenkezője helyénvaló.

<b>H3: Elutasítva</b>
-----------------------

<b>T3:</b>
------------

Az a vállalat, amely elkötelezi magát egy tudás intenzív, szellemi értékeket szem előtt tartó pozíció kiépítésére – bár lemond néhány stratégiai alternatíváról - megnöveli a vállalat jövőbeli kitörési lehetőségeit.
--

### 3.5.4. A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEINEK ÖSSZESÍTÉSE

A kvalitatív kutatást reprezentáló mélyinterjúk az interjúalanyok munkakörnyezetében zajlottak. A mélyinterjúk lebonyolítását a megkérdezett felső vezetők szűkös időbeli rendelkezésre állása nehezítette. Négy felsővezetővel és egy középvezetővel sikerült megszervezni a személyes találkozót.

A mélyinterjú a nehezebben megfogható ismeretek feltárására helyezte a hangsúlyt figyelembe véve a szubjektív tényezőket.

A mélyinterjúk időtartama egyenként 45-60 perc között mozgott. A mélyinterjúk alatt az interjúalanyok a feltett kérdésekre kifejtették válaszaikat.

Az írásos dokumentálás jegyzetelés alapján történt. A mélyinterjúk alapját képező kérdések és a kapott válaszok a melléklet részét képezik.

A kérdéslista szükség esetén gyakorlati példával, esetleges fogalommagyarázattal kiegészítve képezte alapját a beszélgetésnek.

A bevezetés elején elhangzott, hogy az interjú részét képi „A tudásauditok során azonosított szellemi tőke létének és hiányának hatása a versenyképességre” című PhD kutatásnak..

A beszélgetés az alábbi felvezető általános kérdésekre fókuszált az interjú kezdetén:

- Mi a vállalkozás ipari szegmense?
- Mi a vállalkozás tevékenységi köre?
- Hol található a vállalkozás székhelye? (a vállalkozás földrajzi elhelyezkedés)
- Milyen munkakört tölt be a válaszadó?
- Mennyi a vállalkozás éves átlagos munkavállalói létszáma?

Az interjúalanyok a következő kérdésekre összpontosítva fejthették ki álláspontjukat:

- *„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.”* Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?
- *Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?”* Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?
- *Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát?”* Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?
- *Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?”* Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?
- *Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?*

A mélyinterjúk forgatókönyvét az M3 melléklet, a kódlistát az M4 melléklet tartalmazza.

A felmérés során kapott eredmények, azokból levont következtetések, a saját személyes tapasztalatokkal egészülnek ki.

**Az interjú során kapott válaszokat összegezve:**

A **vezetők** véleménye egységes arra vonatkozóan, hogy **fontosnak tartják a tudásbázis létrehozását és folyamatos fejlesztését.**

A vezetők csakis megfelelő kommunikációval és vállalatvezetési támogatással tudják elképzelni a folyamatos fejlesztést.

A megkérdezettek véleménye egységes volt abban a tekintetben, hogy a minőségi tudásbázis alapvetően meghatározza annak használatát. **A vállalat profiljához igazodva különböző rendező elvek szükségesek a cég specifikusan használható és minőségi tudásbázishoz felállításához.**

**Amennyiben a vezetők fontosnak tartják a tudásauditokat, illetve a tudásbázis feltérképezését, akkor a munkavállalók is érzik a fontosságát** a tudástár folyamatos frissítésének. Erre több vállalatnál is lenne lehetőség a vállalat éves auditálási tervéhez igazodva az esetleges tudásauditok előzetes betervezésével.

**A csapatmunka, a tudásmegosztás támogatása** pozitív hatással van a tudásmenedzsment rendszer működésére. Az adott szervezetben rejlő lehetőségek optimális kihasználásához **szükséges a támogató vezetői hozzáállás.**

A legtöbb vezető új pozícióba kerülve a korábbi munkatapasztalatából hozott törekvéseit próbálja adaptálni az új szervezetbe, majd az adott erőviszonyokhoz igazítva alakítja ki a szervezet egyedi arculatát, fejleszti magát a szervezeti kultúrát a rendelkezésre álló szellemi erőforrások optimális kihasználásával.

Egy „rég motoros” kolléga távozását követően **a nem megfelelően rögzített tudás hiánya érezhető**, de idővel pótolható. Egy kisebb szervezetnél vagy kevésbé dokumentált tudás esetén ez komoly veszteséggel is járhat. Mindenképp **célszerű arra törekedni, hogy a „hasznos tudás” olyan módon biztosított legyen a dokumentáltság**, - pl. írott oktatási anyag vagy gyakorlati jó példa illusztrálásával – **hogy a soron következő új dolgozó a lehető legkönnyebben képes legyen a hiányt pótolni.**

Nagyobb szervezetnél gyakori a túlszabályozottság, ez korlátozza a szellemi erőforrások optimális kihasználásának lehetőségét.

Van olyan multi nagyvállalat, ahol a tudásmenedzsment a „tudás kisajátítását jelenti”, míg egy hazai középvállalatnál kiválóan felépített „olajozottan működő” tudásmenedzsmenttel találkozhat az ember.

Egy **hatékony tudásmenedzsment rendszer kiépítése** mind időben, mind pénzben komoly ráfordítást jelent, de mindenképp megéri a befektetést, mert a hatékony működtetéssel előbb-utóbb **megtérülés várható** az adott szervezetnél.

**Ha egy vállalat szellemi tőkéje nehezen pótolható és nehéz a másolhatósága,** képes biztosítékul szolgálni a tartós versenyelőny védhetőségét tekintve, attól függően, hogy mely tőketípus képviseli. A szellemi tőke rendelkezésre állása vagy éppen a hiánya **erősen befolyásolja a versenyképességet.**

A tudásátadással kapcsolatban egyöntetű állásfoglalást képviseltek a megkérdezett vezetők: **a tudás átadását mindenképp támogatni kell.** Ez a törekvés fontos mind a tudást átadó, mind a tudást fogadó részére.

Több esetben megmutatkozott a motiváló jellege is a tudásátadás támogatásának: pl. van lehetőség szakértői kinevezéssel is támogatni a tudásátadást úgy, hogy meghatározott rendszeres megtartott oktatásokért bérkiegészítést kaphatnak a dolgozók.

**Egy vállalat szellemi erőforrásának léte akkor járul hozzá a szervezet versenyelőnyének növeléséhez, ha a vezetőség felismeri az olyan személyi tapasztalatok fontosságát, amelyek pozitívan befolyásolják a jövőbeni törekvéseket és segítik a stratégiai célok megvalósulását.**

### 3.5.5. TÉZISEK ÖSSZEFOGLALÁSA



Elfogadva

**H1:** A vállalat által képviselt stratégiától függetlenül a **szellemi tőke léte vagy hiánya befolyásolja a vállalatok versenyképességét.**

**H1: Elfogadva**

**T1:** A szellemi tőke magas szintje pozitívan befolyásolja a vállalat versenyképességét amennyiben az összhangban van a vállalat által képviselt stratégiával. Azaz ha egy vállalat **szellemi tőke állománya nagy, akkor a szellemi tőke nehéz másolhatósága miatt nagyobb lehetősége van biztosítani a tartós versenyelőny védhetőségét.** Ha háttérbe szorul a szellemi tőke léte és főként a stratégia a mérvadó, akkor a vállalat könnyen másolhatóvá válik és versenyelőnye véges lesz.



Részlegesen  
elfogadva

**H2:** A szellemi tőke azonosítására és az erőforrások szükségességének felmérésére irányuló rendszeres **tudásauditok teret biztosítanak a szellemi tőkére alapozott stratégia kialakításához.**

**H2: Részlegesen elfogadva**

**T2:** A rendszeres és hatékony tudásauditokat folytató vállalatok felismerik és azonosítják a vállalat által képviselt stratégiához szükséges szellemi erőforrásokat. A feltárt hiányosságok ledolgozása során **a dolgozók gondolkodásmódját és cselekvéseit a stratégiai célok elérésének irányában mozzgatják.** A tudásauditok arra is rámutatnak, hogy **a tudás vagy a szükséges erőforrás hiánya problémákhoz vezethet, azaz a szellemi tőke azonosítása és az erőforrások szükségességének felmérése mellett a tudás megtartása is a stratégia építőköveinek egyik pillére.**



Elutasítva

**H3:** A **szellemi tőke túlzott felhalmozása korlátozhatja a vállalat jövőbeli kitérésési lehetőségeit.**

**H3: Elutasítva**

**T3:** Az a vállalat, amely elkötelezi magát **egy tudás intenzív, szellemi értékeket szem előtt tartó pozíció kiépítésére – bár lemond néhány stratégiai alternatíváról - megnöveli a vállalat jövőbeli kitérésési lehetőségeit.**

### 3.6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kutatás eredményét tekintve bebizonyosodott, hogy **a vállalatok versenyképességének növelésében komoly szerepe van az emberi erőforrások optimális kihasználásának, illetve a szellemi értékek megbecsülésének.**

A kutatási eredményeket összegezve általánosságban levonhatók az alábbi következtetések:

A vizsgált szintetizáló modell egyfelől értelmezhető stratégiai szemléletben, másfelől a szellemi tőke valós értékévé válási folyamatát is reprezentálja.

A hipotézisek tanulmányozását biztosító adathalmaz sok esetben lehetetlenné tette a konzisztens statisztikai kijelentések megfogalmazását. Az összegyűjtött minta területi értelemben nem bizonyult reprezentatívnak, bár az egész ország területéről tartalmazott vállalkozásokat, döntően a Dunántúl térségére koncentrált.

A kutatás üzenete ekvivalens az alkalmazott modell mondanivalójával: **szükséges az integrált megközelítés, hiszen a valóságot csak a maga komplexitásában lehet ténylegesen megérteni.**

**A vállalatok növelhetik versenyképességüket azzal, hogy az egyén által birtokolt tudást szolgáltatássá illetve terméké alakítják.**

Ha egy vállalat képes a szellemi tőke állományát növelni illetve hosszú távon megtartani, akkor a szellemi tőke nehéz másolhatósága miatt **nagyobb lehetősége van biztosítani a tartós versenyelőny védhetőségét.**

**Ha a stratégiát nehezen reprodukálható, a ritka és pótolhatatlan szellemi erőforrásokat biztosítják a szervezeten belül, akkor ez által a vállalat erősebb és tartós versenyelőnyhöz jut.**



#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A versenyképesség napjainkban főként az alkotómunka tudástartalmának, és információértékének növelésével fokozható igazán. A modernizáció célja elsősorban a gazdasági fejlődésben kiemelkedő szerepet játszó humán erőforrások alkalmassá tétele a tudás-intenzív információközpontú társadalmakhoz való felzárkózásra.

Az alapvető értékeket tekintve - a minőség, innováció és a vevőközpontúság mellett – kiemelten **fontos a szellemi tőke megbecsülésére is fókuszálni**, felismerni és elismerni a kulcsemberek kiemelt szerepét, időt és energiát nem sajnálva azonosítani és fejleszteni az egyéni kompetenciákat.

Az elismerés és a motiváció elemeinek megfelelő használata, a jó munkakörnyezet biztosítása, szellemi értéket növelő vezetési stílus alkalmazása, jutalmazási lehetőségek, egyénre szabott karrierút kijelölése **hozzásegíthetik a vállalatot a sikeres és hatékony működéshez**.

A szervezett munkavégzés biztosításához a kisebb vállalkozások vezetőinek is célszerű törekedni különféle belső irányítási rendszerek kialakítására. Fontos az ösztönző, lelkesítő légkör, a munkájukkal azonosulni tudó dolgozók alkalmazása. Mindezek közvetetten járulnak hozzá a vállalat versenyképességének növeléséhez, s emellett a dolgozók gondolkodásmódját és cselekvéseit észrevétlenül a stratégiai célok elérésének irányában képesek mozgatni.

**A fejlődést szem előtt tartó** innovatív, csúcstermelékenységgű **vállalatok** tartós motiválással **képesek az átlagemberekből átlag feletti teljesítményt kihozni** és megtartani.

A vállalatvezetés számára fontos annak felismerése, hogy tisztán kell látni **az adott szervezet által képviselt stratégiát**, és ennek **függvényében kell a megfelelő erőforrásokat, szellemi tőke elemeket biztosítani**.

A **kutatást célszerű lenne nemzetközi viszonylatban kiterjeszteni**, így lehetőség nyílna akár az azonos anyavállalat különböző leányvállalatainak felmérésére.

Célszerű továbbgondolni azt a kérdéskört, hogy **a tudásauditok fejlesztése, rendszeres alkalmazása hogyan járulhat hozzá ahhoz, hogy a vállalatot előrevigye és segítse abban, hogy kiemelt hozzáadott értéként jelenjen meg a mindennapok hatékony működésében**.

**A felsőoktatásban meglévő tapasztalat és tudás, valamint a versenyszféra képzési igénye gyümölcsöző lehet mindkét fél számára.**

**Az oktatás globalizálódása, a folyamatos fejlődés igénye, a tudományos, technikai haladás szükségessé teszi annak továbbgondolását is, hogy mindez hogyan integrálható a gyakorlatban.**

**Hosszú távon érdemes minél több szakterületen összekapcsolni a magyar felsőoktatást a vállalkozói szféra célkitűzéseivel.**

A humán erőforrás fejlesztését, a meglévő és megszerezhető tudás maximális kihasználását már a leendő szakemberek képzésekor szem előtt kell tartani.

A társadalmi elvárások megkövetelik a változásra való hajlandóságot, a folyamatos fejlődés lehetőségének biztosítását; **szükség van állandó fejlődésre, tanulásra a piaci versenyelőny megtartásához.**

Körbenézve rohanó világunkban, minden túlzás nélkül elmondható, hogy valóban **szükség van a folyamatos fejlődésre, a tanulásra, a változni akarásra nemcsak az üzletben, az élet minden területén.**

Ezzel Hérakleitosz bölcs meglátása igazolódik be: *„Az egyetlen állandó a változás maga”*

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

**A gazdasági fejlődés fő mozgatórugója a rendelkezésre álló tudás állományt reprezentáló szellemi tőke minősége és ennek megőrzése.**

A kutatás során annak vizsgálata volt a cél, hogy a vállalatok stratégiáján keresztül milyen mértékben van befolyása a szellemi tőkének az adott vállalat versenyképességére és ez milyen formában tárható fel a tudásauditok során.

Ha az adott vállalat képes arra, hogy megfelelően használja, megbecsülje és motiválja a meglévő szellemi tőkéjét, biztosítani tudja saját maga számára a versenyelőnyt és mindez nagyban hozzájárul a jövedelmező teljesítéshez.

A vállalat meglévő **szellemi tőkéje képes az egész vállalat működését dinamizálni.** Ezen értelmezés alapján a stratégia azonos lesz magával az erőforrás stratégiával: ha ismert az erőforrás ellátottság, akkor ezzel együtt az is ismertté válik, hogy az adott vállalat mennyire versenyképes a jelenlegi piacon.

A human tőke a szervezet speciális erőforrása: fizikai és szellemi tevékenysége révén képes értéket termelni. Bár az ember nem tulajdona az őt foglalkoztató vállalatnak, munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a stratégiai célok megvalósulását.

Mit sem ér sok évtized tapasztalata, ha a szervezeten belül senki nem tudja mit akar, vagy mit is lehet kezdeni a féltve őrzött tudásával, ha a vállalat nem képes új ötletek, kreatív munkamódszerek segítségével, a tudásvagyonra alapozva újabb ismereteket, hasznos szellemi tőkét generálni és megoldásokat találni a felmerült problémákra, azaz sikeresen kijönni a nehéz helyzetekből. A vállalatok vezetőinek ösztönöznie kell a tudásmegosztást a szervezeten belül, hogy **a folyamatos fejlesztés eszköz legyen a célok megvalósításában.**

Az adott szervezeten belül **a szellemi tőkével való gazdálkodás legfőképp jó döntések, megfontolt stratégia, adaptív vezetői és szervezeti hozzáállás függvénye.** Egyértelmű az a **törekvés**, hogy a cégek vezetői megtalálják a legjobb módját annak, hogy **a szellemi értéket, a szaktudást** hogyan lehet **profitra váltani.**

Ez a vállalat vezetésének egyik legmeghatározóbb vezérmotívuma. Bármilyen **szellemi gyarapodásról** is legyen szó, **hosszú távú célokat szolgál**, hiszen **a világméretű tudásvagyon kiterjedéséhez minden apró építőkočka fontos.**

## SUMMARY

**The main driving force of economic development** is the quality and preservation of the **intellectual capital** representing the available knowledge base.

The aim of the research was to test the validity of the applied synthesizing model to investigate that through corporate strategy to what extent intellectual capital influences a company's competitiveness and in what form it can be revealed during knowledge audit.

If a company is able to properly use, appreciate and motivate its existing intellectual capital, it can secure competitive advantage that will greatly contribute to profitable performance.

**The existing intellectual capital is able to stimulate the operation of the entire company.** Based on this interpretation, the strategy will be the same as the resource strategy: if it is clear what resources are available, it is also clear how competitive the company is in the market.

Human capital is a special resource of the organization. It is able to generate value through intellectual and physical activity. Although humans are not the property of the company, still, his working capacity, his expertise will permanently affect the achievement of the strategic objectives of the company employing him.

The expertise piled through decades does not worth a penny if no one at the company knows how to use it. The treasured knowledge becomes intellectual capital only if the company uses it to bring new ideas within the organization or create new ways of working that will can generate and find solutions to the emerging problems, in short, successfully get out of difficult situations.

Company management should promote sharing knowledge within the organization so that **continuous improvement becomes a tool in achieving goals.**

In a given **organization managing intellectual capital depends mostly on good decisions, thoughtful strategy and adaptive managerial and organizational attitude. It is paramount,** that company **managers find the best way to put intellectual values,** knowledge and expertise **to use to create profits.**

This is one of the basic intentions of a company's management. Any intellectual gain that may be, it **serves long term goals since all small blocks contribute to the expansion of global knowledge assets.**

## MELLÉKLETEK

### M1. Irodalom és forrásjegyzék

1. ADAMCSIK N.- LÍBORNÉ P. E.- TÓTH L. (2011): A tudás fája, avagy tudásmenedzsment és ismeretképzés
2. ALLEN, R. S.- HELMS, M. M- TAKEDA, M. B.- WHITE, C. S. (2007) Porter's generic strategies: An exploratory study of their use in Japan. Journal of Business Strategies, Vol. 24, (p. 69-90)
3. BACSUR K., dr. BODA Gy. (2010): Személyügyi kontrolling. Boda és Partners Kft. Budapest
4. BAKACSI-BALATON-DOBÁK-MÁRIÁS(1991): Vezetés- szervezés. Aula. Budapest, 1991
5. BAUER A.-BERÁCS J. (1992): Marketing Aula. Budapest
6. BAUER A.-BERÁCS J.(1992):Marketing Aula. Budapest, 1992
7. BALOGH G., (2006) Szellemi tőke relevanciája (p. 4)
8. BAKER WE (2000) Achieving success through social capital: Tapping hidden resources in your personal and business networks. New York (p. 2)
9. BENCSIK A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala, Z-Press Kiadó, Miskolc
10. BENCSIK A. (2009a): A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó, Miskolc
11. BENCSIK Andrea (2009b): The Way out from the Prison of Knowledge In: The Capital of Intelligence – the intelligence of Capital Alma Mater, Foundation for Information Society p. 111-126.
12. BENCSIK Andrea. et al. (2009c): Knowledge transfer among Young People In: The Capital of Intelligence – the intelligence of Capital Alma Mater, Foundation for Information Society p. 149-167.

13. BENCSIK Andrea - SÓLYOM Andrea (2011a): Education and Training Practice In Small and Medium Sized Enterprises International Conference on Economics, Trade and Development in Bali Island Indonesia 2011. April 1-3. Proceedings p.65-70.
14. BENCSIK A. (2013): XVII. Apáczai-nap Tudományos Konferencia Tanulmánykötet; 2013. október 25. Széchenyi István Egyetem KGY GTK, Univerzita J. Selyeho GTK Tudásmenedzsment rendszerépítés problémái Magyarországon (p. 138-147)
15. BENCSIK A. (2013): Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében, avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára; Pearson Publishing Harlow England
16. BENCSIK A. (2014): Miért nem működik? Tudásmenedzsment 15. évf. 1. sz. (p. 29-46)
17. BODA Gy.(2005): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre
18. BODE, J.(1997) Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre.In Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49, Heft 5 (p. 449-468)
19. BÖGEL GY. TOMKA J. (2010): Tudás és tehetség. CEO magazin, 2010/3, (p. 34-35)
20. BOISOT, M.H. (1998): Knowledge Assets. New York: Oxford University Press.
21. BROMME R, JUCKS R (2001) Wissensdivergenz und Kommunikation: Lernen zwischen Experten und Laien im Netz. In: Hesse HF, Friedrich F (Hrsg) Partizipation und Interaktion im virtuellen Seminar, Münster, S (p. 81–103)
22. BROOKING A. (1996): Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London
23. BÜCHEL B (2007) Knowledge creation and transfer: from teams to the whole organization. In: Ichijo K,Nonaka I (Hrsg) Knowledge creation and management, New York, S (p. 44–56)
24. BÜRCEL HD, HALLER C, BINDER M (1996) F&E-Management. München
25. CAVES, R. E.- GHEMAWAT, P. (1992) Identifyig mobility barriers. Strategic Management Journal, Vol. 13 (p. 1- 12)

26. CSATH M.(1993): Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership kft. Sopron-Budapest
27. CSATH M. (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest,
28. CZEIZEL E. (1998) Somogyi József munkássága a ma orvos genetikusának szemével. (p. 119–132)
29. DANKÓ, D. (2004): Az erőforrás alapú elmélet késői születése és fejlődésének lehetőségei. Vezetéstudomány, Vol. 34 (p. 4-15)
30. DAVENPORT T.H. – PRUSAK, L (2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó (p. 104-120)
31. DAVENPORT, T. H. (1996): The Future of Knowledge Management In: CIO, 9 (5) p. 30-31.
32. DESS, G. G- DAVIS, P. S. (1984) Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. Academy of Management Journal, Vol. 27 (p. 467- 488)
33. DIMITRIOS KORDAS (2013): (MSc) <http://www.slideshare.net/KordasDimitris/capita-selecta-22165877>, 30.5.2013 (p. 12)  
Letöltve: 2011.03.25
34. DIXON, N. M. (2000): Common Knowledge –How companies Thrive by sharing what they know, Harvard bussines school press, Boston
35. DOBRAI K. – Farkas F. – Karoliny M.: Tudásmenedzsment nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainál Magyarországon egy 2010-es empirikus vizsgálat tükrében, MTA TM Albizottság Tudásmenedzsment workshop Győr 2011.03.09
36. EARL, M.J. (2001): Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy, In: Journal of Management Informationsystems Vol. 18. No.3. 125-145.o.
37. ECKERT N (1998) Unternehmensentwicklung und Ökologie des Wissens – Der Primat impliziten Wissens und seine Implikationen für eine evolutionäre Organisationstheorie. Herrsching (p. 336)

38. EDWARDS, T. (2014): <https://blog.udemy.com/mind-mapping-examples-2/> Letöltve: 2016.11.16
39. EDVINSSON L.- MALONE M. (1997): Intellectual Capital
40. EDVINSSON L.(2002): IC Rating, [http://www.intellectual-capital.se/ic\\_rating\\_eng.htm](http://www.intellectual-capital.se/ic_rating_eng.htm)  
Letöltve: 2011.02.21
41. ERCSEY Ida (2011): Módszertani kihívások a szubjektív életminőség vizsgálatában, In: Marketing Oktatók Klubja 17. Országos Konferencia, Felelős marketing, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, CD
42. FARKAS Ferenc. (2013): Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó Budapest GHOLAMI, M. H. - ASLI, M. N. - NAZARI-SHIRKOUHI, S. - NORUZY, A. (2013): Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study, Acta Polytechnica Hungarica (Vol. 10, No. 2, 2013)
43. FARKAS J. (2010): “A fordított segítőlánc – A tudás- és tehetségmenedzsment új eszközei” Harvard Business Review, 2010/4. szám (p. 7-15)
44. FARKAS F. (2013): Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó Budapest
45. FIELD, A. (2006) Discovering statistics using SPSS (2nd ed.), SAGE Publications Ltd., California
46. FINK, K. (2000): Know-how-Management: Architektur für den Know-how Transfer. München; Wien; Oldenbourg.
47. FISCHER, W. (2001): Knowledge Reuse: The roles of human and technical intermediaries.
48. FISCHER, P. (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. DUV. Wiesbaden (p. 141)
49. Fogalomtár: A Fact intézet definíciója: <http://fact.hu/fogalomtar/melyinterju-depth-interview> Letöltve: 2011. július 15.



50. FUCHS M (2006) *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen.* Wiesbaden (p. 77)
51. GABARRO, J.J. (1988) *Leitende in neuen Positionen. Die Dynamik des Übernahmeprozesses.* Wiesbaden
52. GHOLAMI, M. H. - ASLI, M. N. - NAZARI-SHIRKOUHI, S. - NORUZY, A. (2013): *Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 10, No. 2, 2013*
53. GRIMPE C (2005) *Post Merger Integration der Forschung und Entwicklung.* Wiesbaden (p. 128)
54. GYÖKÉR I. (2004): *A vállalat szellemi tőkéje - számolatlan vagyon Harvard Business manager* (p. 52)
55. GYÖKÉR, I. – FINNA, H. – KRAJCSÁK, Z. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag. BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest 247* (p. 83-105)
56. HAGHIRIAN, P. (2006) *Japan – Vorreiter im Wissensmanagement. Wissensmanagement 8(8)* (p. 30–32)
57. HELM R, MECKL R, SODEIK N (2007) *Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. Z Betriebswirtsch 77(2)* (p. 211–241)
58. HEUWINKEL, K. (2004) *Die guten Gründe des Vertrauens: Analysen und Strategien.* In: *Wyssusek B (Hrsg) Wissensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Arbeit, Berlin, S* (p. 101–118)
59. HEDBERG, B. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn. – Nyström, P. C.Starback, W. H. (eds.) Handbook of Organizational Design. University Press, Oxford*
60. Hylton (2002) *A Model and Methodology to Knowledge Auditing Considering Core Processes* (p.15)  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.72.8091&rep=rep1&type=pdf>  
 Letöltve: 2012. május 7.

61. IQ Consulting Szervezet Fejlesztő és Tanácsadó Kft.(2008): Integrált tudásmenedzsment a vállalati gyakorlatban (p. 23) [www.stratosz.hu/fszh/2008-tudasmenedzsment.doc](http://www.stratosz.hu/fszh/2008-tudasmenedzsment.doc) Letöltve: 2013. július 15.
62. JANSEN, D. (2002) *Netzwerkansätze in der Organisationsforschung*. Köln Z Soziol Sozpsychol 54(42) (p. 88–118)
63. JOÓ L.( 1987): *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Szakszervezetek Fővárosi művelődési Háza Budapest, 1987
64. KÁDÁR É. (2011): *Mikor mit használjunk? - A tudásmenedzsment eszköztára 1. rész* <http://www.poziteam.net/cikkek/mikormithasznaljunk> Letöltve: 2013. július 15.
65. KARÁCSONYI, A. (2008) *Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében*. *Vezetéstudomány*, Vol. 38 (p. 25- 34)
66. KECSKEMÉTHY, L.- IZSÓ, L. (2005) *Bevezetés az SPSS programrendszerbe*, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
67. KISS, F. (2011): „Tudásközösség – A hagyományörzés legősibb és legkorszerűbb formája” In.: *Tudásból várat... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*. Noszkay Erzsébet (szerk.) N & B Kiadó, Budapest (p. 136-141)
68. KISS M. (2009): *A kapcsolati hálók szerepe a tudásháló építésében*. Heller Farkas Főiskola, *A konnektivizmus a tudásszervezés új paradigmája MAFIOK XXXIII. országos és nemzetközi konferenciája 2009. augusztus 24-26. Előadásanyag* (p. 3)
69. KONCZOSNÉ Sz. Márta (2009): *Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*. In: Majoros Pál – Zimler Tamás (szerk.) *Világmeretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország*. MTA VTB: Veszprém, pp. 463–470.
70. KLUGE J, STEIN W, LICHT T (2001) *Knowledge unplugged: the McKinsey global survey on knowledge management*. New York
71. KSH STADAT táblák: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg008.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html) Letöltve: 2011. november 2
72. KUN A. I. (2005.) *Bevezetés a tudományos közlés elméleti alapkérdéseibe*. Jegyzet. Debrecen

73. LAÁB Á. (1999): “Emberi erőforrás, mint tőketényező” című konferenciaelőadás (Jövőképek – vállalati stratégiák Konferencia, BME Vezetőképző Intézet, 1999. December 9)
74. LAÁB Á. (2007): Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal (p. 127)
75. LAÁB Á. (1996): Út a vállalkozások felnőtté válásához. Budapest, BKE VI, „VIP” sorozat
76. LAKATOS Gyula (2005): Az emberi tőke: az önismeret gazdaságtana Balassi Kiadó, Budapest
77. LAMM, A. – HARDER, A.(2008): Using Mentoring as a Part of Professional Development (p. 1.) <http://edis.ifas..edu/pdffiles/WC/WC08200.pdf> Letöltve: 2013. szeptember 20.
78. LÁZIN (2011): Orosz mondás, „eszesített magyar honosításra Innotéka
79. LEHOTA J. (2011):Marketingkutató, Kutatási interjú típusai
80. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatas/ch02s06.html> Letöltve: 2016. október 30.
81. LENGYEL B. (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer. Tér és Társadalom. 2004. 18.sz
82. LEONARD D, SENSIPER S (1998) The role of tacit knowledge in group innovation. Calif Manag Rev 40(3) (p. 112–13 )
83. LULLIES V,BOLLINGER H,WELTZ F(1993) Wissenslogistik-Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt am Main (p. 189)
84. LŐRE Vendel (2010): Tudás alapú vállalati stratégiák – egy szintetizáló stratégiai keretmodell (Az V. KHEOPS Tudományos konferencia, 2010.május 19.-én elhangzott előadás írott verziója) ISBN 978-963-87553-6-0 (p. 83-90)
85. LŐRE Vendel (2011): A tudás szerepe a vállalati stratégiában. CEO A gazdasági intelligencia magazinja 2011. 03. (p.34)
86. LŐRE Vendel (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában. (p.15-32)

87. MACH, M. (2000): „Knowledge modeling in Support of Knowledge Management”. Proceedings of the CRIS2000 Knowledge at work - research information for society; 2000; Espoo-Helsinki. University of Technology; 84-88.o
88. MACHARZINA K (1984) Strategische Fehlentscheidungen in der internationalen Unternehmung als Folge von Informationspathologien. In: Macharzina K (Hrsg) Diskontinuitätenmanagement – Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit, Berlin, S (p. 77–140)
89. MALHOTRA N.K. (2001): Marketingkutató, Műszaki Könyvkiadó
90. MALHOTRA, K. N (2002) Marketingkutató, KJK- Kerszöv Jogi- és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
91. MALHOTRA, N. K. (2008): Marketingkutató, Akadémiai Kiadó, Budapest
92. MALIK, F. (2005). Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch
93. MARKÓ, G -BOGA-POHL, P: A tudásaudit és a szellemi tőke relevanciája a vállalatok versenyelőnyében Minőség és Megbízhatóság 2012/4. szám, (p. 187-190) ISSN 0580-4485
94. MARKÓ, G- BOGA-POHL, P-: A szellemi tőke és a tudásaudit jelentősége a vállalati versenyelőny megítélésében Humánpolitikai Szemle 2011. december, (p.3-8) ISSN 0865-7009
95. MARKO, G: „Kincs, ami van – Fókuszban az Egészségturizmus” Nemzetközi Konferencia Tanulmányok CD, NYME AK, Győr, 2011.április 11-12., (p. 258-268) ISBN 978-963-7287-26-8
96. MARKO, G: A tudásaudit jelentősége a vállalati versenyelőny megtartásában Változó Környezet – Innovatív Stratégiák Nemzetközi Tudományos Konferencia a magyar tudomány ünnepe alkalmából; Sopron, 2011. november 2. (p.174) ISBN 978-963-9883-84-0
97. MARKO, G: Role of knowledge audits in companies s competitive advantage evaluation. III. Nemzetközi tudományos konferenciájának Tanulmánykötete CD – Selye

János Egyetem „A tudomány és az oktatás a tudásközpontú társadalom szolgálatában”  
5-6.09.2011 Komárno (p. 787-794)ISBN 978-80-8122-017-3

98. MARKO, G: Human capital and knowledge audit as the competitive advantage of companies. Net Journal of Social Sciences. April 2013, vol. 1(1), (p. 1-4) ISSN - 2315-9774
99. MARKO, G: A különböző kultúrák menedzsment rendszereinek vizsgálata a tudásauditok tükrében/Managements systems of various cultures in examining as the aspects of knowledge audits. TALENT AND CREATIVITY IN THE SCIENCE” INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE; Sopron, 2012. május 22. (p. 86-96)ISBN 978-963-9883-92-5
100. MASON, E.S, (1939): Price and production policies of large scale enterprises. American Economic Review, Vol. 29 (p. 61-74)
101. MAURER I. (2004) Soziales Kapital als Erfolgsfaktor von Biotechnologie-Start- Ups – Oder Warum Unternehmensgründer ihr Beziehungsnetzwerk im Griff haben sollten. Z Führ Organ, 73(4) (p. 63–195)
102. MEAD GH. (1967) Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist. Chicago
103. MEHRWALD H (1999) Das ‚Not invented here‘-Syndrom in Forschung und Entwicklung. Wiesbaden (p. 57)
104. MILLER, D- FRIESEN, P. H. (1986a) Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing Porter. Organization Studies, Vol. 7 (p. 37- 55)
105. MILLER, D- FRIESEN, P. H. (1986b) Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications. Organization Studies, Vol. 7 (p. 255- 261 old)
106. MINTZBERG, H.- AHLSTRAND, B.- Lampel, J. (1998) Strategy safari, The Free Press, New York
107. MOLNÁR Gy. (2002): A tudástranszfer Iskolakultúra 2002.2.sz. (p. 70)

108. MOSER, K.S. (2002) Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagementpraxis. In: W.Lüthy, E.Voit, T Wehner (Hrsg), Wissensmanagement Praxis Mensch Technik Organisation, Bd.31., Zürich
109. MTA Információtechnológiai alapítvány (2003) alapján: <http://www.mta.hu/hu/Publikaciok/3Cobit-ContrObjectives.PDF> Letöltve: 2011. október 11
110. NAHAPIET J, GHOSHAL S (1997) Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy Manag Best Papers Proc* 57 (p. 35–39)
111. NAGY J.(1996): Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez. Mozaik Oktatási stúdió. Szeged. 1996. 206. o.
112. NELSON, A. A.–WINTER, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change.* – Harvard University Press. Cambridge
113. NICKERSON RS (1999) How we know – and sometimes misjudge – what others know: imputing one’s own knowledge to others. *Psychol Bull* 125 (p. 737–759)
114. NORTH, K. (1998): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*, Gabler, Wiesbaden (p. 14-41)
115. NOSZKAY, E. (2007): „Tudás és menedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján)” megjelent: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia Kötet pp. 120 – 127.o. Miskolc - Lillafüred 2007 okt. 10 -11
116. NOUSALA, S. – Miles, A. – Kilpatrick, B. – Hall, W. P. (2009): “Building knowledge sharing communities using team expertise access maps” *Int. J. Business and Systems Research* 2009/3. szám (p. 279-296)
117. <http://www.orgs-evolutionknowledge.net/Index/DocumentKMOrgTheoryPapers/NousalaEtAl2009BuildingKnowledgeSharingCommunitiesUsingTeamExpertiseAccessMaps.pdf> Letöltve: 2013. július 18.

118. OSTWALD, W.: "Korunk kihívásai" c., pontosabban meg nem jelölt forrás 1911-ből.  
In: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez).  
Bagolyvár, 1994. 197.o
119. Pallas Nagy Lexikona (internetes forrás) Letöltve: 2016.11.28.:  
[https://hu.wikipedia.org/wiki/V%C3%A1llalat#A\\_Pallas\\_nagy\\_lexikon.C3.A1ban](https://hu.wikipedia.org/wiki/V%C3%A1llalat#A_Pallas_nagy_lexikon.C3.A1ban)
120. Dr. PARRAGH B. (2011) Stratégiai tervezés. Előadásanyag (p. 24) <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Strategiai%20elemzes.pdf> Letöltve: 2011.03.25
121. PHIPPS, S.T. A. – PRIETO, L.C. (2012): Knowledge Is Power? An Inquiry Into Knowledge Management, Its Effects on Individual Creativity, and The Moderating Role of an Entrepreneurial Mindset, Academy of Strategic Management Journal, Volume 11, Number 1, 2012. pp. 43-57
122. PEMBERTON JD, STONEHOUSE GH (2002) The importance of individual knowledge in developing the knowledge-centric organisation. In: Coakes E, Willis D, Clarke S (Hrsg) Knowledge management in the socio technical world, London, S (p. 77–90)
123. PETERS, T.J.(1990): A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi KiadóBudapest, 1990
124. POLANYI Mihály (2009): The Tacit Dimension University of Chicago Press
125. P.F DRUCKER(1999): Önmagunk menedzselése – Harvard bussiness manager 2/2000 (p. 7)
126. POÓR J. (2010): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest
127. PORTER, M. E. (2006) Versenysztratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
128. PROBST, G. (1998): Practical Knowledge Management: A Model That Works Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach p.17-29.  
<http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf> Letöltve:: 25.10.2016.
129. PROBST,G.; RAUB,S.; ROMHARDT,K. (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler (p. 18-180)

130. RATTEN, V. – SUSENO, Y. (2006): Knowledge development, social capital and alliance learning, *The International Journal of Educational Management*; 2006; 20, 1. pp. 60-72.
131. REINMANN-ROTHMEIER, G. (2001) Wissen managen: Das Münchner Modell, Forschungsbericht Nr. 131 des Lehrstuhls für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität, München
132. RIEMER K (2005) Sozialkapital und Kooperation – Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Tübingen (p. 85)
133. RÉTHY I.-RADÓ A (2004): Károly Róbert főiskola, Gazdálkodási Kar, Marketing és Vezetéstudományi Tanszék, Gyöngyös, 2004
134. RUGGLES R (1998) The state of the notion: knowledge management in practice. *Calif Manag Rev* 40(3) (p. 80–89)
135. RUMELT, P. R.- SCHENDEL, D.- Teece, D. J. (1991) Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (p. 5- 29)
136. RÜDIGER M, VANINI S (1998) Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. *Betriebswirtschaft* 58(4) (p. 467–480)
137. RÜMLER R (2001) Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. *Wissensmanagement*3(5) (p. 24–27)
138. SAJTOS, L.- MITEV, A. (2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
139. SALOMON R, MARTIN X (2003) Knowledge transfer capacity: implications for the theory of the multinational corporation. *J Int Bus Stud* 34 (p. 356–373)
140. SENGE, P. (2006): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* Doubleday/Currency Unites States
141. SPECHT G, BECKMANN C, AMELINGMEYER J (2002) F&E-Management – Kompetenz im Innovationsmanagement, 2 Aufl. Stuttgart (p. 41)
142. SÓLYOM A. (2012): Múlt, jelen, jövő avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói



143. SCHEWE, G. ; NIENABER, A. (2011): Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen; in: Journal für Betriebswirtschaftslehre (JfB), Vol. 61, Issue 1 (p. 37-84)
144. SCHEWE, G. ; NIENEBER, A. (2011):
145. [http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s11301-011-0073-2\(VHB-Ranking:C\)](http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s11301-011-0073-2(VHB-Ranking:C)) Letöltve: 2011.03.25
146. SCHMALENSEE, R. (1985): Do markets differ much? The American Economic Review, Vol.75 (p. 341-351)
147. SCHNEIDER, U. (1996) Management in der Wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen (p. 21)
148. SCHÜPPEL J (1996) Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden (p. 139)
149. Snowden (1998)  
<https://books.google.hu/books?id=fnEHBAAQBAJ&pg=PA767&lpg=PA767&dq=intellectual+asset+-+Snowden+1998b&source=bl&ots=SIQ8oFMK9F&sig=dYlu0zhJtIQQU9u-OrLOUtTDqZc&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjepLGRypXMAhVFXCwKHbU3ArAQ6AEIjAD#v=onepage&q=intellectual%20asset%20-%20Snowden%201998b&f=false>
150. Letöltve: 2013. július 15
151. STEWART T. (1990): Intellectual Capital, The New Wealth of Organisations, Doubleday, New York.
152. SÜLE Edit - FÖLDESI Péter – BOTZHEIM János(2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chain, 3rd International Conference on Intelligent Decision Technologies, Greece Piraeus University
153. SVEIBY K.E. (1997): The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 2 Iss: 1 (p. 73-97)
154. SVEIBY K.E. (1998): Wissenskapital-das unentdeckte Vermögen. immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern.Landsberg/Lech (p. 69)

155. SVEIBY K.E. (2001): Szervezetek újjazdasága: a menedzselttudás, KJK, Budapest
156. STARBUCK, W.H. (1992), Learning by Knowledge-intensive Companies. Journal of Management Studies, 29(6):713-740
157. STRUBE, G. (1996). Wissen und Wissensrepräsentation.
158. SZÉKELYI, M.- BARNÁ, I. (2004) Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex Kiadó, Budapest
159. Dr. Szeghegyi Ágnes (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál (p. 61-67)
160. SZELES P.(2008): A közszféra közmegítélésének javítása Tudástőke Konferenciák
161. SZERB L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-s évek közepén Vállalkozás és Innováció 2008. (2) p.1-35
162. SZULANSKI G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. Strateg Manag J 17 (p. 27–43) Winter Special Issue
163. Third European Conference on Knowledge Management (2002) ISBN: 0-9540488-6-5 (p. 453) <https://books.google.hu/books?isbn=0954048865> Letöltve: 2011.03.25
164. TOMKA János (2009): A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó Budapest
165. Using Mind Maps Magazine: <http://www.usingmindmaps.com/how-to-mind-map-by-example.html> Letöltve: 2011. január 7.
166. VARGA B. (2010): Tudástérkép <http://www.poziteam.net/cikkek/tudasterkep> Letöltve: 2013. július 15
167. VON DER OELSCHNITZ D (2005) Internal Stickiness: Probleme des internen Wissenstransfers. Z Führ Organ 74(4) (p. 200–205)
168. VON KROGH G (1998) Care in knowledge creation. Calif Manag Rev 40(3) (p. 133–153)
169. WAHREN, H. (1996) Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin (p. 141)

170. WHEELER , S– YEOMANS, P – WHEELER, D. (2008): The good, the bad and the wiki: Evaluating student-generated content for collaborative learning. *British Journal of Educational Technology* 2008/6. szám (p. 987–995.)
171. <http://www.pgce.soton.ac.uk/ict/NewPGCE/PDFs/The%20good%20the%20bad%20ad%20the%20wiki.pdf> Letöltve: 2013. július 20.
172. WINTER, S.G. (1987): Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece, David (ed.): *The competitive challenge – Strategies for industrial innovation and renewal.* Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts (p. 159–184)
173. WIIG, Karl M. (1994): *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge.* Schema Press, Arlington
174. WILLKE, H. (2001). *Systematisches Wissensmanagement.* 2. Auflage. Stuttgart
175. ZEMAN, P. (2007): Zur Neugewichtung des Erfahrungswissens älterer Menschen. Herausgegeben von Inbas- Sozialforschung. (p. 64)
176. ZACK, M.H. (1999): Developing a knowledge Strategi, in *California Management Review* Vol.41. No3. 125-145.o.
177. ZEMAN, P. (2007): [http://www.inbas-sozialforschung.de/download/bas-band13-p\\_zeman.pdf](http://www.inbas-sozialforschung.de/download/bas-band13-p_zeman.pdf), Letöltve: 2012. július 20
178. ZIMMERMANN G (2006) Wissensmanagement – und die Sprache? *Wissensmanagement* 8(3) (p. 10-1)
179. ZOLTAYNÉ P. R. (2002): A tudásmenedzsment szerepe a döntéshozatalban. *Vezetéstudomány* 3 (p. 12-18)
180. ZOLTAYNÉ P. R. (2005): Döntéselmélet. Alinea.Bouthillier, F. és Shearer, K.: Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, 8. évf. (2002) 1. szám (p. 141)

## M2. A kutatáshoz használt kérdőív

### Tudásaudit és szellemi tőke értékelése kutatás

**Kedves X.Y!**

Szeretnék segítséget kérni Öntől!

Elérkeztem a disszertációm készítésének abba a fázisába, hogy kikérjem a megkérdezettek véleményét a szellemi tőke értékelésével, megbecsülésével kapcsolatban, melyhez összeállítottam egy kérdőívet

Kérem, segítse a kutatásomat a kérdőív kitöltésével s amennyiben lehetősége adódik, kérem, ajánlja olyan ismerőseinek is, akik magyarországi telephellyel illetve székhellyel rendelkező profitorientált szervezetnél dolgoznak.

A kutatás a jelenlegi helyzetre kíváncsi, ezért kérném, a tényleges állapotra leginkább jellemző válaszadásra. A kitöltő személy neve és a vállalat megnevezése sem a disszertációban, sem egyéb publikációban nem kerül megemlítésre. Igény esetén a kérdőív feldolgozását követően a válaszadó megkapja a felmérésről készült összesítést.

Kutatási témám: *A tudásaudit jelentősége és aktuális szerepe a szellemi tőke értékelésének tükrében.*

Célom minél több vállalkozást bevonni a kutatásba ezért egy vállalattól egy kitöltést várok.

Kérem, kövesse az alábbi linket a kérdőív megnyitásához:

<https://www.surveymonkey.com/s/tudasaudit>

A PhD kutatásom alapjául szolgáló kérdőív kitöltése kb.8 percet vesz igénybe. A kutatás lezárása várhatóan 2013.09.30.

Nagyon hálás vagyok előre is a segítségéért!

Köszönettel:

Markó Gabriella

PhD hallgató, Doktorjelölt

Elérhetőségeim: Mobiltelefon:20-3278-573; Email: [marko.gabriella7@gmail.com](mailto:marko.gabriella7@gmail.com)

## Tudásaudit kutatás

### 1. Az Ön neme:

- férfi
- nő

### 2. Az Ön iskolai végzettsége:

- Az Ön iskolai végzettsége: max. 8 általános
- szakmunkás
- érettségi
- felsőfokú szakképzés
- főiskola
- egyetem
- felsőfokú végzettség tudományos fokozattal

### 3. Vállalatnál betöltött pozíciója:

.....

### 4. Az Ön vállalatának fő tevékenységi köre, ipari szegmens megnevezése:

(az a tevékenységi kör minősül fő tevékenységnek, amelyik az árbevétel legnagyobb hányadát adja)

- Autóipar
- Építőipar
- Feldolgozóipar
- Információ technológia, kommunikáció
- Jogi és egyéb tanácsadás
- Kereskedelem
- Oktatás
- Pénzügy, biztosítás
- Szállítmányozás, logisztika
- Szolgáltatás
- Egyéb fentiekbe nem sorolható kategória

**5. Rendelkezik-e az Ön vállalata a székhelyen kívül más telephellyel?**

- igen
- nem

**6. Ha igen, összesen hány telephellyel rendelkezik a vállalat (a székhelyen kívül)?**

Telephelyek száma:.....

**7. Rendelkezik-e külföldi telephellyel az Ön vállalata?**

- igen
- nem

**8. A vállalat földrajzi elhelyezkedése Magyarországon:**

- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Közép-Magyarország
- Nyugat-Dunántúl
- Közép-Dunántúl
- Dél-Dunántúl

**9. Az anyavállalat nemzetisége:**

- hazai tulajdonban lévő vállalat
- angol
- amerikai
- francia
- német
- egyéb, éspedig:.....

**10. Összesen hány fő dolgozik a vállalatnál?**

- 0-9 fő
- 10-49 fő
- 50-100 fő
- 101-249 fő
- 250-500 fő
- 501-1000 fő
- 1000 fő felett

**11. A vállalat értékesítésének éves árbevétele?**

- 100 millió Ft alatt
- 100-500 millió Ft között
- 500 millió - 1 Mrd Ft között
- 1 Mrd - 5 Mrd Ft között
- 5Mrd Ft felett

**12. A fő tevékenységi kör az árbevétel hányad részét teszi ki?**

Százalékos arány (%).....%

**13. Kérem, becsülje meg, hogy az egyes tőkeelemek milyen értékarányt képviselnek az Ön vállalatánál!**

**(A tőkeelemek százalékos aránya összesen 100%-ot kell, hogy kiadjon.)**

- Humán tőke (alkalmazotthoz köthető értékteremtők: megbízhatóság, tapasztalat, szaktudás aránya) - %
- Szervezeti tőke (stratégia, vállalati kultúra, flexibilitás aránya) - %
- Ügyfél tőke (ügyfélkör, megrendelések, partneri kapcsolatok) - %
- Fizikai tőke (épületek, berendezések, készletek aránya) - %
- Pénzügyi tőke (betétek, értékpapírok, folyószámla aránya) - %
- Mérlegben szereplő nem kézzelfogható tőkeelemek (szoftverek, licencek, védjegyek, szabadalmak aránya) - %



**14. Kérem, értékelje a saját vállalatát a versenytársakhoz viszonyítva az alábbi szempontok szerint! Kérem, jelölje soronként a skálán a leginkább megfelelő választ!**

	-3 (átlag alatti)	-2	-1	0	+1	+2	+3 (átlag feletti)
Dolgozók szakmai felkészültsége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók szakmai tapasztalata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók szakmai hozzáértése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók cégismerete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók szakmai fejlődési lehetősége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók önállósága munkavégzés során	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalatnál az iparág elismert szakértői is jelen vannak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók kreativitása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitív munkahelyi légkör	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szervezeti kultúra erőssége, meghatározottsága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók motiváltsága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók motiválása (képzések, nyelvoktatás stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók szervezeten belüli összefogása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók csapatmunkára való hajlandósága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók jó belső kommunikációja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menedzsment ismeri a különféle vezetési módszereket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menedzsment a gyakorlatban is használja a különböző menedzsment eszközöket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menedzsment hatékonysága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalati kultúra támogatja a különböző tudásmenedzsment eszközök használatát	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalatnál megszerzett tudás (szellemi tőke) hasznosítási lehetősége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalaton belül a tudás átadás lehetőségének biztosítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgozók tudásmegosztása egymással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idő biztosítása a tudás megosztására	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetők motivációs képessége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetők irányítási képessége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetők szervezőképessége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innováció a gyártási eljárásban/termelési módszerekben/ termékekben/ szolgáltatásban	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innováció a vezetési/ irányítási módszerekben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	-3 (átlag alatti)	-2	-1	0	+1	+2	+3 (átlag feletti)
Állandó vevőkör megléte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vevőkör folyamatos bővítése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabil megrendelés-állomány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rendelkezésre álló írásban rögzített információ/ tárolt tudás minősége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rendelkezésre álló írásban rögzített információ elérhetősége a dolgozóknak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versenyársakkal való kapcsolattartás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beszállítókkal való együttműködés hatékonysága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Képzési/ oktatási szervezetekkel való kapcsolat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kutató szervezetekkel való kapcsolattartás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Kérem, értékelje az alábbi belső jellemzőket a saját vállalata szempontjából! Kérem, jelölje soronként a skálán a leginkább megfelelő választ!**

	-3 (gyengeség)	-2	-1	0	+1	+2	+3 (erősség)
Szolgáltatások/termékek versenyképessége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piaci részesedés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szaktudás vagy annak hiánya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Márkaismertség, márkanevek értéke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Műszaki, technikai, technológiai szakértelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innováció, újítások vagy annak hiánya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termelési eszközök korszerűsége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing eszközök használata, marketing szaktudás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termelékenység	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetési rendszer hatékonysága	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezetés minősége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pénzügyi jövedelmezőség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pénzügyi források megléte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vállalat kiépített pénzügyi kapcsolatai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Költségpozíció (versenyársaknál kedvezőbb/ kedvezőtlenebb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kutatás és fejlesztés szintje és színvonala a vállalatnál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folyamatos fejlődés biztosítása vagy annak hiánya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. A következő kérdések az Ön vállalatának stratégiáját vizsgálják.**

**Kérem, értékelje a saját vállalatát a versenytársakhoz viszonyítva olyan szempontból, hogy mennyire jellemzőek az alábbi meghatározások. Kérem, jelölje soronként a skálán a leginkább megfelelő választ!**

	-3 (egyáltalán nem jellemző)	-2	-1	0	+1	+2	+3 (nagyon jellemző)
Termék/ szolgáltatás minősége kiemelkedő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalat működésében döntő fontosságú az állandó, stabil vevőkör	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalat működésében a termék(ek)/szolgáltatás(ok) ismertsége/ döntő a versenyképesség szempontjából	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalatnál az iparágon belül speciális termék(ek) gyártása/szolgáltatás(ok) biztosítása történik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalat az iparágon belül speciális fogyasztói csoport(ok)ra koncentrálódik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalat az iparágon belül egy-egy földrajzi régió fogyasztóira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A márkanevek megléte döntő fontosságú a vállalat életében	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A reklám és marketingtevékenység eredményessége meghatározó fontosságú a vállalat életében	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vállalat mellékszolgáltatásokkal egészíti ki termékét/ szolgáltatását (pl.: szervizhálózat, technikai segítségnyújtás, vevőszolgálat, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Kérem, értékelje a vállalata versenyképességét a versenytársaihoz viszonyítva!**

	Stabilitás - gazdaságilag biztonságos működés	Nyereségesség	Piaci növekedés
vállalata versenyképessége	<input type="radio"/> Kérem, értékelje a vállalata versenyképességét a versenytársaihoz viszonyítva!	<input type="radio"/> Nyereségesség	<input type="radio"/> Piaci növekedés
	vállalata versenyképessége Stabilitás - gazdaságilag biztonságos működés		

**18. Az Ön vállalatának neve:**

**(az elemzés és a publikáció anonim módon történik, ezek során a vállalat neve nem kerül feltüntetésre, csupán arra szolgál, hogy azonosítható legyen, ha egy vállalattól több személy tölti ki a kérdőívet!)**

.....

### M3. A mélyinterjúk forgatókönyve

<b>Kód:</b>	<b>A mai dátum:</b>
<input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
Felvezető szöveg: A most következő interjú részét képezi „ <b>A szellemi tőke értékelésének hatása a versenyképességre a tudásauditok tükrében</b> ” című PhD kutatásnak.	
<b>Felvezető általános kérdések:</b>	
Mi a vállalkozás ipari szegmense?	
Mi a vállalkozás tevékenységi köre?	
Hol található a vállalkozás székhelye? (a vállalkozás földrajzi elhelyezkedés)	
Milyen munkakört tölt be a válaszadó?	
Mennyi a vállalkozás éves átlagos munkavállalói létszáma?	
<b>Az interjú részletei:</b>	
Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:	
❖ <i>„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.”</i> Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?	
❖ Mi az Ön véleménye arról, hogy <i>„A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?”</i> Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?	
❖ Az Ön véleménye szerint <i>„Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát?”</i> Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?	
❖ Az Ön személyes tapasztalata alapján <i>„Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?”</i> Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?	
❖ Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?	
<b>Köszönetnyilvánítás</b>	

**M4. A mélyinterjúk kódlistája**

A változó száma	Karakter szám	A változó neve	Kód leírása	
1	1	Futó sorszám	1,2,3... n	
2	2	Ipari szegmens megnevezése	1	Autóipar
			2	Építőipar
			3	Feldolgozóipar
			4	Információ technológia, kommunikáció
			5	Jogi és egyéb tanácsadás
			6	Kereskedelem
			7	Oktatás
			8	Pénzügy, biztosítás
			9	Szállítmányozás, logisztika
			10	Szolgáltatás
			11	Egyéb fentiekbe nem sorolható kategória
3	1	A megkérdezett vállalat vállalkozási formája	1	Hazai kisvállalkozás
			2	Hazai középvállalkozás
			3	Hazai nagyvállalat
			4	Multinacionális vállalat hazai leányvállalata (kisvállalkozás)
			5	Multinacionális vállalat hazai leányvállalata (középvállalkozás)
			6	Multinacionális vállalat hazai leányvállalata (nagyvállalat)
			7	Egyéb
4	1	A megkérdezett vállalat földrajzi elhelyezkedése	1	Észak-Magyarország
			2	Észak-Alföld
			3	Dél-Alföld
			4	Közép-Magyarország
			5	Nyugat-Dunántúl
			6	Közép-Dunántúl
			7	Dél-Dunántúl
5	1	A válaszadó munkaköre	1	felsővezető
			2	középvezető
			3	alkalmazott
6	6	A mélyinterjú dátuma	Év-Hó-Nap (2-2-2 karakter)	

## M5. A mélyinterjúk írott változata

### M5.1. Mélyinterjú kód: 5-11-6-6-1-131013

Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:

- ❖ **„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.”** Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?

„Cégünk szoftverfejlesztéssel foglalkozik. Néhány éve ez volt a profilunk, ma már adatbázis kezelésen túl hardverfejlesztéssel is foglalkozunk. Nagyon jól körülhatárolható technikai fejlesztési folyamatot fed le a cégünk tevékenysége. Dinamikus, effektív és megbízható szakembergárdánk van, a meglévő tudásmennyiséget megpróbálják számszerűsíteni matematikai statisztikai módon. Van egy úgynevezett élő tudásbázisunk, ez nálunk tökéletesen működik. Minden egyes egység fel van térképezve, és benne szerepel, hogy kinek hányszor hasznosítottuk az ötletét. Ez a megszámlálható, kézzelfogható tudásmennyiség.

Azt nem tudjuk lemérni mennyit tanultunk a projektekből, mennyivel lettünk gazdagabbak, de arra van kidolgozott rendszerünk, hogy ezt hogyan tudjuk továbbadni a további projekteknél. Több mint 10 éve van tudásmenedzsment rendszerünk. És működtetünk egy mentor programot is ennek keretén belül

Van egy külön szakmai csoport minden mentorprogramot végig követ és dokumentálja az ehhez kapcsolható pénzügyi dolgokat illetve a nyomon tudjuk követni ki hányszor mentorált már új dolgozót.

Hiszek a tudásmenedzsment értékében, és a sikerességben. Az a kérdés, hogy azért vagyunk sikeresek, mert megengedhettük magunknak a befektetést a tudásmenedzsmentbe, vagy mivel befektettünk lettünk sikeresek lettünk. Végül is az eredmény a fontos a mi szempontunkból.”



- ❖ **Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?” Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?**

„Több leányvállalata van a cégünknek, így több kultúrát felölel és ezzel az is nyilvánvaló, hogy nagy a szellemi tőke állományunk. Persze fontos a kulturális különbségek megértése, mert másmódon kell beszélni egy indiai kollégával, máshogy az amerikaival. Tulajdonképpen az az igazság, hogy a virtuális világban a közvetlen kollégám nem a mellettem lévő szobában ül. A főnökön francia, mellettem egy dán ül, ömellette egy cseh, az angol kollégánk tartja a céges belső tréningeket. Mindig alkalmazkodni kell. Sokan vagyunk, sokan tudunk sokféle dolgot, végül is mindenki egyedi valamiben. A cégünk dinamikus, és a munkatárs kiválasztása során ez ki is derül, hogy beleillik a csapatba vagy nem. A cég profiljához kell igazodni, ha nem, akkor elhagyja a céget. Mindenki meg tudja találni, hogyan fejlessze magát, ha nem eléggé dinamikus, akkor jobb is, ha elhagyja az céget”

- ❖ **Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát? Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?**

„Bármennyire fejlett a technika, nem lehet ez mindennek az alapja. Fontos, hogy mi emberek is fontosak legyünk. Ha ez nem így van, akkor nincs miről beszélni. Mi emberek egymást úgy motiváljuk új tudás megteremtésére, hogy egy ötletre reagálunk, ha jó valami amit kitalál az illető, akkor bevezetjük, általánosítjuk. Különböző módszereink vannak erre. A különböző kultúrák miatt ellenállás mutatkozik a tudásátadással kapcsolatban, nem mindenkinek célja a tudás megosztása. Amerikai központú a cég, nem értik meg az európai kultúrát. Az Európában lévő országok eltérőek egymástól, az amerikaiak nem értik, miért nem lehet standardizálni folyamatokat. Különböző szabályok, törvények érvényesek és mindenki másképp szeretné magát fejleszteni, képezni. Jó tapasztalataim vannak a vezetőinkkel kapcsolatban, példaértékű a támogatásuk és figyelnek a beosztottaikra, ha valaki fejlődni akar, azt támogatják. Így aktívak lesznek és részesei a tudásmenedzsment programnak.”

- ❖ **Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?” Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?**

„Az időhiány jelenség nálunk is. Olyan világban élünk, ahol a megtörtént dolgokkal nem foglalkozunk. Dolgok nem fejeződnek be, máris indul a másik projekt. Amit moderátorként vezetünk, visszaköszön, hogy mennyire jó, hogy megcsináltuk. Sokat tanultunk azáltal, hogy visszanéztünk, mi történt, és hogyan tudnánk legközelebb jobban csinálni. Még amikor elkezdtek egy „szükséges rossznak” gondolták az emberek, de a következményt látva érzik a hasznosságát.

Vezetői támogatás elengedhetetlen, ha nincs támogatás, akkor nem érjük el a célt. Nyilvánvaló, hogy a kézzel fogható tudásteremtésre van szükség, hogy kiküszöböljenek veszteségidőt. Mi is elsősorban emberek vagyunk, másodsorban alkalmazottak.

Technikával kapcsolatban folyamatos értékelésrendszer van, hányszor használják ezt a kodifikált tudást, és ez motiváló tényező. Vannak nálunk könnyen megközelíthető vezetők, akik gondoskodnak arról, hogy megosszák a tudásukat és 10 év után is legyen olyan jól képzett alkalmazott a cégnél, aki az ő szintjén tud dolgozni és ehhez hozzá akar járulni. Kiképzzi az utódját és megtesz mindent, hogy fejlődjön ez a munkavállaló.”

- ❖ **Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?**

„Kritikus tudással kapcsolatban elmondható, hogy nem személyfüggő. De létezik egy olyan szűk szakértői gárda, aki nélkülözhetetlen. Őket anyagi motiválással kell a cégnél tartani, hogy az ötleteiket ne vigyék máshová. A vállalatnál megszerzett tudás kié? Szerintem a vállalaté. Nekem a szerződésben van, hogy amit én csinálok, az a cég tulajdona lesz. Az én agymunkám árát a fizetésemben fejezi ki, a cég megvette tőlem. A munkám eredménye így a cégé. Ha jó embereket alkalmaz a vállalat, akkor jó lesz a piacon. Mit csinálunk akkor, ha valaki el akar menni? Vagy megpróbáljuk motiválni vagy hagyni kell, had menjen. A személyes vezetőjének ebben nagy szerepe van, az biztos.”

## **Köszönetnyilvánítás**

### **M5.2. Mélyinterjú kód: 2-1-6-5-2-111113**

Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:

- ❖ **„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.” Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?**

„A tudásmenedzsment hatékony működéséhez a csoportmunkát, együttműködést támogató, elősegítő szervezeti kultúra szükséges. Ennek fontos elemei: együttműködési készség, tudás megosztására és befogadására való nyitottság főnök-beosztott illetve munkatárs-munkatár szinten egyaránt.

A sikerességhez elengedhetetlen szerepek is vannak:

- Vezetői szerepek: tudásmenedzsment vezető – felsővezetői szinten tervezi, irányítja, menedzseli a tudásmenedzsment programot
- Tartalomkezeléssel összefüggő szerepek: pl. adatbázis gazdák / tartalom gazdák
- Felhasználói szerepek: Tudás használó, Tudás generáló

Minden emberben meg kell találni az értéket és kihozni belőle a legjobbat. Ez a kulcsa mindennek.”

- ❖ **Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?” Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?**

„Minél nagyobb egy szervezet, annál inkább működik szabályozottság/túlszabályozottság, annál inkább vannak rendszerek, folyamatok stb.

Egy szervezet minél kisebb, annál inkább ad- hoc működés jellemző rá, hiszen az éppen aktuálisan felmerült kérdéseket, problémákat kell azonnal megoldani. A napi dolgok mellett nem könnyen jut idő arra, hogy azon gondolkodjunk, kiben van még több lehetőség, pedig valóban fontos minél több oldaláról megismerni az embereket, hogy a bennük rejlő képességekkel tisztában legyünk.”



- ❖ **Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát? Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?**

„A cégnél dolgozó jó szakemberek tudása kiemelten fontos és megbecsülendő. Ez meghatározza a cég sikerességét.

A tudásbázis minősége azért elsődleges, mert a folyamatok és rendszerek erre alapoznak: a tudás létrehozása, megragadása, hozzáférhetővé tétele, megosztása, értékelése elengedhetetlen.

Tudásmenedzsmentet támogató technológiai háttér folyamatos fejlesztése is fontos az emberek képzése mellett, mert nem mindegy milyen segítő technika veszi körül az alkalmazottakat; a munkakörülmények is lehetnek motiválóak, pl:

- Elektronikus újítási rendszer
- Felhasználóbarát adatbázisok
- Érintő képernyős monitorok
- Ergonomikus eszközök stb.

Sokszor ezeknek az eszközöknek a megléte többet jelent, mint a fizetés pár százalékos emelése, mert ezekkel az embert mint érték megőrzését helyezzük előtérbe”

- ❖ **Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?” Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?**

„Személyes kommunikáció során működik jól a tudásátadás, hiszen azonnal reagálhat mindkét fél a beszélgetésben elhangzottakra, sokkal hatékonyabban, mint a közvetett úton. Utána következik a telefon, és az e-mail. Telefonon nem látjuk a másik reakcióit, e-mail-en pedig még formálisabban működnek a dolgok, hiszen mindenki jobban átgondolja a levélben megfogalmazottakat, arra újabb kérdések merülnek fel. Ez mindenképpen lassítja a folyamat átvitelét. Ami valakinek evidens, és e-mailben leírja az nem biztos, hogy a fogadó fél is ugyanúgy érti.

A személyes interakció során lehetőség van az elhangzottak azonnali tisztázására, a kérdések megválaszolására. Itt nem a pénz dominál, sokkal inkább a területvezető hozzáállása és példamutatása”

❖ **Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?**

„A tudásátadás hatékonyságához hozzájárulhat, hogy a munkavállaló legyen érdekelt tudásának átadásában. Ennek ösztönzésére több eszközt alkalmazhatunk az erkölcsi és anyagi ösztönzőkön keresztül. Pl. presztízst adni a tudásátadásnak, pl. előadások tartásával, szakértői tevékenység, illetve díjak, jutalmazási formák alkalmazásával pl. innovációs díj, ötletprogram, kiemelkedő teljesítmény elismerése stb.”

**Köszönetnyilvánítás**

### **M5.3. Mélyinterjú kód: 1-1-6-5-1-081014**

Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:

- ❖ **„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.” Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?**

„Egy hatékony irányítási rendszer kiépítése mind időben, mind pénzben komoly ráfordítást jelent, de mindenképp megéri a befektetést, mert előbb-utóbb megtérülés várható az adott szervezetenél. Többek között ennek köszönhető, hogy vannak évente rendszeres auditok a szervezeten belül és az auditok lefolytatásával képet kaphatunk a vállalatnál lévő szellemi tőkeállománnyal kapcsolatban, mert nálunk az auditokat nemcsak a vevők követelik meg, ez a vezetőség számára is fontos.”

- ❖ **Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?” Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?**

„Az adott szervezetben rejlő lehetőségek optimális kihasználásához szükséges a támogató vezetői hozzáállás. Az anyavállalaton belül egymás között szoktunk a telephelyeken auditálni és ez segít az adott cégcsoporton belül globális képed adni az erőforrások kihasználtságáról. Éves értékelő megbeszéléseken pedig kiderü, hogy kit kell és hogyan lehet motiválni.”

- ❖ **Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát? Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?**

„A szellemi erőforrásokat egyénre szabottan lehet motiválni és fejleszteni; általánosságban nehéz erre vonatkozóan standardot, követendő példát felállítani. A cég által képviselt stratégia keretet biztosít az egyéni kompetenciák kiteljesedéséhez. Vállalatunk vezetése különféle címek odaítélésével igyekszik motiválni a dolgozókat. Pl. ” a hónap dolgozója”, „fejlesztő javaslatok győztesének kihirdetése stb.”

- ❖ **Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?” Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?**

„A tudás átadását mindenképp támogatni kell vezetői oldalról. Ez a törekvés fontos mind a tudást átadó, mind a tudást fogadó részére. Aki a tudását átadja, az átadás folyamatával is tanul: tanul bánni a másik emberrel és felruhazza a saját szellemi tőkéjével. A tudásátadás megvalósulhat írásban, szóban, különböző „workshop” keretében; a választott módszer is egyénfüggő.”

- ❖ **Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?**

„Mindenképp hasznos egy olyan koncepció kialakítása, ami lehetővé teszi a vállalat erőforrásainak megőrzését. Vállalatunknál nem szempont az, hogy „aki menni akar, az úgylis elmegy” ; igyekszünk megtalálni a motivációt az embereinknek személyre szabottan-persze bizonyos keretek között.”

## **Köszönetnyilvánítás**

#### **M5.4. Mélyinterjú kód: 3-4-5-3-1-081214**

Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:

- ❖ **„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.” Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?**

„Az alkalmazottak egy-egy részterületre koncentrálnak a munkájuk során, míg nálunk a vezetők elvárása is, hogy átlássák a munkafolyamatokat, hogy honnan érkezik az információ és az milyen hatással van a munkájuk a szervezet teljesítményére. Tágabb információval rendelkeznek a mi kollégáink szakmai vonatkozásban is.

A minőségi tudásbázis alapvetően meghatározza annak használatát. A vállalat profiljához igazodva különböző rendező elvek szükségesek a cég specifikusan használható és minőségi tudásbázishoz felállításához. Fontos tudni kiben mi rejlik és ki mire képes.”

- ❖ **Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?” Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?**

„Amennyiben a vezetők fontosnak tartják a tudásbázis feltérképezését, akkor a munkavállalók is érzik a fontosságát a tudástár folyamatos frissítésének. Erre több vállalatnál is lenne lehetőség a vállalat éves auditálási tervéhez igazodva az esetleges tudásauditok előzetes betervezésével. Mindez elengedhetetlen egy komplex tudás-adatbázis kialakításához.”

- ❖ **Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát? Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?**

„Az emberek tudását meg kell becsülni, tudni kell hol lehet erőforrásokat kell mozgósítani, ami első körben komoly időráfordítást jelent és megtérülése később várható.

A szakemberek folyamatos tudása ismétlődő rendszerességgel fejleszhető egyénre szabottan”

- ❖ **Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?” Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?**

„Egy nagyobb, tőkeerősebb szervezet több erőforrást tud a tudásmenedzsmentre összpontosítani, azonban nem fejlődik tovább, ha nem ér el minden szervezeti szintre, nem vonja be a dolgozókat, nem épít az ő tudásukra. Meg kell találni ebben is az arany középutat.”

- ❖ **Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?**

„A szellemi állomány megtartása nem egyszerű feladat; a munkakörülmények javítása, tréningek, benchmarking tevékenységek, egyénre szabott karrier-út tervezés mind-mind hozzájárul a stabil pozíció megtartásához és ennek tekintetében közvetve növel(het)i a vállalat versenyelőnyét a piacon.”

## **Köszönetnyilvánítás**

#### **M5.5. Mélyinterjú kód: 4-2-2-1-1-070115**

Az Ön állásfoglalását szeretném kikérni az alábbi meghatározásokkal kapcsolatban:

- ❖ **„A versenyképességet jelentősen meghatározó tényezők a minőségi szolgáltatás mellett a szervezeten belüli szellemi tőke léte vagy éppen hiánya.” Egyetért Ön ezzel? Milyen hozzáadott értéket képvisel a szervezeten belül egy beinvestált emberi tőke az Ön vállalkozásánál?**

„Találkoztam már olyan példával a cégcsoporton belül, ahol a tudásmenedzsment inkább a tudás kisajátításának menedzsmentjét jelentett, és kis, néhány tucat főt alkalmazó, magyar, magántulajdonban levő céggel is, ahol a lehető legolajozottabban működő, kiválóan kiépített tudásmenedzsment rendszert működtettek. Vállalatunknál elsősorban a közvetlen tudásátadásra építünk. Multi nagyvállalatokkal szemben úgy érvényesülhetünk leginkább, ha megbecsüljük azt a speciális szakismeretet, amivel a tapasztalt szakembereink rendelkeznek, és nagy árat fizetnénk azért, ha elengedjük Őket a konkurenciához. Speciális termékekről van szó, és az embereink az évek alatt megtanulták tudják mire kell figyelni és mit hogyan érdemes véghezvinni. Szerencsére nem nagy a fluktuáció és ezt szeretnénk is ha így maradna; manapság nagy érték az igazán jó szakember.”

Hatékony és gyors eszköz lehet az intranet portál, a skype, a web ex-konferenciák, de máig a legelterjedtebb és legátfogóbb megoldás a levelező rendszerek alkalmazása”. Más kérdés, hogy itt is meghatározóak kellene, hogy legyenek az írott anyagok, dokumentumok, melyek alapján ez megvalósulhat. Minden területen megvannak az általános és specifikus előírások és oktatási anyagok, amiket kötelező használni. Általánosságban elmondható, hogy főként telefonos vagy személyes átbeszélése révén valósul meg ez a folyamat.”

- ❖ **Mi az Ön véleménye arról, hogy „A vállalatok vezetői nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora a ténylegesen kihasznált hányada a vállalkozáson belül fellelhető szellemi tőkének?” Van-e kihasználatlan szellemi tőke forrás az Ön vállalkozásában?**

„A legtöbb vezető új pozícióba kerülve a korábbi szervezet szokásjogát próbálja adaptálni az új szervezetben, ez alakul később a helyi erőviszonyok alapján vagy a meglévő

szervezet képeire, vagy erős vezető esetén a helyi szervezeti kultúra változik pozitív vagy negatív irányba. A vezetőink igyekeznek példát mutatni a csoportvezetőknek abban is, hogy megbecsüljék a jó munkaerőt. Persze ez nem könnyű, mert vannak olyan emberek is, akikben több van mint amit kifelé mutatnak és csak odafigyeléssel látja meg a való értéket a vezető a beosztottban; ha elzárkózik, akkor ez nehéz.”

- ❖ **Az Ön véleménye szerint „Elismeri-e a vállalat vezetése a szakembereinek tudását, tapasztalatát? Milyen motivációs eszközök alkalmazása segíti a szellemi erőforrások fejlődését? Milyen lehetőség van az Ön vállalkozásán belül a meglévő szellemi tőke források fejlesztésére?**

„A vezetőink csakis megfelelő kommunikációval és vállalatvezetési támogatással tudják megvalósítani a folyamatos fejlesztést, a motiválást.”

- ❖ **Az Ön személyes tapasztalata alapján „Megfelelő-e a szellemi tőke források optimalizáltsága?” Észlelhető-e tudásátadási hajlandóság a dolgozók körében? Biztosított-e a támogatottság a tudásátadásra? Ön szerint mi lehet az a tényező, amely akadályt jelenthet? Időhiány? Pénzhiány? Vezetői támogatottság hiánya?**

„Tanulnak, csinálják és utána hasznosítják a tudást. Ha egy kisebb méretű szervezetből kihullik egy láncszem, akkor az nehezen pótolható és ez veszteségeket tud okozni. Egy multinacionális vállalatnál, ha kihullik egy láncszem, akkor jön egy újabb dolgozó, aki pótolja a hiányt, talán ott kevésbé érzik meg végül is minden és mindenki pótolható”

- ❖ **Van-e az Ön vállalkozásán belül olyan kezdeményezés, amely a szellemi tőke megtartására irányul? Ön szerint milyen hatással van ez a versenyképességre?**

„Egy kisebb szervezetnél vagy kevésbé dokumentált tudás esetén komoly veszteséggel is járhat a szellemi tőke elvesztése. Mindenképp célszerű arra törekedni, hogy a „hasznos tudás” biztosított legyen, - pl. írott oktatási anyag vagy gyakorlati jó példa illusztrálásával – hogy a soron következő új dolgozó a lehető legkönnyebben képes legyen a hiányt pótolni. Ezzel a piaci pozíció tovább erősödhet akkor, ha nemcsak a tudást, hanem magát az embert is meg tudja tartani a vállalat.

**Köszönetnyilvánítás**



## **M6. A kutatás részletes eredményeit reprezentáló kimutatások**

### ***M6.1 A H1 hipotézis tesztelése***

A H1 hipotézis teszteléséhez alkalmazott technikák:

- ✓ A faktorelemzés, főkomponens elemzés (Principal Component analysis)
- ✓ faktorrotáció, (Varimax forgatási módszer Kaiser normalizációval)
- ✓ klaszterelemzés, (hierarchikus klaszterezési eljárás: varianciaminimalizáló Ward módszer, „within-groups linkage”; Kruskal-Wallis próba, Kolmogorov-Smirnov teszt)
- ✓ varianciaelemzés,
- ✓ szórás elemzés (post-hoc teszt).
- ✓ feltáró faktorelemzés, főkomponens elemzés (Principal Component analysis)
- ✓ faktorrotáció (Varimax rotáció); faktorok interpretálása
- ✓ regresszió elemzés („stepwise” módszer)
- ✓ lineáris regresszió elemzés („stepwise” technika)

A stratégiai dimenziók csoportosítása *faktorelemzéssel* történt. Ezt követően az így kialakított stratégiai faktorokon *klaszterelemzésre* került sor.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy javul a klaszterelemzés eredménye, ha a klaszterezés faktorelemzéssel képzett dimenziókon történik.

Megkönnyíti a klaszterek kialakítását az, hogy a faktorelemzés során az eredeti változók varianciájának egy része elveszik.

A stratégiák kategorizálásához a 8. táblázatban összefoglalt változók kerültek felhasználásra:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> A kérdőív 16. kérdése kapcsolható a H1 hipotézis vizsgálatához – a stratégiák kategorizálásához (M2. melléklet)

**8. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK KATEGORIZÁLÁSÁHOZ FELHASZNÁLT DIMENZIÓK<sup>41</sup>**

<b>Stratégiai dimenziók</b>	<b>Minimum pólus (0 pont)</b>	<b>Maximum pólus (1000 pont)</b>
Termék/ szolgáltatás minősége	Átlag alatti minőség	Kimagasló minőség
Stabil vevőkör döntő jelentőségű	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
Termék /szolgáltatás választékossága	Tömeg termék/szolgáltatás	Egyedi termék/szolgáltatás
Szakosodás speciális termékre /szolgáltatásra	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
Koncentrálódás speciális fogyasztói csoport(ok)ra	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
Földrajzi koncentrálódás	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
A márkanevek döntő fontosságúak	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
Termékismertség és hírnév döntő	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző
Mellékszolgáltatások kínálata	Nem jellemző	Teljes mértékben jellemző

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A faktorelemzéshez szükséges előfeltételeket minden esetben meg kell vizsgálni. A kapott értékeket látva elmondható, hogy megfeleltek a vizsgált minta esetében, azaz:

- o a minta 346 tényleges vállalat adatát tartalmazta,<sup>42</sup>
- o a változók nem voltak korrelálatlanok<sup>43</sup> (KMO: 0,768<sup>44</sup>)
- o A Bartlett féle szférikus teszt szignifikáns volt s ez megerősítette az elemzés elvégezhetőségét:

- $\chi^2 = 1469,754$
- szabadsági fok (df)= 120
- szignifikancia= 0,000

<sup>41</sup> A nemzetközi szakirodalom alapján több módszer is rendelkezésre áll a stratégiai dimenziók operacionalizálására.: Dess- Davis, (1984); Caves- Ghemawat, (1992); Allen és munkatársai (2007); Miller- Friesen, (1986a); Miller- Friesen, (1986b); Porter, (2006) szerzők által felhasznált dimenziókból lettek kiválogatva azok a skálák, melyek alkalmasnak bizonyultak a megkérdezett magyar vállalatok esetében.

<sup>42</sup> minimálisan 100 megfigyelés szükséges a módszer használatához (Sajtos-Mitev, 2007 )

<sup>43</sup> Ez a jellemző Kaiser-Meyer-Olkin mutató segítségével mérhető (Sajtos-Mitev, 2007 )

<sup>44</sup> A kapott érték remek alapot biztosított a faktorelemzés elvégzéséhez (Sajtos-Mitev, 2007 )

A szakirodalom alapján a faktorelemzéshez a nagyszámú változó esetén javasolt *főkomponens elemzés* módszer használata bizonyult megfelelőnek (Sajtos-Mitev, 2007).

A faktorok számáról előzetes információ nem volt.

A faktorok képzésénél a sajátértéket<sup>45</sup> volt célszerű alapul venni.

Az alkalmazott módszer segítségével, a modell többszöri finomításával 5 faktor került meghatározásra, melyek egymással korrelálatlanok voltak.

A faktorok értelmezhetőségének javítása céljából a *faktorrotáció* alkalmazása is szükségesnek mutatkozott. A faktorrotáció a Varimax forgatási módszerrel lett végrehajtva.

A végső minta kommunalitási értékeit a 9. táblázat reprezentálja:

**9. TÁBLÁZAT: A FAKTORELEMZÉS KOMMUNALITÁSI ÉRTÉKEI A STRATÉGIAI DIMENZIÓKRA VONATKOZÓAN**

	<b>Kezdő kommunalitás</b>	<b>Kicsomagolás</b>
Termék/ szolgáltatás minősége	1	0,480
Stabil vevőkör	1	0,435
Termék /szolgáltatás választékossága	1	0,646
Termékspecializáció	1	0,761
Koncentráció speciális fogyasztói csoportokra	1	0,745
A márkanevek döntő fontosságúak	1	0,735
Termékismertség döntő fontosságú	1	0,642
Minőségi szakosodás	1	0,622

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A modell megfelelő magyarázó értékűnek tekinthető, ugyanis a kommunalitási értékek a szakirodalom által elfogadott értékek<sup>46</sup> felett vannak.

A faktorsúlyokat a 10. táblázat foglalja össze:

<sup>45</sup> A szakirodalom által elfogadott kommunalitási érték: 0,250 (Sajtos-Mitev, 2007)

<sup>46</sup> A szakirodalom által elfogadott, hogy ott célszerű faktort képezni ahol a sajátérték legalább 1 (Sajtos-Mitev, 2007)

10. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI DIMENZIÓK KATEGORIZÁLÁSA

	Faktorok		
	Specializáció	Fókuszálás	Minőségi orientáció
Termék/ szolgáltatás minősége			0,607
Stabil vevőkör	0,560		
Termék /szolgáltatás választékossága		0,891	
Termékspecializáció			0,798
Koncentrálódás speciális fogyasztói csoportokra		0,823	
A márkanévek döntő fontosságúak	0,845		
Termékismertség döntő fontosságú	0,721		
<b>Cronbach-féle alfa</b>	<b>0,781</b>	<b>0,757</b>	<b>0,612</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése<sup>47</sup>

Az eredeti 9 változóból 2 változó elhagyásra került ugyanis vagy túl alacsony volt a kommunalitási érték, vagy nemcsak egy faktoron „ült”. A végső modell egy tiszta megoldást generált, mivel mindegyik csak egyetlen faktoron „ül” és megfelelően magasak a faktorsúlyok is.

A reprodukált korrelációs mátrixból lehet arra következtetni, hogy a modell megfelelően reprezentálja az eredeti struktúrát, ugyanis 32 cellában magasabb volt a reziduálisok nagysága 0,05-nél. Ez 38%-os arányt jelöl, a szakirodalom szerint az 50%- alatt lévő érték elfogadható. (Field, 2006).

A modell megtartotta az eredeti variancia 60,721 %-át, ez teljes mértékben megfelelő. Meghatározásra került a Cronbach-féle alfa értéke, mely mindhárom faktor esetében a kritikus 0,6-os érték fölött volt. (Malhotra, 2002)

<sup>47</sup> Kicsomagolási módszer: Principal Component Analysis (főkomponens elemzés); Forgatási módszer: Varimax módszer Kaiser normalizációval. (Sajtos-Mitev, 2007 ) A táblázat nem tartalmazza a 0,250 alatti faktorsúlyokat.

Az egyes faktorok jelentéstartalmuknak megfelelően az alábbi elnevezéseket kapták:

- ⇒ Minőségorientáció
- ⇒ Fókuszálás
- ⇒ Specializáció

Nem az a jellemző, hogy egyetlen vállalat csak egy stratégiai irányt követ. Ahhoz, hogy tipizálni lehessen a különböző stratégiát követő vállalatokat, célszerű megnézni az adott vállalathoz kapcsolható faktorpontszámokat, értékeket s ebből lehet arra következtetni, hogy mely összevont stratégiai esetében írják le pontosan az adott vállalatot, azaz milyen stratégiai irányt követ leginkább.

A három képzett változóból klaszterelemzéssel lehetett lehatárolni az egyes tipikus stratégiát követő vállalatok csoportját. Ehhez biztosítani kellett a klaszterezés lefolytatásához szükséges feltételek teljesülését (Sajtos-Mitev, 2007), így:

- ki kell zárni a kiugró értékeket,
- meg kell szüntetni a skálák eltéréséből adódó torzításokat,
- a változók közötti korreláció kezelését.

A kiugró értékeket egy előzetes klaszterezés lefuttatásával meg lehet szűrni, így a kiugró értékek beazonosíthatóak. A kiugró értékek azonosítására a „legközelebbi szomszéd” módszer tökéletesen megfelelő. A hierarchikus klaszterezési eljárások közül ez a módszer viszonylag kis elemszámú klasztereket azonosít be elsőként. Dendogramm segítségével sikerült beazonosítani három kiugró adatot, ezek a további klaszterezési eljárásból kizárásra kerültek.

A skálák eltéréséből adódó torzítás jelen esetben nem korlátozza a kutatást, ugyanis a faktorpontszámok standardizált értéként menthetőek; nem merült fel probléma a változók terjedelmének vonatkozásában.

A változók közötti korrelációval nem kellett számolni, ugyanis a faktorelemzés olyan komponenseket adott, amelyek egymással korrelálatlanok voltak.

*Hierarchikus klaszterezési eljárás módszerének alkalmazása során meghatározásra került, hogy hány csoport írja le optimálisan a vállalati sokaságot. Varianciaminimalizáló Ward módszerrel történt a hierarchikus klaszterezés a három faktorváltozón.*

A következő lépésben történt a klaszterek számának meghatározása. A csoportok számát illetően nem volt előzetes elképzelés, ezért statisztikai megfontolásokra alapozva – a koefficiensek felrajzolását követően a „marokszabály” szerint – a négyklaszteres megoldásra esett a választás. A három klaszterbe történő integrálás nagymértékben megnövelte volna a csoportok heterogenitását.

A Ward módszerrel azonosított stratégiákat a 11. táblázat foglalja össze.

**11. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÖSSZEVETÉSE WARD MÓDSZERREL**

		Specializáció	Fókuszálás	Minőség	Elemszám
<b>Minőség irányultságú</b>	Átlag	0,047	0,417	0,353	158
	Szórás	0,634	0,457	0,618	
<b>Specializális irányultságú</b>	Átlag	0,257	0,586	0,231	71
	Szórás	0,647	0,687	0,902	
<b>„Középen megrekedt”<sup>48</sup></b>	Átlag	-0,735	-1,167	-0,328	55
	Szórás	0,761	0,669	0,886	
<b>Többirányultságú</b>	Átlag	0,387	0,365	0,571	46
	Szórás	0,675	0,479	0,611	
<b>Összesen:</b>					330

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A klaszterezés során olyan csoportok is kimutathatóak, melyek a valóságban nem léteznek. Ennek kiszűrésére két módszert célszerű követni az elemzés során (Karácsonyi, 2008; Sajtos-Mitev, 2007):

- Érdemes megnézni, hogy más klaszterezési módszert alkalmazva ugyanez a tipológia adódik-e?
- Más módszert alkalmazva bizonyosodunk meg arról, hogy vajon a klaszterközpontok szignifikánsan különböznek-e egymástól.

<sup>48</sup>Porter nézetei szerint: „stuck in the middle” „A vállalat nem akar vagy nem képes választani a stratégiai célcsoport és a stratégiai versenyelőny források dimenzióiban” (Dr. Parragh, 2011)

A klaszterközéppontok vizsgálatnak egyik elfogadott módszere, hogy klaszterenként kerülnek összehasonlításra egymással a stratégiai dimenziók csoporton belüli átlaga. Ha szignifikáns eltérés van közöttük, akkor statisztikai szempontból egymástól különbözőnek tekinthetők.

Normál eloszlás esetén először varianciaanalízist célszerű alkalmazni a szignifikancia vizsgálatára. Ha ez szignifikáns, akkor T-próbát alkalmazva össze lehet hasonlítani minden klaszterátlagot az összes többi csoport átlagával.

Nem normál eloszlás esetén T-próba nem alkalmazható. Ilyen esetben Kruskal-Wallis teszt lehet a következő lépés. Ha szignifikáns a különbség, akkor Mann-Whitney féle U-próbát alkalmazva lehetséges tesztelni az egyes klaszterek mediánjait.

Jelen esetben *Kruskal-Wallis próbák* alkalmazása tűnt célravezetőnek.

A próba lefolytatásához először három faktort kellett megvizsgálni, meg kellett nézni, hogy normál eloszlásúnak tekinthetők-e.

Az elemzés egymintás *Kolmogorov-Smirnov teszt*tel történt. A teszt azt elemzi, hogy az adott változó eloszlása szignifikánsan eltér-e a normál eloszláshoz viszonyítva.

A null hipotézis<sup>49</sup> szerint nem tér el a normál eloszlástól a vizsgált változó.

Az alternatív hipotézis azt mondja ki, hogy a változó eloszlása szignifikánsan különbözik a normáltól<sup>50</sup>. A 12. táblázat reprezentálja a normalitásvizsgálat eredményét.

**12. TÁBLÁZAT: NORMALITÁS VIZSGÁLAT A STRATÉGIAI DIMENZIÓK FAKTORAIRA VONATKOZÓAN**

	Specializáció	Fókuszálás	Minőség
<b>N</b>	330	330	330
<b>Átlag</b>	-0,013	0,009	0,037
<b>Szórás</b>	0,977	0,962	0,953
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	1,263	1,386	1,617
<b>Szignifikancia (kétoldali)</b>	<b>0,082</b>	<b>0,043*</b>	<b>0,842</b>

Forrás: a szerző saját szerkesztése

<sup>49</sup> Null hipotézis jelölése: H0 (Kecskeméty-Izsó, 2005)

<sup>50</sup> Alternatív hipotézis jelölése: H1 (Kecskeméty-Izsó, 2005)

A táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy csak a fókuszálás dimenziója tér el a normál eloszlástól 5%-os szignifikancia szinten.

A következő lépés a normál eloszlású változók varianciaelemzése volt. A *szórás elemzés* során *post-hoc* teszttel történt az egyes klaszterek átlagainak összehasonlítása. A *post-hoc* tesztek közül *LSD* tesztet alkalmazva történt az elemzés; ezt szemlélteti a 13. táblázat.

**13. TÁBLÁZAT: STRATÉGIAI DIMENZIÓK TESZTELÉSE (ANOVA)**

		Négyzetösszeg	df	F	Sig.
<b>Specializáció</b>	csoportok között	139,522	6	43,521	0,000
	csoporton belül	176,939	326		
	Összesen	319,606	331		
<b>Minőség</b>	csoportok között	126,785	6	36,287	0,000
	csoporton belül	168,959	339		
	Összesen	268,747	316		

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A nem normál eloszlású változón *Kruskal-Wallis* teszt lett végrehajtva.

A teszt eredménye arra utal, hogy legalább egy csoport mediánja szignifikánsan eltér a többi csoporttól:

- $\chi^2 = 131,647$
- szabadsági fok (df)= 4
- szignifikancia= 0,000

Az eredményeket látva megállapítható, hogy a klaszterelemzéssel feltárt csoportok statisztikai értelemben is különböznek egymástól. Ez megerősíti azt, hogy a javasolt kategorizálás tipológiailag helyén való.

A tipológia tesztelése megvalósult a „*within-group linkage*” módszer<sup>51</sup> alkalmazva is.

<sup>51</sup> SPSS program csomaggal lehetőség van többféle hierarchikus klaszterelemzés elvégzésére; a Ward módszer mellett megbízható eredményt ad az átlagos láncmódszer (Sajtos-Mitev, 2007). Ez az eljárása „*between-group*”



Ezt szemlélteti a 14. táblázat.

**14. TÁBLÁZAT: A TIPOLOGIA TESZTELÉSE A WITHIN-GROUP LINKAGE SZÓDSZERREL**

		Specializáció	Fókuszálás	Minőség	Elemszám
<b>Minőség irányultságú</b>	Átlag	-1,611	0,612	0,767	77
	Szórás	0,862	0,678	0,613	
<b>Speciális irányultságú</b>	Átlag	0,423	0,511	0,054	103
	Szórás	0,539	0,621	0,913	
<b>„Középen megrekedt”</b>	Átlag	-1,321	-1,099	-0,906	51
	Szórás	0,539	0,687	0,581	
<b>Többirányultságú</b>	Átlag	0,501	0,361	0,613	99
	Szórás	0,739	0,586	0,749	
<b>Összesen:</b>					330

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Összehasonlítva a 13. táblázat és a 14. táblázat eredményeit: elmondható, hogy egy stratégiát leszámítva lényegében azonos a két tipológia. Az eredményeket tekintve kijelenthető, hogy a Ward módszerrel analizált stratégiák jól lefedik a vizsgált vállalati sokaságot.

Ennek tekintetében az alábbi négy piaci stratégia definiálható:

- Minőség irányultságú
- Speciális irányultságú
- „Középen megrekedt”
- Többirányultságú

Feltáró faktorelemzés módszerre esett a választás a szellemi tőkét mérő tetemes számú változótömegre való tekintettel, mivel az empirikus kutatásokban ennek a módszernek az alkalmazása a legelterjedtebb.

---

linkage” módszernél i körültekintőbb: ahhoz a klaszterhez kapcsolja az algoritmus a következő összevonandó elemet, ahol a klaszteren belüli elemek távolsága a legkevésbé bővül. (Székelyi-Barna, 2004)

A szakirodalom főkomponens elemzést (Principal Component Analysis) javasol nagyszámú változó redukálására. (Sajtos-Mitev, 2007).

A scorecard rendszerek logikáját követve a kérdőívben konkrét kérdések irányultak a szellemi tőke egyes elemeire.

Nem a szellemi tőke konkrét értékének a mérése volt a cél, hanem indirekt módon történt az értékelés. A szellemi tőkével kapcsolatos elemeket ugyanazon skálán értékeltették a válaszadók<sup>52</sup>. A mért tőketípust és a vonatkozó mérő változókat a 15. táblázat szemlélteti.

**15. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKE ELEMEI**

Szellemi tőke elemei	Változó	Minimum pólus	Maximum pólus
<b>HC1</b> Készségek, személyiségjellemzők	Dolgozók önállósága munkavégzés során	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók kreativitása	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók szakmai fejlődési lehetősége	átlag alatti	átlag fölötti
<b>HC2</b> Szakismereti tőke	Dolgozók szakmai felkészültsége	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók szakmai tapasztalata	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók szakmai hozzáértése	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók szakmai felkészültsége	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók cégismerete	átlag alatti	átlag fölötti
	A vállalatnál az iparág elismert szakértői is jelen vannak	átlagosnál kevésbé	átlagosnál nagyobb mértékben
<b>HC3</b> Motiváció	Dolgozók motiváltsága	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók motiválása (képzések, nyelvoktatás stb.)	átlag alatti	átlag fölötti
<b>HC4</b> Vezetési képességek	Vezetők motivációs képessége	átlag alatti hatékonyságú	átlag fölötti hatékonyságú
	Vezetők irányítási képessége	átlag alatti hatékonyságú	átlag fölötti hatékonyságú
	Vezetők szervezőképessége	átlag alatti hatékonyságú	átlag fölötti hatékonyságú
<b>SC1</b> Vállalati kultúra	Munkahelyi légkör	problémát idéz elő a működésben	előnyt jelent a működésben
	Szervezeti kultúra erőssége, meghatározottsága	átlag alatti	átlag fölötti
	A vállalati kultúra támogatja a különböző tudásmenedzsment eszközök használatát	átlag alatti	átlag fölötti

<sup>52</sup> A kérdőív 14. kérdése kapcsolható a H2 hipotézis vizsgálatához. (M2. melléklet) A kérdésre kapott válaszok alapján történt az értékelés.

Szellemi tőke elemei	Változó	Minimum pólus	Maximum pólus
<b>SC2 Együttműködés</b>	Dolgozók szervezeten belüli összefogása	átlag alatti	átlag fölötti
	Dolgozók csapatmunkára való hajlandósága	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	Dolgozók belső kommunikációja	problémát okoz	előnyt jelent
	Dolgozók tudásmegosztása egymással	átlag alatti	átlag fölötti
	Idő biztosítása a tudás megosztására	átlag alatti	átlag fölötti
	A vállalatnál megszerzett tudás (szellemi tőke) hasznosítási lehetősége		
<b>SC3 Menedzsment eszközök</b>	A menedzsment ismeri a különféle vezetési módszereket	átlag alatti	átlag fölötti
	A menedzsment a gyakorlatban is használja a különböző menedzsment eszközöket	átlag alatti jártasság	átlag fölötti jártasság
	A menedzsment hatékonysága	átlag alatti	átlag fölötti
<b>SC4 Explicit tudás; irányítási rendszerek</b>	A rendelkezésre álló írásban rögzített információ/ tárolt tudás minősége	átlag alatti	átlag fölötti
	A rendelkezésre álló írásban rögzített információ elérhetősége a dolgozóknak	körülményes	egyszerű
	A vállalaton belül a tudás átadás lehetőségének biztosítása	átlag alatti	átlag fölötti
<b>SC5 Innováció</b>	Innováció a gyártási eljárásban/ termelési módszerekben/ termékekben/ szolgáltatásban	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	Innováció a vezetési/ irányítási módszerekben	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
<b>RC1 Kapcsolati tőke (vevőorientált)</b>	Állandó vevőkör megléte	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	A vevőkör folyamatos bővítése	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	Stabil megrendelés-állomány	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
<b>RC2 Kapcsolati tőke (partnerorientált)</b>	Versenytársakkal való kapcsolattartás	átlag alatti hatékonyságú	átlag fölötti hatékonyságú
	Beszállítókkal való együttműködés hatékonysága	átlag alatti hatékonyságú	átlag fölötti hatékonyságú
<b>RC3 Kapcsolati tőke (egyéb kapcsolatok)</b>	Képzési/ oktatási szervezetekkel való kapcsolat	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	Kutató szervezetekkel való kapcsolattartás	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb
	Szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás	átlagosnál kevésbé jellemző	átlagosnál jellemzőbb

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az analízis futtatása során több változat készült. Az elemzést megelőzően a faktorelemzés követelményeinek való megfelelés vizsgálatára kellett hangsúlyt fektetni.

A vizsgált minta esetében az adatok az alábbiak szerint alakultak:

- o a változók intervallum skálán voltak értelmezve,  
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,921 volt.<sup>53</sup>
- o A Bartlett féle szférikus teszt szignifikáns volt s ez megerősítette az elemzés elvégezhetőségét:
  - $\chi^2 = 8247,003$
  - szabadsági fok (df)= 696
  - szignifikancia= 0,000

Az adatok alapján elmondható, hogy a minta kiválóan alkalmas faktorelemzésre.

A faktorok száma a sajátérték szabály segítségével került megállapításra: azon faktorok alkotják a végső modellt, ahol a sajátérték legalább 1 volt.

A Varimax rotációt alkalmazása kézen fekvő volt a faktorok interpretálhatóságának javítása céljából.

A faktorelemzést követően az analízis eredményét és a kapott factorsúlyokat a 16. táblázat tartalmazza:

**16. TÁBLÁZAT: A MÉRT SZELLEMI TŐKE ELEMK CSOPORTOSÍTÁSA FAKTORELEMZÉssel<sup>54</sup>**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Dolgozók szakmai felkészültsége		0,761						
Dolgozók szakmai tapasztalata		0,749						
Dolgozók szakmai hozzáértése		0,761						
Dolgozók cégismerete	0,283	0,754						
Dolgozók önállósága munkavégzés során	0,261	0,589						
Dolgozók kreativitása	0,311	0,617		0,257				
Dolgozók szakmai fejlődési lehetősége	0,334	0,521						
Dolgozók motiváltsága	0,487	0,413		0,362				
Vezetők motivációs képessége	0,271			0,769				
Vezetők irányítási képessége				0,791				
Vezetők szervezőképessége	0,301		0,712	0,281				

<sup>53</sup> Malhotra a KMO>0,5 értéket már elfogathatónak tartja (Malhotra, 2002)

<sup>54</sup> Mérés módszer: Scorecard

	1	2	3	4	5	6	7	8
Munkahelyi légkör	0,716			0,259				
Szervezeti kultúra erőssége, meghatározottsága	0,518	0,272			0,258			
Dolgozók szervezeten belüli összefogása	0,739	0,267						
Dolgozók csapatmunkára való hajlandósága	0,648	0,427						
Dolgozók belső kommunikációja	0,721	0,234						
Dolgozók tudásmegosztása egymással	0,659	0,241						
Idő biztosítása a tudás megosztására	0,778	0,245						
A vállalatnál megszerzett tudás (szellemi tőke) hasznosítási lehetősége	0,719				0,261			
A menedzsment ismeri a különféle vezetési módszereket	0,276				0,842			
A menedzsment a gyakorlatban is használja a különböző menedzsment eszközöket	0,261				0,878			
A menedzsment hatékonysága				0,241	0,712		0,284	
A rendelkezésre álló írásban rögzített információ/ tárolt tudás minősége							0,769	
A rendelkezésre álló írásban rögzített információ elérhetősége a dolgozóknak							0,816	
A vállalatban belül a tudás átadás lehetőségének biztosítása							0,757	
Innováció a gyártási eljárásban/ termelési módszerekben/ termékekben/ szolgáltatásban			0,821					
Innováció a vezetési/ irányítási módszerekben			0,659	0,274		0,328		
Állandó vevőkör megléte								0,817
A vevőkör folyamatos bővítése			0,254					0,690
Stabil megrendelés-állomány								0,821
Képzési/ oktatási szervezetekkel való kapcsolat						0,788		
Kutató szervezetekkel való kapcsolattartás			0,443			0,648		
Szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás						0,771		

Forrás: a szerző saját szerkesztése<sup>55</sup>

<sup>55</sup> A táblázat nem tartalmazza a 0,25 alatti faktorsúlyokat.

A *faktorelemzés* megfelelő eszköznek bizonyult a nagyszámú változók tömörítésére, az elemzés eredménye jó illeszkedést mutatott.

Az információtartalom 71,489 %-a megmaradt a változók közel ötödére történő redukálása mellett. A faktorszerkezet jó használhatóságát reprezentálja a reprodukált korrelációs mátrix adatsora is, mely alapján elmondható, hogy az összes cella 13%-a tartalmazott 0,05 alatti értéket. Ez alátámasztja azt a megállapítást, hogy a redukált faktorokkal az eredeti korrelációs mátrix jól reprodukálható.

A következő lépésben a *faktorok interpretálására* került sor. A kialakult faktorok teljes mértékben jónak bizonyultak a szellemi tőke tartalmi tipizálásának.

A faktorok elnevezése az alábbiak szerint alakult:

1. Dolgozói humán tőke: HC1, HC2, HC2
2. Vezetői tudás tőke: HC4
3. Szervezeti kultúra faktora: SC1, SC2
4. Irányítási rendszer faktora: HC4
5. Explicit tudás faktora: SC4
6. Innovációs tőke faktora: SC5
7. Vevőorientált kapcsolati tőke faktora: RC1
8. Partnerorientált kapcsolati tőke faktora: RC2, RC3

A Cronbach alfa értékeket a 17. táblázat foglalja össze:

**17. TÁBLÁZAT: CRONBACH FÉLE ALFA ÉRTÉKEK A SZELLEMI TŐKE FAKTOROKRA VONATKOZTATVA**

Faktorok	Cronbach alfa	Elemszám
Dolgozói humán tőke	0,887	11
Vezetői tudás tőke	0,861	3
Szervezeti kultúra faktora	0,911	9
Irányítási rendszer faktora	0,924	3
Explicit tudás faktora	0,879	3
Innovációs tőke faktora	0,876	2
Vevőorientált kapcsolati tőke faktora	0,803	3
Partnerorientált kapcsolati tőke faktora	0,769	5

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A skála használhatóságát igazolja, hogy a kapott értékek minden esetben jóval 0,600 felettiék. A vizsgált hipotézis ok-okozati összefüggést feltételez a vállalat szellemi tőkéje illetve az adott vállalat versenyképessége között.

Ennek bizonyítására *regresszió elemzés* történt az empirikus kapcsolat tényének vizsgálata. A függő és független változók közötti kapcsolat lineáris összefüggést mutatott, ebből kiindulva az *egyszerű lineáris regresszió* módszerre esett a választás; kontrollváltozóként a vállalat dolgozói létszámadata került beépítésre a hamis kapcsolati viszony kiszűrése céljából.

A „*stepwise*” módszert alkalmazva a független változók magyarázhatóságuk sorrendjébe kerültek be a modellbe. Mivel a független változók korrelálatlanok, így nem rontják egymás magyarázó erejét.

Hat olyan változó került be a regressziós modell építése során, melyeknek szignifikáns érvelő ereje van a vállalati versenyképességre nézve.

A determinációs együttható értéke ( $r^2=0,369$ ) arra utal, hogy a szellemi tőke jelentős hatással bír a versenyképességre; azaz a versenyképesség 36,9 %-ra evidenciát ad a különféle szellemi tőke elemek megléte vagy hiánya. Ez a vállalatvezetés szempontjából jelentősnek mutatkozik.

A regresszióelemzés szignifikanciáját a 18. táblázat támasztja alá adatokkal:

**18. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKE ÉS A VERSENYKÉPESSÉG SZIGNIFIKANCIÁJÁNAK VIZSGÁLATA**

	<b>Négyzetösszeg</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regresszió	26378766,83	6	23,764	0,000
Reziduális	41994526,21	221		
Összesen	67961193,04	227		

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A versenyképességet magyarázó szignifikancia értékeket a 19. táblázat reprezentálja:

**19. TÁBLÁZAT: A VERSENYKÉPESSÉG SZIGNIFIKÁNCIÁJÁNAK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI**

	<b>β</b>	<b>Standard hiba</b>	<b>Standardizált β</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Konstans	1713,976	29,971		52,321	0,000
Innovációs tőke faktora	195,391	28,617	0,331	6,453	0,000
Vevőorientált kapcsolati tőke faktora	180,751	33,509	0,297	5,783	0,000
Dolgozói humán tőke faktora	161,213	30,566	0,276	5,672	0,000
Partnerorientált kapcsolati tőke faktora	106,411	28,025	0,187	3,499	0,000
Vállalati kultúra faktora	86,281	30,091	0,152	2,357	0,007
Irányítási rendszer faktora	82,541	27,915	0,147	2,684	0,008

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A táblázatból látható, hogy minden  $\beta$  érték statisztikai értelmezés szerint differens 0-tól, azaz magyarázza a versenyképesség nagyságát. A Standardizált  $\beta$  értékek jelzik, hogy mely tőkeelemek járulnak hozzá leginkább a vállalatok sikerességéhez.

A táblázat alapján a sorrend az alábbiak szerint alakult:

Innovációs tőke faktora → Vevőorientált kapcsolati tőke faktora → Dolgozói humán tőke → Partnerorientált kapcsolati tőke faktora → Vállalati kultúra faktora → Irányítási rendszer faktora

A *lineáris regresszió elemzés* során a *Durbin-Watson mutató kiszámítása* biztosított lehetőséget az autokorreláció kiszámítására. A reziduálisok szórása (Sajtos-Mitev, 2007) homogén volt ( $D-W=2,124$ ). Ez arra utal, hogy a regresszió eredménye nem mutatott rizikós autokorrelációt illetve jól értelmezhető.

A elemzés adatait tekintve levonható az a következtetés, hogy csakis azok a szellemi tőke elemek eredményeznek a versenyképesség tekintetében erősödést az adott vállalatnak, melyek összhangban vannak a képviselt stratégiával, ezért szükségesnek bizonyult a stratégiák kollektív feltáró elemzése, azaz indokolt a szintetizáló analízis.

Az erőforrás alapú megközelítés alapján az elemzés eredményeinek ismeretében elmondható, hogy 4,3%-al nőtt a magyarázó erő ( $r^2=0,369 \rightarrow r^2=0,412$ ) a stratégiák modellbe foglalásával.



Figyelembe véve azt a tényt is, hogy más-más a stratégiánál más-más a szellemi tőke elemek mennyisége. A modell magyarázó ereje további erősödést mutatott.

Az erőforrás alapú stratégiák eredményességére eltér attól függően, hogy milyen piaci stratégiát képvisel az adott vállalat.

### ***M6.3 A H2 hipotézis tesztelése***

A hipotézis vizsgálatához a H1 hipotézis igazolásához feltárt faktorok kerültek felhasználásra:

- ⇒ Minőségorientáció
- ⇒ Fókuszálás
- ⇒ Specializáció

Statisztikai szempontból jó választásnak tűnt a stratégiák definiálása.

A szellemi tőke faktorok illetve a stratégiai dimenziók intervallum szintű változóként kerültek beépítésre a modellbe.

Ez lehetővé tette, hogy mind a piaci vonatkozású faktorok, mind pedig az erőforrás alapú faktorok egyetlen *regressziós modell*be beépíthetők legyenek.

Alkalmazott technikák:

- ✓ regresszió elemzés („stepwise” módszer)

Ismételten a *regresszió analízis*re esett a választás a H2 hipotézis vizsgálatához.

A metódus jelen esetben is a modell szakaszos kialakítása volt a változók egymás utáni bevonását lehetővé tevő „*stepwise*” módszert alkalmazva. A végső modellbe 6 olyan faktor került, ami a versenyképességet szignifikánsan meghatározó tényezőként szerepel.

A determinációs együttható értéke:  $r^2=0,412$ . Ez az adat a H1 hipotézis vizsgálatánál számított eredményénél magasabb, azaz javulást eredményezett a jelen modellben.

A modellbe bevont változók szignifikancia értékeit a 20. táblázat foglalja össze:

**20. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI IRÁNYULTSÁG ÉS A KÜLÖNBÖZŐ SZELLEMI TŐKE ELEMEEK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI A VERSENYKÉPESSÉG TEKINTETÉBEN**

	<b>β</b>	<b>Standard hiba</b>	<b>Standardizált β</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Konstans	1593,251	26,494		56,276	0,000
Minőségorientáció	203,493	33,619	0,368	6,489	0,000
Specializáció	98,522	29,232	0,159	3,345	0,002
Fókuszálás	61,021	27,418	0,143	2,119	0,024
Vevőorientált kapcsolati tőke faktora	141,950	35,787	0,249	4,398	0,000
Innovációs tőke faktora	108,215	33,561	0,178	3,211	0,002
Dolgozói humán tőke faktora	87,098	37,133	0,166	2,798	0,049

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az elemzés értékeit tekintve az alábbi következtetések vonhatóak le a versenyképesség magyarázó erejére vonatkozóan:

- ✓ a legmeghatározóbb a minőségorientáció (mint stratégiai irányultság)
- ✓ meghatározó a vevőorientált kapcsolati tőke faktora valamint az innovációs tőke faktora
- ✓ a specializáció, a fókuszálás illetve a dolgozói humán tőke faktora szintén erősíti a versenyképességet

Arra viszont nem derült fény, hogy a minőségorientáció (a minőségre való fókuszálás) és a szellemi tőke elemek közösen határozzák-e meg a versenyképességet. Ez a hatás az adatelemzés során úgy vizsgálható, hogy ha önálló elemként kerül beépítésre a modellbe a változók szorzata.

A stratégiai irányultság illetve a szellemi tőke elemek faktoraiból képzett interakciós változók beilleszthetők az előzetesen meghatározott regressziós modellbe.

A végső modell a kiterjesztett formájában is szignifikánsnak mutatkozott, ez alátámasztható a kapott értékekkel:  $F=19,950$ ;  $Sig.=0,000$   $D-W=1,791$  (a Durbin-Watson próba sem mutatott rizikós autokorrelációt)

A determinációs együttható értéke  $r^2=0,513$  lett. Ez arra utal, hogy a végső modell magyarázó ereje tovább erősödött.

A modellben maradt változók szignifikancia értékeit a 21. táblázat foglalja össze:

**21. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI IRÁNYULTSÁG ÉS A KÜLÖNBÖZŐ SZELLEMI TŐKE ELEM KÖLCSÖNHATÁSOK MAGYARÁZÓ TÉNYEZŐI A VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN**

	<b>β</b>	<b>Standard hiba</b>	<b>Standardizált β</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Konstans	1626,467	29,116		56,374	0,000
Minőségorientáció	174,917	39,123	0,318	5,995	0,000
Specializáció	83,001	22,046	0,149	3,032	0,003
Fókuszálás	45,797	29,526	0,067	1,580	0,093
Vevőorientált kapcsolati tőke faktora	148,113	38,154	0,248	4,391	0,000
<i>Kölcsönhatás: vezetői tudás tőke x fókuszáló stratégia</i>	-120,815	25,878	-0,221	-4,677	0,000
Innovációs tőke faktora	107,232	31,856	0,199	3,432	0,001
Dolgozói humán tőke faktora	103,119	29,543	0,179	3,523	0,001
<i>Kölcsönhatás: szervezeti kultúra x fókuszáló stratégia</i>	61,056	21,764	0,138	2,679	0,008
Partnerorientált kapcsolati tőke faktora	68,478	29,296	0,109	2,277	0,029
<i>Kölcsönhatás: dolgozói humán tőke x specializálódó stratégia</i>	-62,115	25,249	-0,113	-2,401	0,021
<i>Kölcsönhatás: innovációs tőke x minőségorientációs stratégia</i>	68,698	27,611	0,122	2,299	0,019
<i>Kölcsönhatás: szervezeti kultúra x minőségorientációs stratégia</i>	53,868	24,971	-0,121	-2,422	0,022

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az elemzéshez a porteri stratégiák alapján stratégiai alcsoportok kerültek szétválasztásra.

- a függő változó elemei: a komplex versenyképességet meghatározó faktorok,
- a független változó elemei: a szellemi tőke elemei.

A 22. táblázat szemlélteti a különféle stratégiákhoz kapcsolódóan a különböző szellemi tőke faktorok lehetséges hatásait a versenyképességre nézve a regresszió elemzést („stepwise” módszer) követően.

**22. TÁBLÁZAT: A VERSENYKÉPESSÉGET MAGYARÁZÓ SZELLEMI TŐKE FAKTOROK A KÜLÖNBÖZŐ STRATÉGIÁK TEKINTETÉBEN**

Stratégiák	D-W próba	R2	Szignifikáns faktorok	Standardizált $\beta$	Sig.
<b>Minőség irányultságú</b>	0,021	0,364	Vevőorientált kapcsolati tőke faktora: RC1	0,419	0,000
			Vállalati kultúra faktora: SC1, SC2	0,329	0,002
			Dolgozói humán tőke: HC1, HC2, HC2	0,270	0,009
<b>Speciális irányultságú</b>	2,269	0,734	Innovációs tőke faktora: SC5	0,666	0,007
			Vezetői tudás tőke: HC4	0,632	0,001
			Vevőorientált kapcsolati tőke faktora: RC1	0,574	0,005
			Partnerorientált kapcsolati tőke faktora: RC2, RC3	0,406	0,036
<b>„Középen megrekedt”</b>	2,148	0,358	Dolgozói humán tőke: HC1, HC2, HC2	0,336	0,022
			Vezetői tudás tőke: HC4	0,379	0,011
			Vevőorientált kapcsolati tőke faktora: RC1	0,325	0,027
			Vállalati kultúra faktora: SC1, SC2	0,596	0,007
<b>Többirányultságú</b>	-	-	-	-	-

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A H2 hipotézis vizsgálatához az alapot a válaszadók szubjektív válaszai szolgáltatták.<sup>56</sup>

Meg kellett becsülni, hogy az egyes tőke elem milyen értékarányt reprezentál a vállalatban belül úgy, hogy a százalékos arány summa 100% legyen.

Alkalmazott technikák:

- ✓ klaszterelemzés (hierarchikus klaszterezési eljárás: „legközelebbi szomszéd” módszer; Ward módszer; Mann-Whitney féle U-próba)

A „legközelebbi szomszéd” hierarchikus klaszterezési eljárás bizonyult a megfelelő választásnak a stratégiák kiugró elemeinek kiszűrésére.

A valós hierarchikus klaszteranalízis lefuttatása a Ward módszer segítségével valósult meg.

<sup>56</sup> A kiküldött kérdőív 15. kérdése kapcsolható a H2 hipotézis vizsgálatához (M2. melléklet)

A klaszterszámok meghatározását követően elmentésre kerültek a klaszterértékek és a kialakult csoportképző változók alapján történt az egyes klaszterelemek átlagának vizsgálata.

A klaszterek statisztikai elemzésére a *Mann-Whitney féle U-próba* segítségével valósult meg.

A dendrogramokat tekintve a két-klaszteres megoldás bizonyult elfogadhatónak.

A csoportközéppontok statisztikai értelemben szignifikánsnak mutatkoztak mind a humán tőke, az ügyfél tőke, illetőleg a fizikai tőke tekintetében.

A klasztermodellek esetében a vállalatok két csoportra szeparálódtak:

- a fizikai tőkére alapuló stratégiák
- a szellemi tőkére alapuló stratégiák

A analízis összefoglaló eredményeit a 23. táblázat szemlélteti.

**23. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÉS A SZELLEMI TŐKE TÍPUSOK ALAPJÁN KÉPZŐDÖTT KLASZTEREK**

Stratégiák	Stratégia típusa	Humán tőke arány (%)	Szervezeti tőke arány (%)	Ügyfél tőke arány (%)	Fizikai tőke arány (%)	Pénzügyi tőke arány (%)	Egyéb tőke elem arány (%)	N
<b>Minőség irányultságú</b>	Fizikai tőke	8,11	4,11	11,33	48,65	28,05	1,59	33,00
	Szellemi tőke	21,61	11,01	26,91	20,06	19,42	5,61	34,00
<b>Speciális irányultságú</b>	Fizikai tőke	8,05	4,12	7,69	68,46	9,91	4,49	5,00
	Szellemi tőke	17,15	14,02	21,79	19,31	11,98	16,18	17,00
<b>„Középen megrekedt”</b>	Fizikai tőke	11,02	3,39	8,54	48,18	31,42	1,07	20,00
	Szellemi tőke	20,13	11,92	23,17	22,02	17,34	2,61	13,00
<b>Többsíriányultságú</b>	Fizikai tőke	6,69	4,21	5,98	43,15	34,71	5,30	19,00
	Szellemi tőke	19,07	13,08	26,03	19,21	22,29	5,55	10,00

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A H1 hipotézis feltevésének bizonyításához szükség volt a hagyományos stratégiát követő szervezetek, illetve a szellemi tőkére alapozó vállalatok versenyképességének vizsgálatára.

Az analízis lefuttatása a *Mann-Whitney féle U-próba* segítségével történt.

A 24. táblázat tartalmazza az adatok összesítését.

**24. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIÁK ÉS A SZELLEMI TŐKE TÍPUSOK ALAPJÁN KÉPZŐDÖTT KLASZTEREK ÉS AZOK VERSENYKÉPESSÉGE**

Stratégiák	Stratégia típusa	Versenyképesség átlaga	Sig.	N
Minőség irányultságú	Fizikai tőke	1429,598	0,091	33,00
	Szellemi tőke	1598,146		34,00
Speciális irányultságú	Fizikai tőke	2038,091	0,787	5,00
	Szellemi tőke	2022,522		17,00
„Középen megrekedt”	Fizikai tőke	1528,598	0,271	20,00
	Szellemi tőke	1331,101		13,00
Többirányultságú	Fizikai tőke	2110,509	0,959	19,00
	Szellemi tőke	2098,368		10,00

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az adatok alapján elmondható, hogy egy esetben sem lett 5 %-os szignifikancia szinten szignifikáns eredmény, bár a még elfogadható 10 %-os hibahatár mellett a versenyképesség két stratégia esetén magyarázható a szellemi tőkére illetve a hagyományos értelemben vett fizikai tőkére alapozott stratégia különbségeként.

A többi eredmény nem tekinthető mérvadónak, ugyanakkor tendenciaszerűen kitűnik a mintát vizsgálva, hogy léteznek tudás alapú stratégiák, melyek versenyképesebbek a hagyományos stratégiákkal szemben.

### ***M6.5 A H3 hipotézis tesztelése***

A H3 hipotézis analizálásánál a függő változó vizsgálata nehezítette a helyzetet.

A H2 hipotézisben lévő klaszterváltozó beépítésre került a független változók közé, kontrollváltozóként pedig a vállalat mérete lett bevonva a dolgozói létszám operacionalizálásával.

Alkalmazott technikák:

- ✓ regresszióelemzés (Durbin-Watson próba).

Kényelmi szempontból a regresszióelemzésre esett a választás az analízis lefolytatásához, bár a kovariancia modell is megfelelt volna a magas mérési szintű a függő változó, és a bináris független változó vizsgálatára.

A Durbin-Watson próba nem jelzett rizikós autokorrelációt ( $D-W=1,925$ ), a bevont elem szignifikánsnak mutatkozott.

Az elemzés adatait a 25. táblázat foglalja össze:

**25. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI TŐKÉRE ÉS A FIZIKAI TŐKÉRE ALAPOZOTT STRATÉGIÁK ÉS MOZGÁSTERÜK KAPCSOLATA**

	<b><math>\beta</math></b>	<b>Standard hiba</b>	<b>Standardizált <math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Konstans	772,262	85,142		9,495	0,000
Szellemi tőke/ hagyományos stratégia	148,591	53,389	0,178	2,696	0,007

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Bináris változók kódolása: „1”: hagyományos stratégiát képviselte

„2”: szellemi tőke alapú stratégiát képviselte

A  $\beta$  értéke pozitív, melyből levonható az a következtetés, hogy a szellemi tőke alapú vállalatok szignifikánsan nagyobb mozgásteret tudhatnak magukénak, mint a hagyományos stratégiát követők.

Ez a megállapítás maga után vonja azt, hogy a H3 hipotézist el kell vetni.

Az adatok kellő bizonyítékkal szolgálnak arra, hogy a hipotézisnek épp az ellenkezője helyénvaló.

## **M7. Köszönetnyilvánítás**

A tanulás, a kutatás, új ismeretek megszerzése és különösen a doktori tanulmányok néha valóban hatalmas lemondással járnak nemcsak annak, aki a közvetlen résztvevője a folyamatnak, hanem mindazoknak, akik támogatják, és látszólag kívülállókként kísérik végig az embert ezen úton. A munka soha sem egyetlen ember teljesítménye, hanem mindazoknak az erőfeszítése, akik türelemmel viseltetnek irántunk.

Elsőként szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Prof. Dr. Balázs Juditnak, aki bizalmával, segítségével végigkövette munkámat.

Hálás vagyok édesanyámnak, férjemnek, drága gyermekeimnek, barátaimnak az odaadó szeretetükért és végtelen türelmükért, a biztató, bátorító és lelkesítő szavakért, amelyekkel átlendítettek a holtponatokon, és segítettek abban, hogy eljussak idáig.

Hálás szívvel gondolok dr. Jáger Idára, aki nemcsak a szavaival tanított, hanem olyan ismeretekkel gazdagított, melyek elengedhetetlenül fontosak a mindennapi életben.

Köszönettel tartozom Prof. Dr. Székely Csabának, aki dékánként, illetve a későbbiekben a doktori iskola vezetőjeként lehetőséget biztosított a kutatásra.

Továbbá köszönet illeti Árendás Györgyöt, a Széchenyi István Doktori Iskola titkárát a sokrétű, segítőkész munkájáért, hiszen nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a tanulmányi ügyek intézése és a doktori szigorlat lebonyolítása zökkenőmentesen történjen.

Külön köszönöm disszertációtervezetem bírálóinak értékes észrevételeit.

Köszönet illeti mindazokat, akik koordinációs vagy adatszolgáltató tevékenységükkel segítettek a kutatást. Köszönöm a kérdőívet kitöltő személyek figyelmét, idejét, hogy megtiszteltek a kérdőív kitöltésével és a mélyinterjú készítésére lehetőséget nyújtottak.



## M8. Nyilatkozat

### NYILATKOZAT

Alulírott **Markó Gabriella**, jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy

**„A tudásauditok során azonosított szellemi tőke létének és hiányának hatása a versenyképességre”**

című

#### *PhD értekezésem*

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>1</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezető(i)met, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását. Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt Sopron, 20\_\_\_\_ év \_\_\_\_\_ hónap \_\_\_\_\_ nap

\_\_\_\_\_  
doktorjelölt

<sup>1</sup> 1999. évi LXXVI. tv. 34. § (1) A mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

36. § (1) Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.