

# TUDÁSMENEDZSMENT FOLYAMATOK KOCKÁZATAI

## *THE RISKS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES*

**DR. KURUCZ ATTILA egyetemi docens**

Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

This paper is about the risks of knowledge management process in the multinational environment. This research paper has given a try to analyse the relation between the knowledge dissemination and the effectiveness of working processes in the case of a Hungarian metal industrial company. The inadequacy appearing in the knowledge management processes hides lot of risks, which impact on the performance of the individuals, groups and the whole company. The knowledge dissemination and the usage of knowledge are the most important key processes if we think about the question of co-operation versus competition. It could be more interesting if the leader also be the part of this process. Besides the knowledge basis and processes, a real serious IT support can be found, but there are many still opened questions as in the field of risk management. It is true in general and especially in the case of knowledge management. This paper is trying to walk around the topic, to make the reasons clear why could not be any well-built process although the working group's willingness to cooperate is bigger than their willingness to compete.

### **1. Bevezetés**

A vállalati szektorban már nem idegen kifejezések a tudásmenedzsment és folyamat személet, így jelentőségüket, stratégiai fontosságukat nem kell sokat taglalni (Bencsik, 2009; IFUA, 2006). Azonban lényeges versenyképességi tényezőként tekinthetünk arra, hogy ez a két fogalom milyen módon kapcsolódik össze az egyes szervezetek üzleti gyakorlatában (Grant, 2008). Jelen tanulmány egy 2016-os kutatásra épül, ahol egy multinacionális vállalat 2 vezetője és 92 alkalmazottja lett megkérdezve a tudásfolyamatokról, főként a tudásmegosztás módjáról. Továbbá ezeknek a cégen belüli együttműködésre kimutatható hatásait akarta a vizsgálat kimutatni. Az interjúk értékelése és a kérdőívek elemzése közben született meg az az ötlet, hogy vajon folyamatmenedzsment szempontjából vizsgálható-e a kutatási anyag. Ehhez fogalmazódott meg néhány kutatási kérdés:

- Megfelelnek-e a tudásmenedzsment folyamatok a folyamatok szemben támasztott követelményeknek?
- Hatékonyak-e a folyamatok, illetve történnek-e folyamatjavítások, átszervezések?
- Milyen kockázatokat rejtnek a megismert tudásmenedzsment folyamatok?
- Vezetői aspektusból nézve milyen rizikófaktorok jelennek meg a napi ügyvitel során?

A kérdőíves vizsgálatot mini vállalati megfigyelések és interjúk követték, valamint további 4 vállalat vezetőjével készült interjú, hogy a megállapításaink mennyire közérthetők a vállalatok körében, és milyen saját tapasztalatokkal, kiegészítésekkel esetleg reflexiókkal „vágnak vissza” a menedzserek.

Az ötletből készült elemzést tartalmazza a tanulmány, ahol most a terjedelmi korlát miatt részleteiben nem lehet bemutatni a kvalitatív kutatási eredményeket, csupán összefoglalóan néhány skálakérdésből adódó koncepcionális észrevételt közölni. Az elméleti háttér ismertetése után az adatok rövid bemutatása, lényegi kiemelése, majd a konklúzió összefoglalása következik.

## 2. Tudásmenedzsment folyamat modellje és elméleti kockázattényezői

A tudásmenedzsment talán legismertebb modelljét Probst (1998) alkotta meg, ciklikusan bemutatva a tudással történő gazdálkodás alapvető építőköveit. A modell két kört (ciklust) tartalmaz: kívül a tudáscélok valamint a tudásmérés (visszacsatolás) kapcsolat; belül a tényleges tudásgazdálkodás hat lépése fonódik össze egy folyamattá. A modell sokszor feltűnik a magyar szakirodalomban is (Bencsik, 2014; Farkas, 2013; Lakatos, 2005), nem egyszer figyelemfelhívó jelleggel, hogy bizonyos üzleti gyakorlatok hatékonyságát segítse (Sólyom, 2012). A nyolc alkotóelem logikusan egybekapcsolódó tevékenységek, amelyek meghatározható inputot követelnek és így definiált eredményeket céloznak, azaz folyamatnak tekinthetjük.

A folyamat lépései röviden a következők a céloktól haladva a tudásmérésig. A *célok meghatározása* fontos lépés, hogy milyen tudásra van szükséges a vállalatoknak, ehhez vizsgáljuk meg, hogy mi áll rendelkezésre, és még mi hiányzik (Bencsik, 2014). A *tudás azonosításával* ismerhetjük meg, hogy milyen adat, információs-, és tudás folyamat létezik már és az mennyire felel meg a stratégiai elvárásoknak (Lakatos, 2005; Probst, 1998). A következő lépés a *tudás megszerzése*, azaz személyes és technológiai hálózatok mentén ismereteket, tudást cserélnek a szereplők (Konczosné, 2009). A *tudás fejlesztése és szétosztása* talán a legfontosabb lépések a versenyképesség szempontjából. Ezeknél a pontoknál derül ki, hogy képes-e a szervezet fejlődni, tanulni, innovációkat végrehajtani. Ezek elégtelensége biztosan kritikus a szervezetek jövőbeli túlélő képessége szempontjából (Tomka, 2009). Persze itt még nem biztos, hogy hasznosítva lesz a tudás, de mint feltételek nagyon lényegesek, hogy a tudás egyáltalán felhasználható módon érje el az érintetteket. A *tudás hasznosításánál* elvárjuk, hogy azt produktív módon a vállalati teljesítmények javulása érdekében használják fel (Süle et al 2011). Utolsó előtti lépés a tudás rögzítése, hogy a megszerzett és hasznosított tudás később is rendelkezésre álljon, hozzáférhető legyen. Ez fontos lépés a minőségfenntartása miatt (Bencsik, 2014). Végül a tudás ellenőrzése, azaz a célok elérésnek „mérése” következik, hogy magát a folyamatot kontrolláljuk (Probst, 1998).

A teljesítmények növelése érdekében végzett dolgozói együttműködések kulcs tényezője a tudásátadás és a tudásmegosztási rendszerek fejlettsége. A tudás hasznosításának képességét is kiemelhetjük, de jelen vizsgálatban ez marginális kérdés maradt. Szulanszki (1996) szerint a sikeres tudástranszfer négy tényező függvénye: a) a tudás, amely átadásra kerül; b) a tudást átadó egyén személyes tulajdonságai; c) a tudást átve-

vő egyén személyes tulajdonságai; d) a környezet, amelyben a tudás átadásra kerül. Ezeket a tényezőket így tekinthetjük potenciális kockázati tényezőknek is.

A szakirodalomban is megjelennek a működési kockázatok (Keczer, 2016; Markó et al, 2012). Így több szerző rámutat, hogy a kiépített tudásmenedzsment rendszerek használata nem feltétlenül biztosított, nem mindegy, hogy milyen hatékonysággal építjük fel a folyamatokat (Hrubos, 2017, Losonci, 2017). A tudásmenedzsment szerepe kiemelkedő lesz és számukra erőforrást kell biztosítani, hogy a területek összekapcsolódásait facilitálják, megteremtve a horizontális tudást. Gurteen (2001) szerint a vezetők elvárása a dolgozók felé: *magas képzettségi szint, kreativitás, rugalmasság, kiemelkedő munkafegyelm, motiváltság, együttműködő készség, rendszerszemlélet, lényeglátás, csapatmunkára való hajlandóság.*

A tudásmenedzsment kialakulását hátráltató tényezők (abszolút kockázatok):

- ellenérdekeltség, nincs lehetősége vagy kedve dolgozni valakinek,
- hiányzik a szükséges ismeret és/vagy tapasztalat,
- hiányzik vagy gyenge a résztvevők együttműködési, kommunikációs valamint konfliktuskezelő képessége,
- az egyéni érdektörékvések meghiúsítják a csapatszinergia létrejöttét.

A vizsgálatban ezek a tényezők kerülnek kiemelésre, különösen az együttműködésre, csoportmunkára és tudásmegosztásra vonatkozó adatokra és információkra helyezve a hangsúlyt.

### **3. Tudásmenedzsment folyamat kockázattényezőinek elemzése**

A tudásmenedzsment folyamat elemzését először a kérdőíves vizsgálat (n = 92) alapján nézzük, a tudásmegosztással kapcsolatos skálakérdések értékelése révén. Második lépésben pedig a versengés és együttműködés valamint a csapatmunka hatékonyságának szempontjából vizsgáljuk meg.

#### ***3.1. Tudás megosztás szempontjainak elemzése***

A tudásmegosztását, mint a folyamat egyik kiemelt funkcióját a vezetői interjúkban is kiemelték a megkérdezettek. Megfogalmaztunk általános állításokat, amelyek a tudás valamilyen átadását, megosztását célozza, ezeket értékelték 1-7 Likert skálán a válaszadók. Az eredményeket az *1. táblázat* foglalja össze. Ennek tanulsága talán az, hogy a tudás megosztásában főként az együttműködés jelenik meg, és nagyon általános a cégnél, hogy másokkal tudást cseréljenek az alkalmazottak. Érdekes talán a második állítás, hogy nem annyira erős preferencia (átlag = 4,77) mellett jelentősen szórtak a válaszok. Az együttműködésre való törekvés mellett bizonyosan megjelenik a szabályozott koordináció, merthogy úgy osztok meg tudást, hogy nem várok vissza semmit. Valószínűleg a megosztás pedig szükséges a vállalati működés miatt.

A *2. táblázatban* szereplő tudásmegosztási tényezők jellemzően közepes preferenciákat kaptak az átlag értékeket figyelve, és jellemzően a szórás is nagyobb az egyes állítások esetében. Az látható, hogy a megosztásnál nem egyéni döntések alapján jár-

nak el a válaszadók, és nehéznek érzik a napi rutinban a tudás cseréjét. Megjelenik az időgazdálkodási nehézségek, a tudás externalizációjának hiánya, és a vezetői elköteleződést sem érzékeli mindenki. A 2,77-es átlagos érték mellett 1,7 szórást látunk, azaz a válaszadók több mint harmadánál ez jellemző állítás marad.

**1. táblázat: A tudásmegosztással kapcsolatos általános állítások**

| <b>A tudásmegosztással kapcsolatos általános állítások</b>   | <b>Átlag</b> | <b>Szórás</b> |
|--|--------------|---------------|
| A munkatársaimmal azért osztom meg a tudásomat, hogy ezzel is segíthessek nekik az eredményesebb munkavégzésben. | 6.54         | 0.84          |
| A munkatársaimmal azért osztom meg a tudásomat, hogy legközelebb ők is megosszák velem a tudásukat.              | 4.77         | 1.88          |
| Mindig megosztom a tudásomat, hogy értékes szakemberként ismerjenek el a vállalatban.                            | 5.45         | 1.33          |
| Mivel nem ismerem a tudásmegosztás előnyeit, így nem szívesen osztom meg a tudásomat a kollégáimmal.             | 1.60         | 1.21          |
| Nem tartom fontosnak, hogy megosszam a tudásomat másokkal.   | 1.57         | 1.14          |
| Azért nem osztom meg a tudásomat szívesen, hogy ne tudjanak ezzel kihasználni.                                   | 1.62         | 1.09          |
| Mivel nem része a munkakörömnek a tudásmegosztás, így nem foglalkozom vele.                                      | 1.70         | 1.21          |
| Csak akkor osztom meg tudásomat, ha köteleznek rá.   | 1.45         | 0.88          |
| Úgy gondolom, hogy a cégünknel mindenki a számára vélt legjobb tudását osztja meg egymással.                     | 4.82         | 1.65          |

*Forrás: Saját vizsgálat, n = 92*

A tudásmenedzsment folyamatok fejletlenségére talán a 7. állítás utal. Nagyon hektikus, hogy ki érzi tudását kulcsfontosságúnak, hiszen az átlag viszonylag alacsony, de nagyon nagy szórásértéket látunk. A tudásmenedzsment mindennapi gyakorlatában nagyon sokszínű a kép, megjelenik a menedzserek felelőssége, az egyéni kompetenciák megléte és a rendszerszintű tudáscsere aktusok is. Hatékonyságbeli kockázatokat ezekhez a tényezőkhöz bőven tudunk kötni, de pusztán a meglétük vagy hiányuk is rizikóval járhat.

**2. táblázat: A tudásmegosztással kapcsolatos tényezőkre vonatkozó állítások**

| <b>A tudásmegosztással kapcsolatos tényezőkre vonatkozó állítások</b>  | <b>Átlag</b> | <b>Szórás</b> |
|--|--------------|---------------|
| Sokszor az idő hiánya miatt nem tudom a tudásomat megosztani a munkatársaimmal.  | 4.20         | 1.79          |
| A tudás megosztásának egyik legnagyobb lehetséges akadálya, hogy nehéz hozzáférni a fejekben lévő tudáshoz. (Számítalan esetben nehéz a tudást szavakba önteni, rögzíteni, továbbadni. Például az évek alatt megszerzett tapasztalat átadása komoly nehézség...) | 4.32         | 1.72          |
| Az elismerés hiánya miatt nem osztom meg szívesen a tudásomat másokkal.  | 1.97         | 1.31          |
| Az anyagi ösztönzés miatt osztom meg a tudásomat a szervezetben.   | 1.79         | 1.40          |
| A tudásmegosztás lehetséges nehezítő tényezője, hogy a vezetőség nem elkötelezett a tudás megosztására.  | 2.77         | 1.70          |
| Az ösztönzés hiánya miatt nem osztom meg a tudásomat másokkal.   | 1.87         | 1.42          |
| A tudásomra saját vagyónként gondolok.   | 3.06         | 2.09          |
| A vezetőség elvárja, hogy megosszam a tudásomat a szervezet más tagjaival.   | 4.74         | 1.54          |

*Forrás: Saját vizsgálat, n = 92*

A felmérésből kiderül, hogy a szervezeten belüli tudásmegosztást leginkább az idő hiánya akadályozza. Következtethetünk arra, hogy a tudás megosztása és átadása időigényes folyamat. A vállalati működés biztosíthatja a tudás rendszerszerű megosztását, de az ilyen mesterséges rendszerelemek több esetben hiányoznak. Az üzleti folyama-

tokban az információ és adatfeldolgozás szabályait is pontosan kell meghatározni. A tudáskezelésének ilyen mértékű hiánya nagyon kockázatos, mert információk veszhetnek el és csökken a versenyképesség. A vállalati tudás meghatározó hordozója az egyén. Különös, hogy mégis a tudásfolyamatokban és főként a megosztásban a csapatok szerepét emeli ki minden cég, pedig az egyéneknek is lehetőséget kell adni, hogy tudásukat ne csak használják, de a további 7 lépésben is kipróbálhassák azt, például: célokat tűzzenek ki, adatokat gyűjtsenek, tudásukat fejlesszék illetve megosszák.

Fel kell hívni a figyelmet arra is, hogy a tudásmenedzsment folyamatokban nem csak a belső információk hatékony kezelése fontos, hanem a külső szereplőkkel való kontextusban is. Ezeket viszont a vezetői interjúkban sem igen említették az alanyok. Mégis kockázatkezelési szempontból a vállalatok által szervezett kiállítások, vásárok által sok adatot és információt (így akár tudást is) szerezhethetünk az éppen aktuális piaci trendekről, a másik vállalatok termékeiről, a legújabb fejlesztéseikről.

Milyen könnyednek tűnik kijelenteni, hogy például társalgók kialakításával segíteni tudjuk a szervezeten belüli tudás szabad áramlását. Vagy, hogy az üzemi étkezde is helyszíne lehet az egyének közötti tudás átadásának. Mégis ki kell emelni, hogy a tudáskezelési folyamatok nem elhanyagolható része a megfelelő környezet és infrastruktúra biztosítása. Ez hozzátartozik a vállalati kultúra fejlődéséhez és kialakulásához, márpedig ezt várnánk el a tudásmegosztás szempontjából is. Összekapcsolva ezt az első gondolattal: tehát fontos, hogy a tudástranszferhez megteremtjük az időt és a helyet, és például az egyének ne csak a folyosón zajló pletykákról tudjanak, hanem legyen dedikált helye és ideje, amikor a vezető is beszámol éppen aktuális információkról.

### ***3.2. Tudásmenedzsment folyamatok hatásainak elemzése***

A kutatás elméleti felvetéseiben érezzük, hogy az együttműködés fejlődése jelenti a vállalati versenyképesség növekedését (Grant, 2008). Másfelől a vezetői interjúk és vállalati megfigyeléseink sokszor engednek arra következtetni, hogy a dolgozók politizálása (Bolman-Deal, 1997) révén sérül a tudásmenedzsment folyamatok hatékonysága és inkább a versengés jelenik meg, mint az együttműködés. Az eredmények tükrében azt mondhatjuk, hogy szintén nem egységes a kép. Habár a tudásmegosztás és együttműködés összefüggését értik a dolgozók elég erősen versenyben érzik magukat. A válaszadók a skála alsó területének minden pontját jelölték.

A tudásmegosztó vállalati kultúra megteremtésével, fenntartásával valamennyire kezelni lehet a dolgozói félelmeket és a tudás, mint hatalom elv érvényesülését minimalizálhatjuk. Az új gazdasági életben és a fiatal generáció mobilitásával összefüggésben ismert munkahelyi szlogen, hogy senkinek sincs biztos munkahelye. Bármikor leválthatják az egyént a munkahelyén. Hirtelen találkozunk dekonjunktuurával, amikor a létszámleépítések, és áthelyezések kora köszön be, majd máskor rövid idő alatt is sok új alkalmazottat szerzünk a vállalathoz, akik egymás számára is idegenek, bizalmatlanok és nem is ismerik a szervezeti folyamatokat, azaz bizonytalanok is.

Az egyének bizonytalanságának következménye az elkötelezettségük csökkenése is, ami a teljesítmény csökkenését fogja eredményezni. A folyamatok átszervezése és újabb tanulási helyzet önmagában problémás, de ha ezt versenyhelyzetnek tekintjük, akkor biztosak lehetünk abban, hogy csökken a teljesítmény.

### 3. táblázat: A szervezeti versengés és/vagy együttműködés meglétére vonatkozó állítások

| A szervezeti versengés és/vagy együttműködés meglétére vonatkozó állítások                                 | Átlag | Szórás |
|--|-------|--------|
| Aggódok, hogy a tudásmegosztással elvesztem a pozíciómat, a státuszomat a szervezetben.                    | 1.88  | 1.29   |
| Azért nem osztom meg szívesen a tudásomat másokkal, hogy ne veszítsem el a versenyelőnyömet a munkahelyen. | 1.88  | 1.26   |
| A munkahelyen a versengés jellemző a munkavállalókra és nem az együttműködés.                              | 2.93  | 1.53   |
| Ha megosztom a tudásomat másokkal, ezáltal javul az együttműködés közöttünk.                               | 5.73  | 1.11   |
| A munkahelyen versenyhelyzetben érzem magam.   | 3.48  | 1.71   |

Forrás: Saját vizsgálat, n = 92

Az ilyen helyzetekben természetes módon jelenik meg az önzés a harmadik leggyakoribb ok, amiért nem működik a szervezeten belüli tudásmegosztás. Az önzés abból adódik, hogy tudásunkból szeretnénk minél többet megtartani magunknak. Az egyéneket motiválni kell a tudásuk megosztására. Ezt a tevékenységet nem szabad gyengébben csinálni, vagy abbahagyni. Lényeges a vezetőség elköteleződése a tudás megosztására. Fontos az alkalmazottakban tudatosítani, hogy tudásuk megosztásával nem veszítenek tudásukból, sőt a munkatársak és a szervezet révén ők is új tudásra tehetnek szert.

A felmérésben számos állítás bizonyította annak a feltételezésünknek az ellenkezőjét, miszerint manapság a kooperáció helyett a versengés jellemzi a munkavállalói gondolkodást. A szervezeten belül az egyének együttműködők, szívesen segítenek munkatársaiknak, saját belső elhatározásból és nem feltétlenül külső kényszer hatására osztják meg tudásukat egymással. Ezt az együttműködést megtaláljuk a dedikált csoportok működésében, ahol a belső szabályok tisztán és világosan segítik a tudásmenedzsmentet. Kérdés marad továbbra is, hogy a csoportok közötti tudásmegosztás vagy az információk megfelelő időben történő továbbítása, megfelelő gyakorisággal történő rögzítése megfelelő-e. Ezt a vezetői interjúkban felvetett helyzetek sejtették. Több olyan konfliktusról írtak le példát a vezetők, ahol a részlegek közötti tudáscsere elégtelenségéből redundanciák, veszteségek keletkeztek.

A legnagyobb kockázatot az egyének megfelelő támogatása jelenti. Mert bár igaz, hogy az egyének jobban szeretnek csoportban dolgozni, mint egyedül, a csoport teljesítményéhez mégis egyéni képességeikkel és tudásukkal járulnak hozzá. Az egyének ismerik a csoportmunka előnyeit. A csoportmunka által az egyének képesek eredményesebben és hatékonyabban dolgozni. A jobb eredmény elérése érdekében az egyéneket csoportba kell rendezni. Nagyon markánsan ki kell emelni, hogy tanulni az egyén tud, új viselkedés mintázatokat csak is egyenként tudunk elültetni a szervezetbe, majd ezt kiterjeszteni a többiekre.

A csoportmunkára vonatkozó állításoknál jellemzően magas átlagokat találunk megfelelően az előfeltételezéseknek. Kiemelhetjük, hogy a szórás viszonylag nagy az egyes értékeknél, illetve a csoportmunkánál a versengésre történő asszociáció kisebb mértékű, mint a korábbi állításoknál. A csoportoknál mindenképpen az együttműködés, a tudásmegosztás és hasznosítás is egyaránt magas (5-6 közötti átlaggal) értékekkel szerepelnek.

**4. táblázat: A szervezeti csoportmunkára vonatkozó állítások**

| A szervezeti csoportmunkára vonatkozó állítások  | Átlag | Szórás |
|--|-------|--------|
| Szeretek a szervezeten belül egy csoport tagja lenni, hiszen így kölcsönösen, együttműködve tudjuk egymást segíteni. | 5.99  | 1.02   |
| A csoportomon belül megvalósul a kollektív tanulás.  | 5.62  | 1.18   |
| Az együttműködés légköre hatja át a csoportomat.   | 5.66  | 1.31   |
| A versengés jellemzi inkább a csoportomat.   | 2.42  | 1.35   |
| Jobban szeretek csoportban dolgozni, mint egyedül.   | 4.71  | 1.48   |
| A csoportomon belül megvalósul a tudás szabad áramlása.  | 5.49  | 1.21   |
| A csoportomon belül elfogadnak és támogatnak.  | 6.00  | 0.95   |
| Biztonságban érzem magam a csoportomban.   | 5.83  | 1.16   |
| A közös célokból adódóan a versengés helyett a kooperálás jellemzi a csoportmunkát.                                  | 5.76  | 1.18   |

*Forrás:* Saját vizsgálat, n = 92

A 4. táblázatnál csak egy kérdés merült fel, hogy miért is lettek rosszabb átlagok az együttműködésre vonatkozó állításnál, amikor azt nem dedikáltuk csoportokhoz. Természetesen erre most nem tud az elemzésünk választ találni. Amit viszont a vezetői visszajelzések megmutattak, hogy az egyes alkalmazottak nélkülözhetetlen tudására nem feltétlenül a szervezeti létszámcsökkentések alkalmával derül fény. Vagyis az egyének megosztják a tudásukat egymással. Olyan munkatársakat kell felvenni, akiknek magas a tudásmegosztási hajlandóságuk. A kockázatkezelést már a kiválasztási folyamatban meg kell kezdeni, az egyes jelentkezők tudásmegosztási hajlandóságának felméréssel.

#### 4. Konklúzió

Összességében a tudásmenedzsment folyamatok léteznek, de nem minden esetben címkézettek, vagyis nem pontosan ismert az elvárt output tudáseleme. Így nem egészen tesz eleget a folyamatkövetelményeknek. A vezetők felnek a területükön működő folyamatok eredményeiért, de a területeket átívelő nagyobb tudásfolyamatoknak nincsenek kinevezett folyamatgazdái. Más szervezeteknél (IBM, Siemens) egyébként ismert, hogy külön részleg foglalkozik a folyamatok kockázatelemzésével és kialakításával, tehát van ilyen jellegű gyakorlat.

A tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát direktben nem mérik a vizsgált vállalatnál, viszont a tevékenységek megléte dolgozói szinten is fontos, ezt értékelni is tudták a válaszadáskor. Ebből az következik, hogy a tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát nem ismerjük, mert nem mérik, ezért a beavatkozások sem ezeket célozzák, hanem az ismert KPI-ok javításait. Ezeknek persze több esetben van tudásmenedzsment vonatkozásuk.

A tudásmenedzsment folyamatok legjelentősebb kockázata, hogy nem teljesen feltérképezett. Ha nem ismert a tudásfolyamat elvárt outputja, vagy bemeneti információs igénye (input), akkor a hatékonyságát sem látjuk és nehéz a javításra javaslatokat tenni. Kiemelt kockázati terület a dolgozói képzések és az egyéni támogatás, fejlődési lehetőségek megteremtése. A tudás megszerzésén és hasznosításán túl sokan gondolják, hogy a legnagyobb kockázat, ha a képzett munkaerő a tudásával együtt elhagyja a szervezetet. Ez a kockázat viszont nem jelent meg markánsan a kutatásunkban. Az együttműködés erősebb kulturális elem volt a versengésnél, ezért a tudásmegosztás révén az egyének szaktudása a szervezeti tudás részeként ott marad.

A vezetőknek ezt a tanulási folyamatot és tudásmegosztási folyamatot (a csapatmunka erősítését) kell erősíteni. Ha a csoport nem éri el a kitűzött célt, akkor mérhető a veszteség, amit a vezetők látnak is és érzik annak hatásait. Az elköteleződés növelése nem csak motivációs kérdés, hanem a folyamatok jó kidolgozása, a munkakörnyezet támogató miliője és a tanulási lehetőségek (érdekes kihívások) megteremtése a legfontosabb tényezők. Továbbá a meglévő minőségbiztosítási folyamatokat érdemes kategorizálni tudásmenedzsment szempontból, hogy annak eredményei is láthatóvá és menedzselhetővé váljanak. Ezt a címkézést a következő minőségbiztosítási auditnál javasolt elvégezni, nem csak a vizsgált vállalatnál, de minden olyan üzleti szervezetnél, ahol még ez nem történt meg.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala, Miskolc, Z-Press Kiadó Kft.
- Bencsik A. (2014): Miért nem működik? Tudásmenedzsment, 15. évf. 1. sz. pp.: 29–46.
- Bolman, L. G.–Deal, T. (1997): Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, 2nd edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Farkas F. (2013): Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Grant, R. M. (2008): Tudás és stratégia (Siker dinamikus környezetben). Szerk. Golubeff Lóránt. Budapest, Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium.
- Gurteen, D. (2001): The Knowledge Management and Real Conversation, <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/km-real-conversation> Letöltés: 2016. 11. 24.
- Hrubos, I. (2017): A tudás természetének alakulása a digitális korban. Education 26 (2), pp.: 169–179.
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft., Budapest.
- Keczer, G (2016): A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata a tudásmegosztás elősegítése a szervezetben in: TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: VIKÉK közlemények 8:(5) pp.: 166–176.
- Konczosné Sz. M. (2009): Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben, In: Majoros–Zimler (szerk.): Világméretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország, MTA VTB, Veszprém, pp.: 463–470.
- Lakatos Gy. (2005): Az emberi tőke: az önismeret gazdaságtana, Balassi Kiadó, Budapest.
- Losonci, D. (2017): Vezető lean környezetben – jellemzők és nyitott kérdések. 165. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2933/1/Losonci\\_165.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2933/1/Losonci_165.pdf) (letöltés: 2018. 03. 08)
- Markó, G.–Boga-Pohl, P. (2012): A tudásaudit és a szellemi tőke relevanciája a vállalatok versenyelőnyében. Minőség és Megbízhatóság, 2012/4. szám, pp. 187–190.
- Probst, G. (1998): Practical Knowledge Management: A Model That Works Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach, pp.: 17–29, <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>, Letöltve: 2017. 02. 16.
- Sólyom A. (2012): Múlt, jelen, jövő avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói, doktori értekezés, Regionális-, és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi Egyetem, Győr.
- Süle E.–Földesi P.–Botzheim J. (2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chain, 3rd International Conference on Intelligent Decision Technologies, Greece Piraeus University.
- Tomka J. (2009): A megosztott tudás hatalom, Harmat Kiadó, Budapest.