

# VÁLLALATI TUDÁSMENEDZSMENT – TUDÁSTEREMTÉS ÉS TUDÁSMEGTARTÁS - ELMÉLETI SZINTŰ ÁTTEKINTÉS

Andrea BENCSIK<sup>1</sup> - Bence CSINGER<sup>2</sup>

## ABSTRACT

*In the 21st century, thanks to the dynamic and extremely fast pace of development and the complexity of corporate activities, the creation and operation of knowledge-oriented organizational cultures has become a kind of expectation. In recent years, knowledge management has been one of the most valuable and challenging areas of research in economic life, and its scope of use is constantly expanding. The importance and timeliness of our study lies in the fact that business is currently living in a phase where competition is dominated by knowledge, expertise and innovation practices. The primary goal of the authors is to shed light on the increasing importance of the role of knowledge management in the life of organizations. Our study is a theoretical overview, in which we examine the role of knowledge management in the life of organizations with the help of secondary data collection.*

## KEYWORDS

*knowledge management, knowledge creation, knowledge retention, organizational knowledge*

## BEVEZETŐ

Napjainkban a dinamikus, rendkívül gyors ütemű fejlődésnek, valamint a szervezeti tevékenységek összetettségnak köszönhetően elvárassá vált olyan tudásorientált szervezeti kultúrák kialakítása és működtetése, amely helyzetet nem lehet hagyományos elvekkel és szabályokkal kezelni. A tudásmenedzsment azonban megfelelő lehetőséget nyújt ezen helyzetek kezelésére. Az elmúlt években a tudásmenedzsment a gazdasági élet egyik legérdekesebb és legnagyobb kihívást jelentő témája, melynek felhasználási köre folyamatosan bővül. A jelenlegi üzleti környezetben, amely olyan jellemzőkkel rendelkezik, mint a piacok globalizációja, a megnövekedett verseny és a technológiai változások nagy üteme, a tárgyi eszközök, mint például a tőke, a föld, a nyersanyagok nem teremtenek fenntartható versenyelőnyt. A mai szervezeteknek fenntartható versenyelőnyük alapját az immateriális javakra és a szellemi tőkére kell építeniük [11]. A tudáshoz, valamint a tudásmenedzsmenthez hasonlóan a szervezeti tudás is kezdettől fogva jelen van a szervezetekben [3]. Ebben az összefüggésben a szervezetnek nagy hangsúlyt kell fektetnie az emberek birtokában lévő tudásra, annak megszerzésére és fenntarthatóvá tételére [1]. Tanulmányunkban fontosnak tartjuk széleskörű szakirodalmi feldolgozás segítségével feltérképezni a tudásmenedzsment területét, középpontba helyezve a tudásteremtés, valamint tudásmegegyezés területét. Témánk jelentősége abban rejlik, hogy az

---

<sup>1</sup> prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc. Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, bencsika@ujs.sk

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék, bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu

<sup>2</sup> PhDr. Bence Csinger, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, csinger.bence@student.ujs.sk

üzleti élet jelenleg azt a szakaszt éli, amikor a versenyt a tudás, a szakértelem és az innovációs gyakorlatok uralják. Minél több tudással rendelkezik egy szervezet, annál nagyobb versenyelőnyt képvisel bármely működési területen. A tudás magában a társadalmi térben változásokat generált az évek során és ennek következtében a szervezetekben is. A piacok közötti intenzív verseny megköveteli a szervezetektől, hogy képesek legyenek hatékonyan fejleszteni és kezelni emberi és strukturális erőforrásaikat, ami pénzügyi tőkájük javulását jelenti. Tanulmányunk elsődleges célja betekintést nyerni a tudásmenedzsment vállalkozások életében betöltött szerepébe, középpontba helyezve a tudásteremtés, valamint a tudásmegtartást területét, melyek kulcsfontosságú részét képezik a tudás fenntarthatóvá tételének. Jelen tanulmányunk egy jövőbeli kutatás előkészítése, amely a tudás fenntarthatóságának kérdését célozza.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

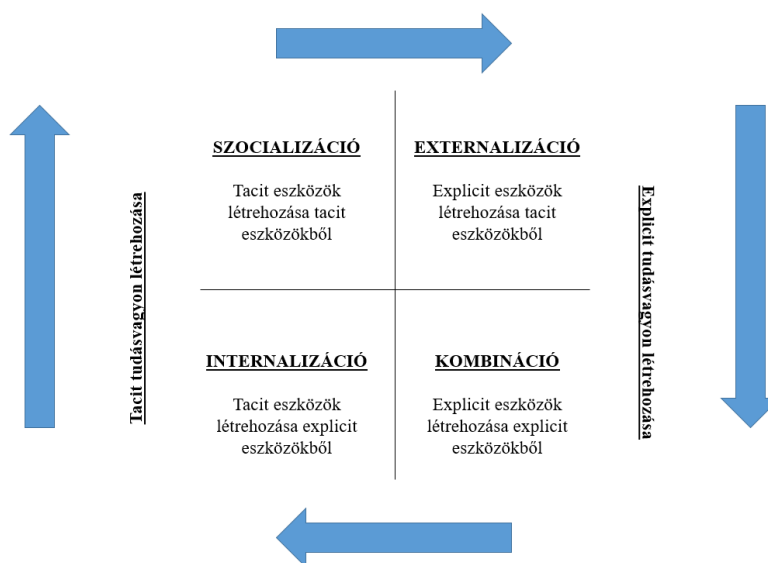
### **Tudásmenedzsment fogalmi meghatározása**

A tudásmenedzsment olyan tudományág és funkció, amely egy olyan kultúra ápolásáról szól, amelyben a tudás létrehozása, megszerzése, átadása és alkalmazása a versenyelőny érdekében és a magasabb innovációs teljesítmény elérése érdekében történik [15]. A tudásmenedzsmentnek számos szakasza különíthető el. A fejlődés első korszaka a tudás keletkezésének, előállításának technológiáját állítja középpontba. A második korszak legfőbb jellemzője az ismeret-alapú és tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. A harmadik korszakban a tudással kapcsolatos gondolkodás túllép az információtechnológián, az egyéneken, sőt a szervezeten is, és hálózatként jelenik meg. Anklam kategorizálását továbbgondolva, a fejlődés további fázisai, mint 4. és 5. lépcső is jelen vannak a szervezetek életében. A negyedik generáció a tudás töketélyezőként történő figyelembe vételére fókuszál, s annak számszerűsítési lehetőségeit keresi, - erősítve ezzel a második fejlődési fázisban felmerült igényeket -, míg az 5. fázis a vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát firtatja [3]. Tudásmenedzsmenten belül fontos kitérni a tudásmenedzsment környezet, valamint a tudásmenedzsment folyamatok területére. A **tudásmenedzsment környezet** azokra az összetevőkre utal, amelyek támogatják vagy művelik a tudásáramlást. Ezek az összetevők olyan elemeket tartalmazhatnak mint a szervezeti struktúra, az IT struktúra, valamint az együttműködési és tudásalapú kultúra. A **tudásmenedzsment folyamatok** az információ és a tudás áramlását jelentik a szervezet szereplői között olyan gyakorlatokon keresztül, mint a tudásszerzés és tudáskódolás [15]. Ezen folyamatok összességében tudásszerzésből, tudásteremtésből, tudásátadásból, tudástárolásból és tudásalkalmazásból tevődnek össze [27]. A **tudásteremtés** olyan folyamat, amelyben a szervezeti tudásteremtés elméletének négy rész-folyamatán keresztül új tudás jön létre. A négy folyamat a szocializáció, a kombináció, az externalizáció és az internalizáció. A **tudásmegosztás** a tudás adományozása és összegyűjtése egy szervezet különböző tudásegységei között. A **tudáshasznosítás** az egyéni entitás szervezeten belüli tudásának különböző típusaira való reagálásához kapcsolódik. A fogalom esetében új létrejött tudásról van szó, amely a szervezeti magatartás és a folyamatok részévé válik az asszimiláción keresztüli problémamegoldásban [27]. A tudásmenedzsment területét összesen négy pillér alkotja. A keretrendszer négy pillére a vezetés, szervezet, technológia, illetve a tanulás. Ezen négy pillér olyan területeket definiál, amelyek képesek felölelni a hatékony tudásmegosztás és az együttműködési kultúrák minden aspektusát. A **vezetés** elsősorban döntéshozatallal, valamint a tudásmenedzsment kezdeményezések üzleti célokkal való stratégiai összehangolásával foglalkozik. A **szervezethez** kapcsolódó pillér a működési folyamatok és eljárások stratégiai újratervezését és összehangolását helyezi előtérbe annak érdekében, hogy

a tudásmenedzsment kezdeményezés sikeres legyen az egész szervezetben. A **technológiai pillér** rögzíti az alapot jelentő technológiai infrastruktúra jelentőségét, amely támogatja a szervezeten belüli tudásmenedzsment jelenlétét. E pillér nélkül a tudásmenedzsment alkalmazása szinte lehetetlen volna bármely szervezetben. Végezetül ezen összefüggésben a **tanulási pillér** úgy írható le, mint tanulás, oktatás vagy tapasztalat útján megszerzett ismeretek, hangsúlyozva a tényt, hogy a szervezetnek foglalkoznia kell a tudásmenedzsmentet elősegítő megközelítésekkel, mint például a belső kommunikáció fokozása, a többfunkciós csapatok előmozdítása, valamint egy tanuló közösség létrehozása [6].

### **Tudásteremtés a szervezetek életében**

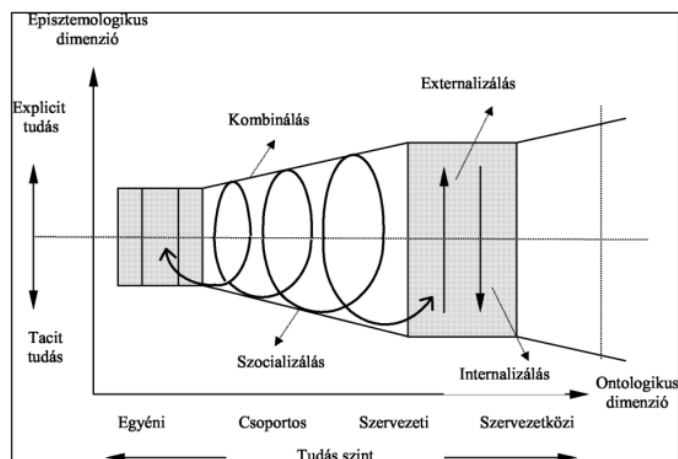
A tudásteremtés fogalmának meghatározását tekintve számos meghatározás látott napvilágot. Nonaka és munkatársai által megfogalmazott definíció a következőképpen hangzik: „*A szervezeti tudásteremtés az egyének által létrehozott tudás elérhetővé tételének és felerősítésének, valamint a szervezet tudásrendszerével való kikristályosításának és összekapcsolásának folyamata.*” [22]. A szervezeti tudásalapú elméletek kidolgozása során Nonaka és munkatársai meghatározták az általános tudásteremtő szervezet alapvető összetevőit. Egy tudásteremtő szervezetben a tudás a környezettel való dinamikus interakciókon keresztül jön létre [21]. A szervezeti tudásteremtés szintézise társadalmi interakción keresztül érhető el. Az ember a látzólag ellentmondó dolgok lényegét követheti és párbeszédeken keresztül elfogadhatja mások véleményét. A párbeszéd nagyon hatékony módja annak, hogy megismerjük mások nézeteit, amelyek eltérnek a sajátunktól és elfogadjuk, valamint szintetizáljuk azokat. Mivel a tudás dinamikus interakción keresztül jön létre, a tudásteremtő szervezetben a vezetés aktív elkötelezettséget kíván a szervezet minden tagjától [21]. A fent leírt komponenseken kívül tanulás szükséges az új tudás fejlesztéséhez és létrehozásához. A tanulás azonban nem garantálja, hogy a tanult ismeretek hasznosak és alkalmazkodnak a környezethez. Valójában a múltbéli tudás hasznosítása kizárólag addig lehet hasznos, amíg a környezet stabil marad. Ha a környezet kezd megváltozni, a meglévő szabályok és technológiák megismerése többletköltséget jelenthet az emberi elme és a szervezet számára. A tanulási kultúra a szervezetekben fontos, mivel informális és formális csatornákat nyit meg a dialektikus gondolkodás, viták és kritikák előtt. Ha azonban egy szervezeti kultúra nem támogatja a kísérleti tanulást, az informális szakértői értékeléseket és az informális útmutatást, akkor valószínűleg megragad abban a tudatban, hogy a gyorsan változó környezetben már nem hatékony [19]. A legismertebb tudásdinamikai modell Nonaka nevéhez fűződik, aki kifejlesztett egy szervezeti tudásteremtési modellt, amely integrálja az egyéni és kollektív tanulási elméletek folyamatát. Filozófiai megközelítésből a modell két dimenziót javasol. Az **episztemológiai dimenzió** a tacit és explicit tudás közti konverzió megmagyarázásáért felelős, az **ontológiai dimenzió** pedig a tudás átadását írja le az egyéntől a csoporton és szervezeten át egészen a szervezetek közötti tudásátadásig. A modell alapfeltevése, hogy a tudás hallgatólagos és explicit tudás interakciója révén jön létre, amit „tudáskonverzióknak” neveznek. Ez a fajta interakció az egyének közötti társadalmi folyamat, amely nem korlátozódik kifejezetten az egyénre, mivel az egyén, mint munkavállaló soha nincs elszigetelve a társadalmi interakcióktól. Az a feltételezés, miszerint a tudás hallgatólagos és az explicit tudás közötti konverzió révén jön létre, lehetővé teszi a tudáskonverzió négy különböző módjának definiálását, melyek a következők: szocializáció, externalizáció, kombináció és internalizáció [28]. Ezen négy fogalom együtteséből alakult ki a SECI mozaikszó, amely a modell elnevezésének alapjául szolgál [14].



1. ábra: SECI-modell

Forrás: [19] alapján saját fordítás és szerkesztés

A modell a **szocializációs móddal** kezdődik, amelyben a hallgatólagos tudás cseréje megy végbe az egyének között a napi társas interakció során szerzett, megosztott tapasztalatok révén [10]. Az **externalizáció** a hallgatólagos tudás explicit fogalmakban való formalizálásának folyamata [25]. Az explicit tudás ezt követően összevonódik más, szervezeten belüli vagy szervezetközi explicit tudással a **kombinációs módban**, ahol összevonásra, szerkesztésre és feldolgozásra kerülnek egy összetettebb és szisztematikusabb explicit tudás létrehozása érdekében. A SECI modell az **internalizációs móddal** zárul, amelyben az explicit tudást az egyének szívják magukba, gazdagítva hallgatólagos tudásbázisukat. A formális tudás személyes tapasztalatokhoz kötődik, amelyeket később átadnak és gyakorlati helyzetekben hasznosítanak, melynek köszönhetően a munkavállalók megújuló rutinjainak alapjává válnak. Összességében ezen képzési tevékenységek lehetővé teszik az emberek számára, hogy új ismereteket integráljanak saját mentális modelljeikbe és gazdagítsák szakmai know-how-jukat, új utat nyitva az új hallgatólagos tudás generálás felé. Ez a fajta új tudás ezt követően újra körforgásba kerül, további konverziós folyamatokat indítva el [10]. A Nonaka-féle tudásdinamikai modell magja az úgynevezett Ba koncepció, melynek lényege a kölcsönhatások révén létrehozott és megosztott kontextusok és jelentések. A Ba egy olyan fogalmi munkatér, ahol az egyéni szubjektivitás találkozik a többi objektivitással és társadalmi interakción keresztül tudás keletkezik. A Ba koncepció segítségével Nonaka és munkatársai kidolgozták a tudás transzformációjának kétdimenziós diagramját, melyet a 2. ábra szemléltet [4].



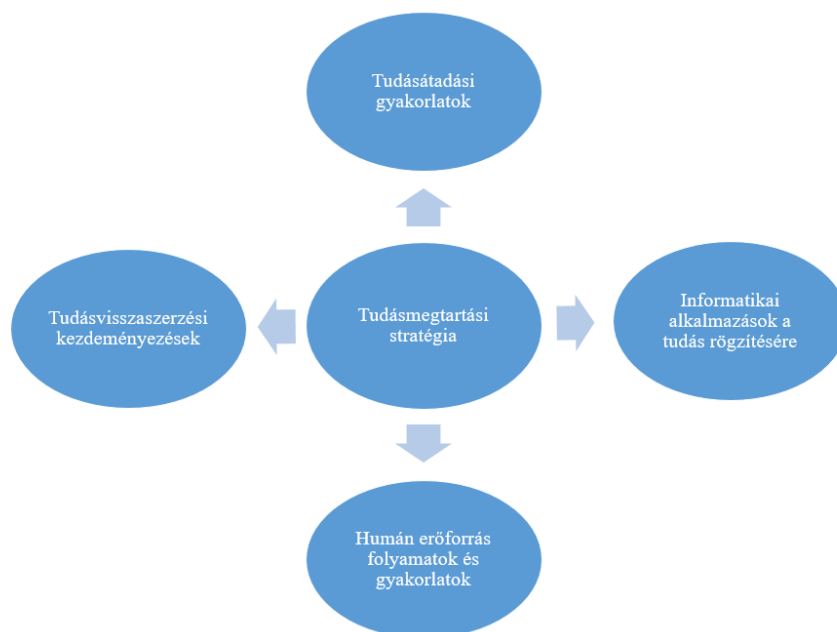
2. ábra: Szervezeti tudásteremtés

Forrás: [19]

A tudásvagyon olyan immateriális erőforrásokat foglal magában, amelyek hozzájárulnak az értékteremtéshez, melyek lehetnek a SECI folyamat bemenetei és kimenetei. A tudásvagyon nem csupán a már megalkotott tudás (mint például a know-how, szabadalmak, vagy technológiák), hanem magában foglalja a létrehozandó tudást is (mint például a szervezeti innovációs képesség). Végezetül fontos kiemelni, hogy a szervezet tudásalapú elmélete tartalmazza a tudás ökoszisztémáját, amely tükrözi a külső üzleti környezetet. Ez az ökoszisztéma a Ba többrétegű szervezete, amely átlépi a szervezet határait [18]. A tudásteremtés területével Nonaka és Toyama [22] szerzőpáros mellett számtalan tudós foglalkozott, akik mellett nem mehetünk el szó nélkül. Míg Nonaka tudásdinamikája a társas interakciókon keresztül történő tudáskonverzió alapul, addig Nielsen [20] tudásdinamikája az áramlások gondolatára épül. Nielsen szerint a szervezet egy olyan hely, ahol a tudás folyamatosan áramlik bizonyos irányok mentén, amely tudásáramlásokat időben és térben egyaránt meg kell érteni. Boisot a tudásdinamika egy elvontabb modelljét dolgozta ki az információelmélet alapján. A szerző az I-teret egy általános tartományként azonosította, amelyet három dimenzió jellemez: kodifikáció, absztrakció és diffúzió. A kodifikáció egy egyéni tevékenység, amely az alany intellektuális készségétől és tapasztalatától függ. Az I-tér második dimenziója az absztrakció. Az absztrakció a konkrét részletek és a lokális pozícionálás csökkentésével hat a fogalmak és jelenségek szerkezetére. Az I-tér harmadik dimenziója a diffúzió. Modellében Boisot diffúziót az adatok és a tudás azon tulajdonságának tekinti, hogy szétterjedjen a célpopulációban. Az utolsó említésre méltó modellt a De Castro és munkatársai [8] dolgozták ki, akik Nonaka általi SECI modellt vették alapul. A kutatócsoport általi új perspektíva fő gondolata a SECI modell kiterjesztése, figyelembe véve az episztemológiai (vertikális) és ontológiai (horizontális) dimenziót, amelyek a szerzők szerint dinamikusan kapcsolódnak egymáshoz négy különböző szinten: egyéni, csoportos, szervezeti és szervezetközi szinten [5]. A szerzők által bemutatott tudásdinamikai modellek a szervezeti tudásteremtést igyekeznek megmagyarázni, mind a tacit, mind az explicit tudás tágabb perspektívájában. Napjainkban azokat a szervezeteket tekintik sikeresnek, akik képesek tanulni, a szerzők azonban úgy gondolják, hogy a szervezeti szinten a tudásteremtés sikeres integrálása mellett kulcsfontosságú megfelelő hangsúlyt fektetni a tudásmegtartás területére.

### **Tudásmegtartás a szervezetek életében**

A szervezeti tudásmegtartás a tudásmenedzsment kritikus összetevője, amellyel a szervezeteknek meg kell küzdeniük [16]. A tudásmegtartás legáltalánosabb definícióját Walsh és Ungson [31] klasszikus meghatározása mutatja be. A szerzők úgy fogalmaztak, hogy a tudásmegtartás három tevékenységből áll: tudásszerzés, tudástárolás és visszakeresés. Walsh és Ungson ezt a definíciót használja a szervezeti memória meghatározására is, ennek megfelelően a tudás megtartása fokozza a szervezeti memória építését [9]. A tudásmegtartás fogalmi meghatározása szempontjából több definíció is napvilágot látott a szakirodalomban. Az egyik definíció szerint olyan vezetési gyakorlatokra és folyamatokra utal, amelyek célja az idősebb munkavállalók értékes szervezeti tudásának megőrzése nyugdíjba vonulásuk előtt [5]. Levy [16] szerint a tudásmegtartás különbözik az általános hosszú távú tudásmenedzsment megoldásoktól. Véleménye szerint a tudásmegőrzés egy másik helyzetet kezel, úgy gondolja, hogy korlátozott időn belül a szakértő legértékesebb tudásának szervezeti eszközzé kell válnia. Levy szerint a tudásmegtartás elérése érdekében három végrehajtandó szakaszt szükséges definiálni, melyek a következők: hatókör (scope), átvitel (transfer) és integráció (integration). Kutatási eredményei alapján Levy hangsúlyozza, hogy a szervezeteknek a folyamatot minden esetben a hatókör meghatározásával szükséges kezdeniük, továbbá kiemeli annak szükségességét, hogy a keretrendszer adott szervezethez való igazításához szükség van a kontextuális és specifikus elemek figyelembevételére [17]. Egeland a 2017-es évben továbbá úgy fogalmazott, hogy a tudásmegtartás egy olyan stratégia és/vagy gyakorlat, amelyet a szervezet jelenlegi és jövőbeli teljesítménye szempontjából kritikus jelentőségű ismeretek, információk, készségek és kapcsolatok azonosítására, megszerzésére és megtartására használnak [9]. A szakirodalom megemlíti továbbá egy részletesebb és szisztematikusabb folyamatot, amely a K.Exchange névre hallgat [13]. A keretrendszer két hálózathoz és az alábbi öt szakaszból áll: ismeretek azonosítása, kezdő megbeszélés, az átadáshoz szükséges elemzés és cselekvési terv készítése, az akcióterv végrehajtása, végül pedig az értékelés [13]. DeLong a 2004-es évben egy olyan keretet javasolt, amely meghatározta azokat a mechanizmusokat, amelyek nélkülözhetetlenek egy jó tudásmegőrzési stratégia működéséhez. A szerző azonban rávilágít arra a tényre, hogy a megalkotott stratégiai cselekvési keret csupán iránymutatást jelent a megőrzésre vonatkozó stratégia és megközelítés megvalósításához és létrehozásához. DeLong keretrendszere négy olyan területet foglal magában, amelyeknek tudásmegtartási stratégiákat kell kialakítaniuk, nagyobb hangsúlyt fektetve a tudásmegtartásra, mint a szervezeten belüli munkavégzésre. A fókusz az összes olyan területre kiterjed, amely szerepet játszik a megtartási stratégiában és a korábban említett strukturált folyamatokkal ellentétben nem tartalmaz meghatározott sorrendben követendő lépéseket [7]. A 3. ábra szemlélteti a DeLong által megalkotott stratégiai cselekvési keretet.



3. Ábra: Stratégiai cselekvési keret  
Forrás: [9] alapján saját fordítás és szerkesztés

Az emberi erőforrás folyamatok és gyakorlatok egyike azon területeknek, amelyek szervezeti infrastruktúrát teremtenek a tudásmegtartáshoz. A stratégia második területe a tudástranszfer gyakorlatok, amelyek a tudásáramlás megvalósításához szükséges gyakorlatokat foglalják magukban és kiemelik a célhoz, a szervezethez és az emberekhez való alkalmazkodás szükségességét. A harmadik terület a tudás tárolására és megosztására szolgáló informatikai eszközök használatára vonatkozik. A negyedik terület azt írja le, hogy milyen módon szükséges a tudás-visszaszerzési kezdeményezést megvalósítani, ha a reagálás igénye megmutatkozik [7]. A tudásmegtartási stratégiának egy másik javasolt keretrendszere Liebowitz [18] nevéhez fűződik, aki négy pillért határozott meg a tudásmegtartás megvalósítása érdekében. A szerző által meghatározott négy pillér az elismerés és jutalomkultúra, a kétirányú tudásáramlás, a személyre szabás és kodifikáció, valamint az arany tehetség visszahozása [9]. A 4. ábra átfogó képet nyújt a Liebowitz-féle négypillér keretrendszerről.



4. Ábra: Liebowitz-féle keretrendszer  
Forrás: [19] alapján saját szerkesztés

Az első pillér a tudás megtartásához szükséges kultúra megteremtésére helyezi a hangsúlyt, amelyben a motiváció alapvető tényező. A második pillért meghatározva Liebowitz kétirányú kommunikációs folyamatot javasol az idősebb és fiatalabb munkavállalók közötti tudásátadásra, amely ezáltal támogatja a folyamatos tanulási kultúra kialakulását és fenntartását. A harmadik pillér a személyre szabás és kodifikáció, amelyekre a szerző a tudás megszerzésének és átadásának fontos technikáiként hivatkozik, kiemelve, hogy mindkét stratégiára szükség van, habár az egyik stratégia dominánssá válhat. A negyedik pillérre „arany drágakőként” hivatkoznak, amely magában foglalja a nyugdíjas személyek szervezetbe történő visszahozatalát, annak érdekében, hogy továbbra is tanácsadóként dolgozzanak a szervezetnél [18]. A két keretrendszer megfelelő elméleti áttekintést nyújt a megtartási stratégia sikeres alkalmazásához szükséges területekről, azonban ezen tényezők gyakorlatban történő integrálásakor a keretrendszerek testreszabása minden esetben kulcsfontosságú, hiszen minden szervezet más és más, melynek okán nélkülözhetetlen és szükségszerű az adott szervezeti kultúrához való igazítás. Napjainkban a tudásmegtartás területét figyelembe véve nagyobb hangsúly helyezendő a DeLong által megalkotott stratégiai cselekvési keretre, melynek elsődleges oka abban keresendő, hogy a tudásmegtartási stratégiának a tudásátadási gyakorlatok mellett kulcsfontosságú részét képezi a visszacsatolás folyamatához kapcsolódó motiváció is. Ennek eredményeképpen szükség van mind a vezetőség, mind pedig a munkavállalók részéről tudásvisszaszerzési kezdeményezésekre annak érdekében, hogy a stratégia sikeresen megvalósuljon. Emellett nem hagyható figyelmen kívül mind az egyének, mind a szervezetek mindennapi életét meghatározó információs és kommunikációs technológiák területe sem. A szervezetek által alkalmazott technológiák jelentős szerepet töltenek be a tudásmegtartás területén, ugyanis lehetőséget biztosítanak a tudásmegtartás területéhez kapcsolódó három tevékenységre: a tudásszerzésre, a tudástárolásra, valamint a visszakeresés folyamatára [9].

## **BEFEJEZÉS**

Annak érdekében, hogy a tudást értékes szervezeti eszközzé alakítsuk át, a tudást, a tapasztalatot és a szakértelmet formalizálni, elosztani, megosztani és alkalmazni kell [26]. Minden tudásmenedzsment kezdeményezés előtt elemezni kell a rendelkezésre álló belső és külső ismereteket, kompetenciákat és szakértelmet. A cél a meglévő tudás jobb menedzselése a szervezetben, minden rendelkezésre álló erőforrás és potenciális lehetőség felhasználásával. Miután meghatározásra került a szükséges külső tudás és szakértelem, döntést kell hozni a megszerzés módjáról. Lehetséges módok közé sorolható például tudástermékek (szabadalmak, szoftverek) beszerzése, szakértők felvétele, valamint ügyfelek, beszállítók, más érdekelt felek tudásának felhasználása nyílt innovációs folyamaton keresztül. A tudásfejlesztés csoportját figyelembevéve a cél az új tudás létrehozásának menedzselése (új kompetenciák, termékek, folyamatok, ötletek), melyet a tudásmenedzsment szervezeti és egyéni szinten is támogathat. A képzések és egyéb tanulási kezdeményezések segítik az egyéneket új ismeretek és szakértelem megszerzésében, míg a szervezeti tudásteremtést az egyéni tudás integrálása támogatja kommunikáción, együttműködésen és csapatmunkán keresztül. Ezt követően a fő cél a szükséges tudás és szakértelem időben történő biztosítása, ahol arra szükség van, melyben nagy segítséget nyújtanak az információs és kommunikációs technológiák. A tudásnak támogatnia kell az üzleti folyamatokat és elérhetőnek kell lennie a munkavállalók számára. Fontos, hogy a felhasználók elégedettsége és a tudás mindennapi munkában való hasznosítása kell, hogy a tudásmenedzsment középpontjában álljon. Végezetül a szervezeti tudásbázisnak értékes tudást kell megőriznie annak érdekében, hogy elkerülhető legyen a „vállalati amné-



zia“, a munkavállalói távozás, átszervezés vagy technikai problémák esetén [12]. Önmagában a szervezeti kultúra, vagy informatikai háttér nem képes létrehozni egy hatékony tudásmenedzsment rendszert. A vállalkozást emberek alkotják, akik a tudást létrehozzák, hordozzák és felhasználják, melynek eredményeképpen kiemelten szükséges foglalkozni az emberi erőforrás területével [2]. Ennek eredményeképpen a tudásmenedzsment az alábbi négy kulcselemre helyezi a hangsúlyt:

- Tudásmenedzsment folyamatai, mint például a tudás megszerzése, felhasználása, megosztása vagy tárolása
- Informatikai rendszerek és szervezeti struktúrák
- Szervezeti kultúrák, nyitott légkör és bizalom
- Emberek – együttműködés és kommunikáció [30].

Stadler [30] a 2021-es évben továbbá úgy fogalmazott, hogy a tudásmenedzsment rendszerek létrehozásához és hatékony működtetéséhez nem elég csupán az információ, ugyanis szükség van egy nyitott légkört és bizalmat biztosító szervezeti kultúrára, valamint információtechnológiai rendszerekre is. Tudásmenedzsment szempontjából, a rendszer működtetéséhez szükséges **szervezeti kultúra** további három kulcsfontosságú elemből áll, melyek a bizalom, a kommunikáció és a tanulás. Annak érdekében, hogy a tudásátadás megvalósuljon, az embereknek „közös nyelvet“ kell, hogy beszéljenek, ugyanis ez az alapja a kölcsönös megértésnek és bizalomnak. Egy megfelelő szervezeti kultúra támogatja a tudásmegosztásra való készséget és más személy tudásának felhasználását. A tudásmenedzsment rendszer második alapfeltétele az **információtechnológiai (IT) rendszer**. Napjainkban nem elég olyan támogató rendszerek kiépítése, amelyek a hatékonyságnöveléshez járulnak hozzá, ugyanis a rendkívül nagy mennyiségű adathalmazból képesnek kell lenni azon információk kiszűrésére, amelyek relevánsak és valódi tudásértékük van, melyre az emberi gondolkodás és logika képes. Tudásmegosztás tekintetében az információtechnológiai rendszerek célja az érdekelt felek összekapcsolása [2]. A mai vezetési dinamikát figyelembe véve a tudás menedzselésének terhe rendkívüli összpontosítást igényel, mivel a munka nagy része információ alapú. Vitathatatlan tény, hogy a szervezetek tudás alapján versenyeznek, hiszen a termékek és szolgáltatások egyre összetettebbek. Ezáltal az egész életen át tartó tanulás és a tudásmenedzsment követelménye megkerülhetetlen valósággá vált, ugyanis a piacok egyre versenyképesebbek és az innováció üteme növekszik. A tudásmenedzsment területe azért is nélkülözhetetlen, mivel a korengedményes nyugdíjazás, valamint a munkaerő növekvő mobilitása, illetve a stratégiai irányváltások bizonyos területeken tudásvesztéshez vezethetnek. Más szóval a tudás vált az üzleti problémák médiumává [24].

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ALMEDIA, D. L. N. T. *A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery*: értekezés. Lisbon: European University of Lisbon. 2018. 68. o.
- [2] BENCSIK, A. Munkaerőpiaci elvárások versus tudásmenedzsment. In *Körkép – XXI. századi kihívások*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. ISBN 978-615-5607-20-2. 166-189.
- [3] BENCSIK, A. The sixth generation of knowledge management – the headway of artificial intelligence. *Journal of International Studies*. vol. 14, issue 2, 84-101. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/6>
- [4] BRATIANU, C. Organizational Knowledge. In *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*. Hershey: IGI Global, 2015. ISBN 978-1-4666-8318-1. 127-156. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1>

- [5] BRATIANU, C., ORZEA, I. Organizational knowledge creation. *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*. ISSN 2069-8887, 2010, vol. 5., no. 3., 41-62.
- [6] BURMEISTER, A., ROONEY, D. Knowledge Retention at Work and Aging. In *Encyclopedia of Geropsychology*. Singapore: Springer, 2016. ISBN 978-981-287-083-4. 1291-1297. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3\\_307-1](https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_307-1)
- [7] CALITZ, P. A., CULLEN, M. The Application of a Knowledge Management Framework to Automotive Original Component Manufacturers. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. ISSN 1555-1237, 2017, vol. 12., 337-365. <https://doi.org/10.28945/3897>
- [8] DE CASTRO, M. G., SÁEZ, L. P., LÓPEZ, N. E. J., DORADO, G. R., *Knowledge Creation Processes: Theory and Empirical Evidence from Knowledge-Intensive Firms*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007. 221. o., ISBN 978-0230013629.
- [9] DELONG, W. D. *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford: Oxford University Press, 2004. 272. o. ISBN 9780195170979.
- [10] EGELAND, I. *Knowledge retention in organizations: diplomamunka*. Norway: University of Stavanger. 2017. 117. o.
- [11] FARNESE, L. M., BARBIERI, B., CHIRUMBOLO, A., PATRIOTTA, G. Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*. ISSN 1664-1078, 2019, vol. 10, 1-15.
- [12] GILANINIA, S., ASKARI, A. M., DASTOUR, M. Overview of the Importance of Knowledge Management and Its Agents. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. ISSN 2617-3018, 2013, vol. 2., no. 12., 23-29.
- [13] GOUROVA, E. *Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises*. Malta: Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science, 2010, 639-648.
- [14] HAARMANN, J., KAHLERT, T., LANGENBERG, L., MÜLLER-PRTOHMANN, T. K.exchange: A Systematic Approach to Knowledge Transfer of the Aging Workforce. *Journal of Knowledge Manamement*. . ISSN 1367-3270, 2008, vol. 7. issue ¾, 1-14.
- [15] JAFARI, M., REZAEENOUR, J. *Evolution of Organizational Knowledge Creation Theory: A brief review*. 14th International Business Information Management Association Conference, Istanbul: IBIMA, 2010, vol. 4., 2889-2902.
- [16] Kianto, A., VANHALA, M., HEILMANN, P. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270, 2016, vol. 20., issue 4., 621-636.
- [17] LEVALLET, N., CHAN, E. Y. Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270, 2019, vol. 23., issue 1., 176-199. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2017-0358>
- [18] LEVY, M. Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270, 2011, vol. 15., issue 4., 582-600. <https://doi.org/10.1108/13673271111151974>
- [19] LIEBOWITZ, J. *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*. 1st Edition. USA: Auerbach Publications, 2008. 144. o. ISBN 978-1420064650.
- [20] NIELSEN, P. A. Understanding dynamics capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270, 2006, vol 10., issue 4., 59-71. <https://doi.org/10.1108/13673270610679363>
- [21] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284. o. ISBN 0-19-509269-4.

- [22] NONAKA, I., TOYAMA, R. Why do firms differ? : the theory of the knowledge-creating firm. In *Knowledge creation and management : new challenges for managers*. New York: Oxford University Press, 2007. ISBN 0-19-515962-4. 13-31.
- [23] NONAKA, I., VON KROGH, G., VOEPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*. ISSN 1741-3044, 2006, vol. 27, issue 8., 1179-1208. <https://doi.org/10.1177/01708406060666312>
- [24] NONAKA, I., VON KROGH, G., VOEPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*. ISSN 1741-3044, 2006, vol. 27, issue 8., 1179-1208.
- [25] OMOTAYO, F. O. Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. In *Library Philosophy and Practice (e-journal)* [online]. 2015, paper 1238 [cit. 2022-01-01]. Hozzáférés az interneten: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3330&context=libphilpracy>
- [26] RAMÍREZ, M. A., MORALES, G. J. V., ROJAS, M. R. Knowledge creation, organizational learning, and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*. ISSN 1392-2785, 2011, volume 22., issue 3., 309-318.
- [27] RAUDELIONIENE, J., DAVIDAVIČIENĖ, V., JAKUBAVIČIUS, A. Knowledge management process model. *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*. ISSN 2345-0282, 2018, vol. 5., no. 3., 542-554.
- [28] RAZZAQ, S., SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., NAWAZ, F., WANG, M., ALI, M., TEHSEEN, S. Knowledge management, organizational commitment, and knowledge-woker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*. ISSN 1463-7154, 2019, vol. 25., issue 5., 923-947. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2018-0079>
- [29] SAADAOU, M., MEKKAOU, S. Organizational knowledge creation: Benchmarking of existing models. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. eISSN: 2357-1330, 2015, 23-34.
- [30] STADLER, R. *Knowledge Management in Event Organizations*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, 2021. 198.o. ISBN 978-1-911635-46-8. <https://doi.org/10.23912/9781911635444-4902>
- [31] WALSH, P. J., UNGSON, R. G. Organizational memory. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 1991, vol. 16., no. 1., 57-91.