

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Vágner Vivien

**Etika, bizalom és szervezeti siker kapcsolata tudásorientált
szervezetek esetében**

DOI:10.18136/PE.2024.906

Szervezeti tudásfenntarthatóság

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: Prof. Dr. habil Bencsik Andrea CSc., PhD

Veszprém

2024

**ETIKA, BIZALOM ÉS SZERVEZETI SIKER KAPCSOLATA TUDÁSORIENTÁLT
SZERVEZETEK ESETÉBEN**

Az értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Vágner Vivien**

Témavezető: Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, CSc., PhD

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....
Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, CSc., PhD

(témavezető)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

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

Veszprém,

.....
a Bíráló Bizottság elnöke

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

Veszprém,

.....
az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Szakirodalmi áttekintés	3
2.1. Fenntarthatóság fogalmai	3
2.2. Tudás építőkövei.....	6
2.3. Etika, bizalom és vezetés kapcsolata	24
2.4. Szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmai	30
2.5. Nemzetközi összehasonlítás és a szervezeti siker fogalma	32
3. Kutatás módszertana és módszere	45
3.1. Kutatási megközelítés.....	45
3.2. Delphi- módszer	48
3.3. Adatgyűjtési módszer	53
3.4. Adatelemzési módszer	55
4. Kutatás eredményei	60
4.1. Első forduló eredményeinek az értékelése	60
4.1.1. A tudásfenntarthatóság kifejezés vizsgálata	63
4.1.2. Az etika kifejezés vizsgálata	70
4.1.3. A bizalom kifejezés vizsgálata	73
4.1.4. A motiváció kifejezés vizsgálata	78
4.1.5. A tudásmegosztás kifejezés vizsgálata	81
4.1.6. A tudásmegőrzés kifejezés vizsgálata.....	86
4.1.7. Tudásmenedzsment kifejezés vizsgálata	90
4.2. Szervezeti tudásfenntarthatóság általam létrehozott fogalma, modellje	98
4.3. Második forduló eredményeinek az értékelése	100
4.3.1. A minta elemzése egyváltozós statisztikai módszerekkel	104
4.3.2. Átlag-szórásvizsgálat, IQR érték.....	108
4.4. Az első és a második forduló eredményeinek az összehasonlítása	112
5. Új tudományos eredmények.....	114
6. Összegzés	133
Felhasznált irodalom	136
Mellékletek.....	158

Ábrajegyzék

1. ábra Probst modell.....	18
2. ábra Globális Tudásindex (2022)	32
3. ábra Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében.....	33
4. ábra A hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés hatása a szervezeti kultúrára	36
5. ábra Magyarország és Svédország kulturális összehasonlítása Hostede kulturális dimenziói alapján	39
6. ábra Maszkulinitás, időorientáció, engedékenység dimenziók összehasonlítása Magyarország és Svédország esetében	42
7. ábra Kutatás folyamata.....	47
8. ábra Delphi- módszer tipikus folyamatábrája	49
9. ábra A válaszadók által leggyakrabban használt szavak	61
10. ábra Tudásfenntarthatóság kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében	63
11. ábra Tudásfenntarthatóság kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében	66
12. ábra Etika kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében	70
13. ábra Bizalom kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében	73
14. ábra Bizalom kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében.....	75
15. ábra Motiváció kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében	78
16. ábra Tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében	81
17. ábra Tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében	83
18. ábra Tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében.....	87
19. ábra Tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében	88
20. ábra A tudásmenedzsment kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében	91
21. ábra A tudásmenedzsment kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében	93
22. ábra A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos válaszok alapján végzett klaszterelemzés.....	97
23. ábra Szervezeti tudásfenntarthatóság modellje	99
24. ábra 2. forduló kérdőívének kategóriái	101
25. ábra A tudásmenedzsment-rendszer elemeinek vizsgálata	116
26. ábra A tudásmegosztás szerepének fontossága a tudásfenntarthatóságban.....	117
27. ábra Szervezeti tudásfenntarthatóság véglegesített modellje	119
28. ábra Szervezeti tudásfenntarthatóság szöveghői vizsgált csoport szerinti bontásban	127

Táblázatjegyzék

1. táblázat Kutatási kérdések	2
2. táblázat Fenntarthatóság fogalmának tartalmi elemei	5
3. táblázat Tudás fogalmának tartalmi elemei	8
4. táblázat Tudásmenedzsment fogalmának tartalmi elemei	10
5. táblázat Szervezeti tanulás fogalmának tartalmi elemei	13
6. táblázat A tanulószervezet fogalmának tartalmi elemei	16
7. táblázat Tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők	22
8. táblázat Az etikus és a nem etikus vezető jellemvonásai	27
9. táblázat Az etikus- és a fenntartható vezetés összehasonlítása	29
10. táblázat Tudásfenntarthatóság fogalmának tartalmi elemei	31
11. táblázat Hofstede, Trompenaars, GLOBE nemzeti kultúramodelljének összehasonlítása	35
12. táblázat A feltáró és a következtető kutatási módszerek összehasonlítása	46
13. táblázat 1. forduló- Minta bemutatása	60
14. táblázat Magyar válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumai	64
15. táblázat Tudásfenntarthatóság kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében	65
16. táblázat Svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumai	67
17. táblázat Tudásfenntarthatóság kifejezés korrelációs vizsgálat a svéd válaszadók esetében	69
18. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumainak az összevetése	69
19. táblázat Svéd válaszadók etikával kapcsolatos motívumai	71
20. táblázat Etika kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében	72
21. táblázat Magyar válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumai	74
22. táblázat Bizalom kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében	75
23. táblázat Svéd válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumai	76
24. táblázat Bizalom kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében	77
25. táblázat A magyar és a svéd válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása	77
26. Táblázat Magyar válaszadók motivációval kapcsolatos motívumai	79
27. táblázat Motiváció kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében	80
28. táblázat Magyar válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai	82

29. táblázat Tudásmegosztás kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében	82
30. táblázat Svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai	84
31. táblázat Tudásmegosztás kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében	85
32. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása	85
33. táblázat A magyar válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumai.....	87
34. táblázat Tudásmegőrzés kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében .	88
35. táblázat A svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumai	89
36. táblázat Tudásmegőrzés kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében.....	89
37. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása	90
38. táblázat A magyar válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos motívumai	91
39. táblázat Tudásmenedzsment kifejezés korrelációs vizsgálat a magyar válaszadók esetében	92

Mellékletek jegyzéke

- 1.Melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív magyar nyelven
- 2.Melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív angol nyelven
- 3.Melléklet: Hofstede kulturális dimenziói
- 4.Melléklet: Tudásfenntarthatósággal kapcsolatos állítások átlag, szórás és IQR értékei

Kivonat

Napjainkra a fenntarthatóság egy sokak által kutatott témává vált, az akadémiai és a szervezeti szférát egyaránt foglalkoztatja a kérdés. Számos vizsgálat folyik a fenntarthatóság és a szervezeti működés különböző területeivel és folyamataival kapcsolatban. Jelenleg azonban nagyon kevés kutatás foglalkozik a témával a szervezeti tudás fenntarthatósága szempontjából. Disszertációm elsődleges célja, a szakértők véleményén keresztül, a tudásfenntarthatóságra vonatkozó szakirodalomban fellelhető hiányosságok kiegészítése, egy általánosan elfogadható definíció és modell megalkotása.

A téma időszerűsége abban áll, hogy az intenzív piaci versenyt a szervezeten belüli tudás, szakértelem és innovációs gyakorlatok határozzák meg, amelyek megkövetelik a szervezetektől a tudásuk folyamatos fejlesztését, annak fenntarthatóvá tételét, a versenyelőny elérése és hosszú távú biztosítása érdekében.

Célom elérése érdekében disszertációm elméleti részében átfogó szakirodalmi feldolgozást végeztem, széleskörű hazai és nemzetközi szakirodalom felhasználásával. Szekunder adatgyűjtésem eredményeképpen áttekintést nyújtok a fenntarthatóság, a tudás, a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a tanuló szervezet fogalmai mellett a tudásmenedzsment- rendszer folyamatába, valamint az etika, a bizalom és a vezetés kapcsolatába. Kiemelem továbbá a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmait, a nemzeti beágyazottságú vállalati kultúramodelleket. Disszertációm elméleti része a szervezeti siker fogalmának és mérési lehetőségeinek ismertetésével zárul. Majd kifejtésre kerül a kutatás módszertana és módszere, amelyet követnek a kutatás eredményei.

A kutatásom gyakorlati részében két körben megvalósuló felmérést végeztem Magyarországon és Svédországban a tudásmenedzsment elméleti és gyakorlati szakértői, valamint az outsiders körében. A vizsgálat első fordulójában a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedéseket mértem fel kifejtős válaszadás formájában. Az első fordulóban 170 válasz érkezett be. A vizsgálat második fordulója 32 állítást tartalmazott a tudásfenntarthatósággal kapcsolatban, amelyeket a szakirodalomfeldolgozás és az első forduló eredményei alapján fogalmaztam meg. A második fordulóban 400 válasz érkezett be.

Kutatásom során hat hipotézis került megfogalmazásra, amelyek helytállóságát az ATLAS.ti, a Voyant Tools és az IBM SPSS Statistics 25 programok segítségével vizsgáltam, előtérbe helyezve a tartalomelemzést, a kétmintás t-próbát és a varianciaanalízist.

A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy a tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése,

fejlesztése. Megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást. A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll, amely kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztásnak különböző menedzsment eszközökkel támogatva. A folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés. Kiemelt szerepe van a vezetésnek a folyamatban.

Kulcsszavak: tudásfenntarthatóság, tudásmenedzsment, nemzeti kultúra, Hofstede

Abstract

Nowdays, sustainability has been become a widely researched topic, with both the academic and organisational worlds concerned. There are many studies on different areas and processes of sustainability and organisational functioning. However, very little research is currently addressing the issue from the perspective of organisational knowledge sustainability.

The primary aim of my dissertation is to fill gaps in the literature on knowledge sustainability and to provide a generally accepted definition and model through the use of the Delphi method and expert opinion.

The timeliness of the topic lies in the fact that intense market competition is driven by knowledge, expertise and innovation practices within organisations, which requires organisations to continuously improve their knowledge and make it sustainable in order to achieve and sustain competitive advantage.

In order to achieve my objective, I have conducted a comprehensive literature review in the theoretical part of my thesis, drawing on a wide range of national and international literature. As a result of my secondary data collection, I provide an overview of the concepts of sustainability, knowledge, knowledge management, organizational learning, learning organization along with the concepts of knowledge management system process, the relationship between ethics, trust and leadership, highlighting the concepts of organizational knowledge sustainability, nationally embedded corporate culture models. My dissertation concludes with a discussion of the concept of organizational success and how it can be measured. The research methodology and methodology are then explained, followed by the results of the research.

In the practical part of the dissertation, I conducted a two-round survey of knowledge management theorists, practitioners and outsiders in Hungary and Sweden. In the first round of the survey, I assessed perceptions of knowledge sustainability in the form of elaborative responses. In the first round, I have recieved 170 responses. The second round of the survey included 32 statements on knowledge sustainability, which I formulated on the basis of the literature review and the results of the first round. In the second round, 400 responses were received.

During my research, four hypotheses were formulated and their validity was tested using ATLAS.ti, Voyant Tools, IBM SPSS Statistics 25, with emphasis on content analysis, two-sample t-test and ANOVA test.

Based on the results of the research, it can be stated that the aim of knowledge sustainability is to preserve and develop data, information, knowledge, tacit and explicit knowledge based on the existing knowledge in the organization. It aims at focusing on useful and important information. The focus of knowledge sustainability is on the future, which is a priority area for intergenerational knowledge sharing supported by various management tools. Trust and ethical organisation are prerequisites for the process to work. Leadership has a key role to play in the process.

Keywords: knowledge sustainability, knowledge management, national culture, Hofstede

Auszug

Nachhaltigkeit ist heute ein weithin erforschtes Thema, das sowohl die akademische als auch die organisatorische Welt betrifft. Es gibt viele Studien zu verschiedenen Bereichen und Prozessen der Nachhaltigkeit und der organisatorischen Funktionsweise. Derzeit gibt es jedoch nur sehr wenige Forschungsarbeiten, die sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit von Organisationswissen befassen.

Das Hauptziel meiner Dissertation besteht darin, die Lücken in der Literatur zur Nachhaltigkeit von Wissen zu schließen und durch den Einsatz der Delphi-Methode und von Expertenmeinungen eine allgemein akzeptierte Definition und ein Modell zu erstellen.

Die Aktualität des Themas liegt in der Tatsache begründet, dass der intensive Wettbewerb auf dem Markt durch Wissen, Fachwissen und Innovationspraktiken innerhalb von Organisationen angetrieben wird, was von den Organisationen verlangt, ihr Wissen kontinuierlich zu verbessern und nachhaltig zu gestalten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und zu erhalten.

Um mein Ziel zu erreichen, habe ich im theoretischen Teil meiner Arbeit eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt und mich dabei auf ein breites Spektrum an nationaler und internationaler Literatur gestützt. Als Ergebnis meiner Sekundärdatenerhebung gebe ich einen Überblick über die Konzepte der Nachhaltigkeit, des Wissens, des Wissensmanagements, des organisatorischen Lernens, der lernenden Organisation sowie über die Konzepte des Wissensmanagementsystemprozesses, die Beziehung zwischen Ethik, Vertrauen und Führung, wobei ich die Konzepte der Nachhaltigkeit des organisatorischen Wissens und der national eingebetteten Unternehmenskulturmodelle hervorhebe. Meine Dissertation schließt mit einer Diskussion des Konzepts des organisatorischen Erfolgs und wie dieser gemessen werden kann. Anschließend werden die Forschungsmethodik und die Methodik erläutert, gefolgt von den Ergebnissen der Forschung.

Im praktischen Teil der Dissertation führte ich eine zweistufige Umfrage unter Theoretikern, Praktikern und Außenstehenden im Bereich Wissensmanagement in Ungarn und Schweden durch. In der ersten Runde der Umfrage habe ich die Wahrnehmung der Nachhaltigkeit von Wissen in Form von elaborativen Antworten bewertet. In der ersten Runde gingen 170 Antworten ein. Die zweite Runde der Umfrage umfasste 32 Aussagen zur Nachhaltigkeit von Wissen, die ich auf der Grundlage der Literaturübersicht und der Ergebnisse der ersten Runde formuliert habe. In der zweiten Runde gingen 400 Antworten ein.

Während meiner Forschung wurden vier Hypothesen formuliert und ihre Gültigkeit mit Hilfe von ATLAS.ti, Voyant Tools und IBM SPSS Statistics 25 getestet, wobei der Schwerpunkt auf Inhaltsanalyse, t-Test bei zwei Stichproben und ANOVA-Test lag.

Auf der Grundlage der Forschungsergebnisse kann festgestellt werden, dass das Ziel der Wissensnachhaltigkeit darin besteht, Daten, Informationen, Wissen, implizites und explizites Wissen auf der Grundlage des in der Organisation vorhandenen Wissens zu erhalten und zu entwickeln. Sie zielt darauf ab, sich auf nützliche und wichtige Informationen zu konzentrieren. Der Schwerpunkt der Wissensnachhaltigkeit liegt auf der Zukunft, die ein vorrangiger Bereich für den generationenübergreifenden Wissensaustausch ist, der durch verschiedene Managementinstrumente unterstützt wird. Vertrauen und ethische Organisation sind Voraussetzungen für das Funktionieren des Prozesses. Der Führung kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu.

Schlüsselwörter: Nachhaltigkeit des Wissens, Wissensmanagement, Hofstede, nationale Kultur

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik segítettek és támogatták disszertációm elkészülését.

Mindenekelőtt szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Prof. Dr. habil Bencsik Andrea Tanárnőnek, aki tudásával, kreatív ötleteivel, értékes tanácsaival és véleményével támogatott és bátorított.

Szeretnék köszönetet mondani a családomnak, akik mindvégig támogattak az út során. Az Ő támogatásuk és szeretetük elengedhetetlen volt ahhoz, hogy tanulmányaimat és kutatásomat elvégezzem.

Külön köszönöm a Bírálóknak és a Bizottsági tagoknak a lelkiismeretes munkájukat és javaslataikat.

Köszönettel tartozom továbbá azoknak, akik részt vettek a kutatásomban, értékes gondolataikért és sokszínű tapasztalataikért.

1.Bevezetés

A tradicionális erőforrások helyét egyre inkább átveszi a tudás, amely meghatározza a siker és fejlődés irányát. Ahogyan Nonaka et al. már 1995-ben megfogalmazta, a tudás az egyik erőforrásból „az erőforrássá” lépett elő. Az emberiség története során mindig is foglalkoztak a tudással, azonban napjaink modern információs technológiái olyan keretfeltételeket teremtenek, amelyek teljesen új dimenzióba helyezik a szervezetek tudáskezelését. A technológia segítségével könnyedén követhetjük, értelmezhetjük és hasznosíthatjuk a szervezet tudástőkéjét (Keczer, 2016). Napjainkra a tudás vált a szervezetek legnagyobb értékévé, amely segítségével elérhető a siker, a fejlődés és a hosszú távú fennmaradás. A folyamatosan változó környezetben gyorsan kell alkalmazkodnia a szervezeteknek az új kihívásokhoz és lehetőségekhez.

Disszertációm eredményeinek megalapozása érdekében fontosnak tartom értekezésem elméleti részében széleskörű szakirodalmi feldolgozás segítségével feltérképezni a témakörhöz kapcsolódó legjelentősebb szakirodalmat. Disszertációm bevezető részét követően a fenntarthatóság, a tudás, a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a tanulószervezet fogalmai, a tudásmenedzsment- rendszer folyamata kerül a középpontba. Ezt követően az etika, a bizalom és a vezetés összefüggéséről írok. Majd a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmait vonom vizsgálat alá. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében bemutatom a globális tudásindexet, a nemzeti beágyazottságú kultúramodelleket. Az elméleti áttekintés utolsó alfejezetében a szervezeti siker fogalmának és mérési lehetőségének áttekintésére kerül a hangsúly.

Disszertációm elsődleges célja a szakértők véleményén keresztül a tudásfenntarthatóságra vonatkozó szakirodalomban fellelhető hiányosságok kiegészítése, egy általánosan elfogadható definíció és modell megalkotása.

A kutatási folyamat megkezdése előtt megfogalmaztam a kutatási kérdéseimet, amelyeket a disszertációmban igyekszem megválaszolni és amelyek hipotéziseim alapjait nyújtják. Ezen kérdéseket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat Kutatási kérdések

Q1	Hogyan jellemezhető a szervezeti tudásfenntarthatóság?
Q2	A szervezeti tudásfenntarthatóság folyamatának melyik a legkritikusabb eleme?
Q3	A szervezeti tudásfenntarthatósággal való gondolkodást befolyásolja-e a nemzeti kultúra?
Q4	Hofstede kulturális dimenziói alapján kimutathatók-e különbségek a magyarok és a svédok szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében?
Q5	Tapasztalható-e nemzeti kultúra alapján eltérés a szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban?
Q6	A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásra hat-e a tudásmenedzsment ismerettel való rendelkezés?

Forrás: Saját szerkesztés

Kutatásom vizsgálati módszerül a Delphi- módszert választottam, amely egy szakértői véleményeken alapuló jövőkép kutatási módszer. Kutatásomat magyar és svéd válaszadók segítségével végeztem el annak érdekében, hogy vizsgálhatóvá váljon a nemzeti kultúra hatása a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásra.

A magyar válaszadókon túl egy olyan társadalom tagjait kívántam bevonni a vizsgálatba, amelyben a tudás és a fenntarthatóság koncepciójára nagy hangsúlyt fektetnek. Svédország ismert a környezet iránti elkötelezettségéről, a legtöbb svéd egyetemen található a fenntarthatóság valamely ágával foglalkozó tanszék. Svédország tudásvezérelt gazdaság, amelyben a tudás és az innováció kulcsszerepet játszik a gazdasági növekedésben.

Disszertációm fő vonalát a szakirodalmi háttér feldolgozását követően a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalma és modellje alapján meghatározott hipotézisek helytállóságának vizsgálata, valamint a kutatási korlátok, a témakörhöz kapcsolódó jövőbeli irányok és lehetőségek meghatározása képezi.

2. Szakirodalmi áttekintés

„Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők.”

Arie De Geus

A fejezet áttekintést nyújt a szervezeti tudásfenntarthatóság alapját képező fenntarthatóság, tudás, tudásmenedzsment fogalmi meghatározásáról.

2.1. Fenntarthatóság fogalmai

A szakirodalomban a fenntarthatóság számos fogalmával találkozhatunk, sokféle nézőpont létezik (Ndoricimpa, 2021; Hübscher et al., 2022; Saxena et al., 2022; Abdoh, 2022; Doe, Hinson, 2023; Moura, 2023; Mohamed et al., 2024; Madaan et al., 2024).

A fejlődés egy pozitív jelenség, általában jobb jövőt, minőségi változásokat feltételez. A fenntartható fejlődés azt jelenti, hogy a jelenlegi és a jövő generációinak rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások (például élelmiszer, víz, egészségügyi ellátás és energia) a Föld rendszerének folyamatai irreverzibilis változásainak elkerülésével. A fejlesztés növekedést és működésfokozódást, javulást jelent, azaz kevesebb befektetéssel több eredményt érnek el, illetve valaminek a magasabb állapotba juttatását vagy új dolog létrehozását (Nyikos, 2022).

Ponce (2018) szerint a fenntarthatóság olyan fogalmi, etikai és politikai nézet, amely túlmutat a környezet tiszteletben tartásán, mivel magában foglalja a következőket: a szegénység felszámolása annak fokozatos csökkentése révén, nemek közötti egyenlőség, egészség támogatása, vidék átalakulása, emberi jogok, kulturális megértés és béke, felelősségteljes termelés és fogyasztás, a kulturális sokszínűség tiszteletben tartása, valamint az információs és kommunikációs technológiákhoz való egyenlő esélyű hozzáférés.

Napjainkban a fenntarthatóság fontosságának következményeképpen egyre több vállalkozás fenntartható innovációkkal és globális megközelítéssel rendelkező üzleti modellel jelenik meg, ahol az innováció és a technológia kulcsfontosságú eszköz a fejlődésben (Molina-Castello et al., 2021).

A fenntarthatóság lényege olyan fejlődési pályára való törekvés, amely tartósan követhető, amely mentén haladva a fejlődés során nem éljük fel a későbbi létezmódok tartalékait és lehetőségeit (Fleischer, 2014).

A fenntarthatóság fogalmát a neoklasszikus közgazdaságtanban úgy értelmezik, hogy a fenntarthatóság elérése érdekében biztosítani kell az adott rendszer számára bizonyos körülményeket, annak folyamatos létezéséhez, fennmaradásához (Ribizsár, 2012).

Az ENSZ jelentés (Brundland-jelentés) a jelen szükségleteinek a kielégítését olyan módon javasolja, hogy a jövő generációk szükségletei kielégítésének lehetősége ne kerüljön veszélybe, azaz a ma cselekvésének tekintettel kell(ene) lennie a jövő generációira (Simonyi, 2020).

Zsolnai (2004) definíciója szerint a fenntartható fejlődés a gazdasági, a társadalmi és a környezeti dimenziók egymást erősítő összekapcsolását kívánja meg. Az etikus szervezet egyik fontos célja a fenntarthatóság, ez úgy operacionalizálható, hogy a szervezeti működésnek hosszú távon folytathatónak kell lennie úgy, hogy közben a természeti, társadalmi és emberi tőkét nem csökkenti, ehhez egy integrált információs rendszert kell működtetnie, amely figyelemmel kíséri és folyamatosan értékeli a szervezet környezeti, gazdasági és társadalmi teljesítményét.

A kulturális fenntarthatóság a kultúra generációk közötti és generációkon át történő hozzáféréseinek biztosítását jelenti. A fogalom azt is magában foglalja, hogy a fejlődés oly módon zajlik, amely tiszteletben tartja a társadalom kulturális tőkéjét és értékeit. A kulturális fenntarthatóság azon az elven alapul, hogy a jelenlegi generációk csak olyan mértékben használhatják és adaptálhatják a kulturális örökséget, hogy az ne korlátozza a jövő nemzedékeit a hozzáférésben, a megértésben és a megélés lehetőségében. Így a fenntarthatóság ezen dimenziója elsősorban a múltat, a jelent és a jövőt összekapcsoló kulturális értékek folytonosságának biztosítását érinti (Ásványi, 2022).

A fenntarthatóság fogalmának tartalmi elemeit a 2. táblázatban összegeztem, annak érdekében, hogy a rendszerezés által világos képet kapjak a fenntarthatóság különböző aspektusairól.

Az említett fenntarthatóság fogalmak célja hasonló, azonban különböző szempontokat vizsgálnak. Egyes fenntarthatóság fogalmak a jövőt helyezik a középpontba, a jövő generációit, míg más definíciók inkább a jelenlegi lehetőségekre és kihívásokra fókuszálnak.

Úgy gondolom, hogy a fenntarthatóság fogalmának értelmezése integrált megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokat is, ezért Zsolnai (2004) definícióját alkalmazom.

2. táblázat Fenntarthatóság fogalmának tartalmi elemei

Szerző	Vizsgált aspektus	Fogalom
Zsolnai (2004)	integráció	a gazdasági, a társadalmi és a környezeti dimenziók egymást erősítő összekapcsolását kívánja meg: a szervezeti működésnek hosszú távon folytathatónak kell lennie úgy, hogy közben a természeti, társadalmi és emberi tőkét nem csökkenti
Ribizsár (2012)	rendszer	elérése érdekében biztosítani kell az adott rendszer számára bizonyos körülményeket, annak folyamatos létezéséhez, fennmaradásához
Fleischer (2014)	fejlődés	fejlődési pályára való törekvés, amely tartósan követhető, amely mentén haladva a fejlődés során nem éljük fel a későbbi létezmódok tartalékait és lehetőségeit
Ponce (2018)	fogalmi, etikai, politikai nézet	szegénység felszámolása, nemek közötti egyenlőség, egészség támogatása, vidék átalakulása, emberi jogok, kulturális megértés és béke, felelősségteljes termelés és fogyasztás, a kulturális sokszínűség tiszteletben tartása, az információs és kommunikációs technológiákhoz való egyenlő esélyű hozzáférés
Simonyi (2020)	jövő generációi	a jelen szükségleteinek a kielégítése olyan módon, hogy a jövő generációk szükségletei kielégítésének lehetősége ne kerüljön veszélybe, azaz a ma cselekvésének tekintettel kell(ene) lennie a jövő generációira
Molina-Castello et al. (2021)	innováció, üzleti modellek	fenntartható innovációk, globális megközelítéssel rendelkező üzleti modellek
Ásványi (2022)	kulturális örökség	a jelenlegi generációk csak olyan mértékben használhatják és adaptálhatják a kulturális örökséget, hogy az ne korlátozza a jövő nemzedékeit a hozzáférésben, a megértésben és a megélés lehetőségében
Nyikos (2022)	növekedés	növekedés, működésfokozódás, javulás, kevesebb befektetéssel több eredmény, valaminek a magasabb állapotba juttatása, új dolog létrehozása

Forrás: Saját szerkesztés (Ásványi, 2022; Fleischer, 2014; Nyikos, 2022; Molina-Castello et al., 2021; Ponce, 2018; Ribizsár, 2012; Simonyi, 2020; Zsolnai, 2004;) alapján

A táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy a fenntarthatóság fogalma túlmutat a környezeti szempontokon, gazdasági, társadalmi és kulturális tényezőket is magában foglal.

Dolgozatom további részében vizsgálom, hogy milyen szervezeti kultúrára, vezetésre, módszerekre és eszközökre van szükség a tudásfenntarthatóság elérése érdekében, amely elvezet a hosszú távú fenntarthatóságig.

2.2. Tudás építőkövei

Tudás, tudásmenedzsment fogalmai

A tudás a kutatásom egyik kulcseleme, a tudásmenedzsment alfája és ómegája, ezért a következőkben megvizsgálom a tudás különböző fogalmait. Számos tudományterület érintett az új tudás létrehozásának, a meglévő tudás feltérképezésének, hasznosításának, továbbá megosztásának, a tudástranszfernek a vizsgálatában. A tudás fogalmának megértéséhez transzdiszciplináris hozzáállásra van szükség, amely „csipeget” a tudásmenedzsment, a közgazdaságtan, a pszichológia, a szociológia, a mesterséges intelligencia és az információtechnológia diszciplínáiból (Nagy, Velencei, 2018).

Tudás fogalma

A tudásnak nem létezik általánosan elfogadott meghatározása, az ókortól napjainkig, a filozófusoktól a gyakorlati szakemberekig megszámlálhatatlanul sokan vitáztak a fogalom tartalmáról, de átfogó megállapodásra nem jutottak (Chikán, 2020).

A tudás az emberi természetben gyökerezik, nem más, mint cselekvésre való készség a világról vagy annak részéről alkotott hiedelmeink alapján (Bakacsi et al., 2000).

A tudás nem egy kulcsrakész termék, hanem egy végtelenül összetett és egyénfüggő ismerethalmaz, amelyet az ember saját kognitív képességei révén épít fel (Budai, 2016).

Minden tudás valamifajta közvetlen ismeretségen, tapasztalatok átélésén alapul.

A tudás mindig fogalmak valamilyen rendszerbe való beillesztését jelenti (Boros, 2016).

A tudás kategóriájába fogalmak, tények, definíciók, szabályok, leírások, jogszabályok, szabványok, elméletek, rendszerek, összefüggések, egyéb szabályok ismerete, tudása, birtoklása tartozik (Dudás et al., 2018).

A tudás fogalma nehezen különböztethető meg a kompetencia fogalmától, hiszen egyaránt a gyakorlatban történő eredményes cselekvésre való képességre utalnak (Halász et al., 2021).

Általában a tudás fogalmát értelmezett ismeretrendszerként határozzák meg, ami több mint információ, több mint információhalmaz (Mészáros, 2017).

A tudás fogalmának meghatározásával több tudományterület foglalkozik, ami azt is eredményezi, hogy a tudás kontextusfüggő, vagyis nem választható el attól az összefüggéstől, amelyben értelmezzük (Sveiby 2001).

A tudást választja el az információtól, hogy a tudás aktív folyamat, rendelkezik az adatok értelmezésének a képességével, nem egyszerűen az adatbázis tartalmát jelenti (Tattay, 2015).

Davenport (1998) szerint a tudás a tapasztalatok, az értékek, a kontextuális információk képlékeny keveréke, amely keretet biztosít az új tapasztalatok és információk értékeléséhez és beépítéséhez.

A tudást hat tulajdonság különbözteti meg az információtól: a tudás emberi cselekedet, a gondolkodás terméke, az adott pillanat szüleménye, közösségekhez tartozik, a közösségek között áramlik a legkülönbözőbb módokon, valamint az új tudás, a régi tudás határmezsgyéjén keletkezik (Gottschalk, 2003).

Polányi (1996) szerint a tudás két komponensből tevődik össze. Az egyik komponens az ún. explicit tudás, amelynek fő jellemzője, hogy ismeretalapú, tehát könnyen átadható, jól verbalizálható, rögzíthető és kevésbé személyes. Ezzel szemben az implicit tudás az ellenkezője, személyes és tapasztalati alapú, tehát rejtőzködő, nehezen megfejthető, nem vagy alig verbalizálható és szubjektív.

Blacker (1995) a tudást, mint folyamatot vizsgálja, a tudást olyan tevékenységnek tekinti, amelyet az egyének végeznek.

Egy globálisan versenyző környezetben a szervezet számára elengedhetetlen a belső és külső tudás hatékony menedzsmentje. Ellentétben a hagyományos versenyelőnyökkel (pl. termelési tényezők alacsony költség szintje), a tudás egy gyorsan áthelyezhető és alkalmazható erőforrás (Rekettye et al., 2016).

Rekettye et al. (2016) véleményével értek leginkább egyet, mivel úgy vélem, hogy a szervezetek hosszú távú fennmaradása a tudásuk hatékony kezelésén múlik.

A tudás fogalmának tartalmi elemeit a 3. táblázatban összegeztem, annak érdekében, hogy a rendszerezés által világos képet kapjak a tudás különböző aspektusairól.

3. táblázat Tudás fogalmának tartalmi elemei

Szerző	Vizsgált aspektus	Fogalom
Blacker (1995)	folyamat	egy folyamat, olyan tevékenység, amelyet az egyének végeznek
Polányi (1996)	explicit és implicit tudás	két komponensből tevődik össze: 1.explicit tudás: ismeretalapú, könnyen átadható, jól verbalizálható, rögzíthető és kevésbé személyes 2.implicit tudás: személyes és tapasztalati alapú, rejtőzködő, nehezen megfejthető, nem vagy alig verbalizálható és szubjektív
Davenport (1998)	tapasztalatok, értékek, információk	a tapasztalatok, az értékek, a kontextuális információk képlékeny keveréke, amely keretet biztosít az új tapasztalatok és információk értékeléséhez és beépítéséhez
Bakacsi et al., (2000)	emberi természet	emberi természetben gyökerezik, nem más, mint cselekvésre való készség a világról vagy annak részéről alkotott hiedelmeink alapján
Sveiby (2001)	kontextusfüggő	kontextusfüggő, vagyis nem választható el attól az összefüggéstől, amelyben értelmezzük
Gottschalk (2003)	közösség	a tudás emberi cselekedet, a gondolkodás terméke, az adott pillanat szüleménye, közösségekhez tartozik, a közösségek között áramlik a legkülönbözőbb módokon, valamint az új tudás, a régi tudás határmezsgyéjén keletkezik
Tattay (2015)	folyamat	aktív folyamat, rendelkezik az adatok értelmezésének a képességével
Boros (2016)	ismeretség	közvetlen ismeretségen, tapasztalatok átélésén alapul; fogalmak valamilyen rendszerbe való beillesztése
Budai (2016)	ismerethalmaz	egy végtelenül összetett és egyénfüggő ismerethalmaz, amelyet az ember saját kognitív képességei révén épít fel
Reketye et al. (2016)	erőforrás	egy gyorsan áthelyezhető és alkalmazható erőforrás
Mészáros (2017)	ismeretrendszer	értelmezett ismeretrendszer, ami több mint információ, több mint információhalmaz

Dudás et al. (2018)	ismeret	szabványok, elméletek, rendszerek, összefüggések, egyéb szabályok ismerete, tudása, birtoklása
Halász et al., (2021)	képesség	a gyakorlatban történő eredményes cselekvésre való képesség

Forrás: Saját szerkesztés (Bakacsi et al., 2000; Blacker, 1995; Boros, 2016; Budai, 2016; Davenport, 1998; Dudás et al., 2018; Gottschalk, 2003; Halász et al., 2021; Mészáros, 2017; Polányi, 1996; Rekettye et al., 2016; Sveiby, 2001; Tattay, 2015)

Az említett definíciók különböző szempontokat hangsúlyoznak a tudás értelmezése során. A tudás egyes vélemények szerint egy folyamat, míg más vélekedések szerint ismeret, ismeretrendszer, ismerethalmaz, tapasztalat vagy képesség.

A tudás fogalmának a koncepciója után a tudásmenedzsment fogalmát tanulmányozom át, mivel a tudásmenedzsment az egyéneken és a szervezetekben meglévő tudás hatékony kezelésén alapul. A szervezeti tudásfenntarthatóság vizsgálatához nélkülözhetetlennek tartom a tudásmenedzsment fogalmának körbejárását.

Tudásmenedzsment fogalma

A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást, mint a szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni (Davenport, Prusak, 2001).

A tudás mindig is fontos szerepet játszott a szervezetek eredményességében. A tudás menedzselése egyre fontosabb a sikeresség szempontjából. A szervezetekben felhalmozódó ismeret, tapasztalat, tudás akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, felismerik jelentőségét, megosztják és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást, illetve akkor válik tökéletesítővé, ha hozzáadott értékteremtéshez is használják (Noszkay, 2013).

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Bencsik, 2014).

A tudásmenedzsment a szervezet alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésére állásának és hatékony felhasználásának biztosítása (Chikán,2020).

Nonaka (1995) véleménye szerint a tudásmenedzsment egy olyan rendszer, amely magába foglal minden olyan stratégiai, operatív és menedzsmentfeladatot (tevékenységet), amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tudástőkét a lehető legjobb módon használja fel.

A tudásmenedzsmentet személyes, kulturális és a szervezeti struktúrával kapcsolatos tényezők befolyásolják (Donate et al., 2022).

Newman (1991) szerint a tudásmenedzsment keretet és eszközrendszert biztosít a szervezeti tudás kezeléséhez, így a tudásmenedzsment feladata a tudás elérhetőségét biztosítani. A tudásmenedzsment olyan folyamatok összessége, amelyek a tudás létrehozását, elterjesztését és felhasználását foglalják magukban.

A tudásmenedzsment az a folyamat, amelynek során a szervezetek értéket teremtenek intellektuális és tudás-alapú eszközeikkel (Sveiby, 2001).

A tudásmenedzsment elősegíti a szervezetek versenyképességét, azáltal, hogy az új tudás birtokában csökkenti a költségeket, növeli a fejlődési sebességet és közelít a vevői igényekhez (O'Dell, Grayson, 1998).

A tudásmenedzsment cselekvésre készíti a szervezetet, a fennmaradás és a siker érdekében (Wiig, 1997).

A tudásmenedzsment fogalmának tartalmi elemeit a 4. táblázatban összegeztem.

Noszky (2013) tudásmenedzsment fogalmával értek leginkább egyet, mert úgy vélem, hogy a tudás sikere menedzselése a szervezeti siker kulcseleme.

4. táblázat Tudásmenedzsment fogalmának tartalmi elemei

Szerző	Vizsgált aspektus	Fogalom
Newman (1991)	folyamatok összessége	keretet és eszközrendszert biztosít a szervezeti tudás kezeléséhez, így feladata a tudás elérhetőségét biztosítani; olyan folyamatok összessége, amelyek a tudás létrehozását, elterjesztését és felhasználását foglalják magukban
Nonaka (1995)	rendszer	egy olyan rendszer, amely magába foglal minden olyan stratégiai, operatív és menedzsmentfeladatot, amely azt a célt

		szolgálja, hogy a szervezet tudástőkéjét a lehető legjobb módon használja fel
Wiig (1997)	fennmaradás, siker	cselekvésre készíti a szervezetet, a fennmaradás és a siker érdekében
Grayson, O'Dell (1998)	versenyképesség	elősegíti a szervezetek versenyképességét, azáltal, hogy az új tudás birtokában csökkenti a költségeket, növeli a fejlődési sebességet és közelíti a vevői igényekhez
Davenport, Prusak (2001)	üzleti modell, menedzsmenteszköz	olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez; olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni
Sveiby (2001)	folyamat	az a folyamat, amelynek során a szervezetek értéket teremtenek intellektuális és tudás-alapú eszközeikkel
Noszkay (2013)	tőketényező	a szervezetekben felhalmozódó ismeret, tapasztalat, tudás akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, felismerik jelentőségét, megosztják és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást, illetve akkor válik tőketényezővé, ha hozzáadott értékteremtéshez is használják
Bencsik (2014)	tevékenység	a klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása
Chikán (2020)	szellemi tőke	a szervezet alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésére állásának és hatékony felhasználásának biztosítása

Donate et al., (2022)	tényezők	személyes, kulturális és a szervezeti struktúrával kapcsolatos tényezők befolyásolják
----------------------------------	----------	---

Saját szerkesztés (Bencsik, 2014; Chikán, 2020; Davenport, Prusak, 2001; Donate et al., 2022; Grayson, O’Dell, 1998; Noszkay, 2013; Newman, 1991; Nonaka, 1995; Sveiby, 2001; Wiig, 1997) alapján

A tudásmenedzsment elősegíti a szervezetek versenyképességét, mivel lehetővé teszi az új tudás birtoklását, csökkenti a költségeket, növeli a fejlődési sebességet, cselekvésre készíteti a szervezeteket a siker és a hosszú távú fennmaradás érdekében. A tudás nem csupán a személyeknek, de a szervezeteknek is sajátja. Megjelenhet csoportos, szervezeti és szervezetközi szinten is. Léteznek speciális szakmai jellegű tudáselemek, kulturális rendszerek és kompetenciák, amelyek nem rendelhetők egyértelműen hozzá egyetlen szervezeti taghoz sem, a szervezetnek azonban mégis sajátjai (Lazányi, 2024).

Szervezeti tanulás, tanuló szervezet fogalmi

Argyris és Schön (1978) szerint szervezeti tanulásnak minősül „[...] minden olyan tapasztalatokon alapuló előrelépés a szervezet problémamegoldó folyamata során, ami az egyéni döntéshozók teljesítményében is megfigyelhetővé válik”.

Szervezetek esetében a tanulás a szervezet viselkedésében bekövetkező változást jelenti. A szervezeti tanulás rutinokon alapul, múltfüggő és célorientált. A tanulás során a szervezetek a mindennapi működésüket irányító rutinjaikba beépítik a múltjukból levonható következtetéseket (Matkó, 2013).

A szervezeti tanulásról akkor beszélhetünk, ha a tanulás folyamata a szervezet egészére kiterjed, rendszeres, magas minőségű, tanulást ösztönző és összehangoló formájú (Falus, Szűcs, 2022).

Szervezeti tanulás az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, az beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is (Bakacsi, 2015).

Fiol és Lyles (1985) szervezeti tanulásról alkotott definíciója a megfigyelés és utánzás révén történő tanulást is magában foglalja. A szervezeti tanulás kritériumának tekintik továbbá a szervezeti teljesítmény javulásához történő hozzájárulást.

A szervezeti tanulás a tudás, a készségek, az értékek, a munkakapcsolatok elsajátításaként és integrációjaként is meghatározható (Harman, 2012).

A szervezeti tanulás alapvető változásokat eredményez a munkavállalók és a munkáltatók fókuszában és viselkedésében (Garavan et al., 2002).

A szervezeti tanulás egy együttműködési folyamatként írható le, aközött, hogy a szervezet lehetőséget biztosít a részvételre a különböző gyakorlatokban és aközött ahogy a munkavállalók reagálnak ezekre a lehetőségekre (Tynjälä, 2022).

A szervezeti tanulás nemcsak ismeretszerzési, hanem nevelési szándékú is. Ösztönzi-neveli a cselekvőket a vállalati stratégiai célokra, az aktuális szabályok ismeretére és a társas viselkedésre (Noszkay, 2023).

A szervezeti tanulás fogalmának tartalmi elemeit az 5. táblázatban összegeztem.

5. táblázat Szervezeti tanulás fogalmának tartalmi elemei

Szerző	Vizsgált aspektus	Fogalom
Argyris, Schön (1978)	előrelépés	minden olyan tapasztalatokon alapuló előrelépés a szervezet problémamegoldó folyamata során, ami az egyéni döntéshozók teljesítményében is megfigyelhetővé válik
Fiol, Lyles (1985)	teljesítményjavulás	a megfigyelés és utánzás révén történő tanulást is magában foglalja; kritériuma a szervezeti teljesítmény javulásához történő hozzájárulás
Garavan et al. (2002)	változás	alapvető változásokat eredményez a munkavállalók és a munkáltatók fókuszában és viselkedésében
Harman (2012)	elsajátítás	a tudás, a készségek, az értékek, a munkakapcsolatok elsajátításaként és integrációjaként is meghatározható
Matkó (2013)	változás	a szervezet viselkedésében bekövetkező változás; rutinokon alapul, múltfüggő és célorientált; a szervezetek a mindennapi működésüket irányító rutinjaikba beépítik a múltjukból levonható következtetéseket
Bakacsi (2015)	folyamat	az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, az beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez

		és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is
Falus, Szűcs (2022)	folyamat	a tanulás folyamata a szervezet egészére kiterjed, rendszeres, magas minőségű, tanulást ösztönző és összehangoló formájú
Tynjälä (2022)	folyamat	egy együttműködési folyamatként írható le, aközött, hogy a szervezet lehetőséget biztosít a részvételre a különböző gyakorlatokban és aközött ahogy a munkavállalók reagálnak ezekre a lehetőségekre
Noszkay (2023)	ösztönzés	nemcsak ismeretszerzési, hanem nevelési szándékú is; ösztönzi-neveli a cselekvőket a vállalati stratégiai célokra, az aktuális szabályok ismeretére és a társas viselkedésre

Forrás: Saját szerkesztés (Argyris, Schön, 1978; Bakacsi, 2015; Falus, Szűcs, 2022; Fiol, Lyles, 1999; Garavan et al., 2002; Harman, 2012; Matkó, 2013; Noszkay, 2023; Tynjälä, 2022)

Az említett szerzők többsége a szervezeti tanulást folyamatként definiálja, amely változást, előrelépést, teljesítményjavulást eredményez. Leginkább Garavan et al. (2002) vélekedésével értek egyet, mivel a szervezeti tanulás nagymértékű változásokat eredményezhet mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók gondolkodásában és viselkedésében, amely hozzájárulhat a szervezetek sikeréhez és hosszú távú fennmaradásához.

A szervezeti tanulás elemzése után a tanuló szervezetek fogalmára és jelentőségére térek át. A két fogalom szorosan összefügg, ugyanis a tanulószervezet olyan szervezet, amely „képesé lett téve” arra, hogy tudást létrehozzon, megszerezzen és transzferáljon, az új tudás hatására megváltoztassa viselkedését.

Tanuló szervezet

„...jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.”

Peter M. Senge

A tanuló szervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a vállalatnak egyszerre kell üzletileg sikeresnek lennie és olyan feltételeket teremtenie, amelyben a munkavállaló, önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető. A tanuló szervezet másfelől gyakorlatokat jelent, amelyek fejlesztik a szervezet tanulási, változási képességét (Bakacsi et al., 1999).

A tanuló szervezetben kialakulnak azok a képességek, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet arra, hogy válaszoljanak az általuk érzékelt üzleti kihívásokra (Vecsenyi, 2017).

A tanuló szervezetek képesek kívülről gyorsan és szelektíven információt felvenni és azt cég-specifikussá átdolgozni. Ahogyan ez történik az a mindenkori szervezeti kultúra függvénye (Polyák, 2011).

A tanulószervezet egy olyan összetett emberierőforrás-modell, amelyben a tanulás természetes része a működésnek, és amelyben a szervezet tagjai a mindennapi munkájukból, hibáikból egyaránt tanulnak. Támogatható a munkatársak fejlesztésével, illetve a szervezeti kultúra megváltoztatásával. Az előző gyorsabb, az utóbbi lassabb folyamat, de lényegesen tartósabb lehet (Pol et al., 2009).

A tanulószervezet olyan szervezet, amely „képesé lett téve” arra, hogy tudást létrehozzon, megszerezzen és transzferáljon, az új tudás hatására megváltoztassa viselkedését. A tanulószervezetek az alábbi öt képességgel rendelkeznek (Garvin, 2008):

- szisztematikus problémamegoldás: a teljesítményadatok tervezett és szervezett gyűjtése, a problémák okainak feltárása,
- kísérletezés: az új tudás keresése és tesztelése,
- tanulás a saját tapasztalatokból: tanulás mind a sikerekből, mind a kudarcokból,
- tanulás mások tapasztalatából: tanulás versenytársak véleményének elemzése révén,
- tudás elterjesztése: a tudás elérhetővé tétele a szervezet tagjai számára.

A tanuló szervezet egy olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán” (Juhász, 2015).

Senge (1990) alapján a tanuló szervezet öt alappillére a következő

- Személyes kiválóság: egyéni fejlődés és tanulás,
- Gondolati minták: mélyen gyökerező előfeltevésekre való reflektálási képesség, melyek befolyásolják az egyének gondolkodását más egyenekről, helyzetekről, szervezetekről,
- Közös víziók: a szervezet jövőjéről szóló elképzelés kollektív kidolgozása és elfogadása,
- Csoportos tanulás: váltás az egyéni tanulásról a kollektív tanulásra,
- Rendszer szintű gondolkodás: az események közötti mintázatok felismerése, a komponensek közötti kapcsolódások azonosítása komplex struktúrákban.

Bencsik (2009) szerint a tanulószervezeti működés célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a szervezetnél lévő megosztott, rejtett tudást. A tanulószervezeti kritériumok és tudásmegosztás érvényesülését a kollektív szervezeti kultúra támogatja, amely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében átadni, megosztani kollégáival, a szervezet többi tagjával tudását.

A tanulószervezet fogalmának tartalmi elemeit a 6. táblázatban összegeztem. A tanuló szervezet egyes nézetek szerint szemléletet jelent, míg nézetek szerint szervezeti forma vagy éppen emberierőforrás-modell.

Vecsenyi (2017) tanulószervezet definíciójával értek leginkább egyet, mivel úgy vélem, hogy napjainkban kiemelt jelentősége van annak, hogy a szervezetek minél gyorsabban reagáljanak az üzleti kihívásokra.

6. táblázat A tanulószervezet fogalmának tartalmi elemei

Szerző	Vizsgált aspektus	Fogalom
Senge (1990)	alappillérek	alappillérei: személyes kiválóság, gondolati minták, közös víziók, csoportos tanulás, rendszer szintű gondolkodás
Bakacsi et al., (1999)	szemlélet	szemléletet jelent, lényege, hogy a vállalatnak egyszerre kell üzletileg sikeresnek lennie és olyan feltételeket teremtenie, amelyben a munkavállaló, önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető
Garvin (2008)	képessé tett	olyan szervezet, amely „képessé lett téve” arra, hogy tudást létrehozson, megszerezzen és transzferáljon, az új tudás hatására megváltoztassa viselkedését

Bencsik (2009)	mozgósítás	célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a szervezetnél lévő megosztott, rejtett tudást; a tanulószervezeti kritériumok és tudásmegosztás érvényesülését a kollektív szervezeti kultúra támogatja
Pol et al. (2009)	emberierőforrás-modell	összetett emberierőforrás-modell, amelyben a tanulás természetes része a működésnek, és amelyben a szervezet tagjai a mindennapi munkájukból, hibáikból egyaránt tanulnak
Polyák (2011)	információ felvevő	képesek kívülről gyorsan és szelektíven információt felvenni és azt cég-specifikussá átdolgozni
Juhász (2015)	szervezeti forma	egy olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg
Vecsenyi (2017)	képességek	egy ilyen szervezetben kialakulnak azok a képességek, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet arra, hogy válaszoljanak az általuk érzékelt üzleti kihívásokra

Forrás: Bakacsi et al., 1999; Bencsik, 2009; Garvin, 2008; Juhász, 2015; Pol et al., 2009; Polyák, 2011; Senge, 1990; Vecsenyi, 2017

A tanuló szervezet és a tudásmenedzsment között szoros kapcsolat van. A tanulószervezetek képesek folyamatosan tanulni, fejlődni és alkalmazkodni. A tudásmenedzsment pedig egy olyan stratégiai megközelítés, amely a tudás hatékony kezelésére és felhasználására összpontosít a szervezetekben. A tudásmenedzsment segíti a tanuló szervezeteket abban, hogy sikeresen kiaknázzák a bennük rejlő potenciált. A tudásmenedzsment által a tanuló szervezetek képesek folyamatosan fejleszteni magukat a hosszú távú fennmaradás érdekében.

Tudásmenedzsment – rendszer folyamata

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése magában foglal minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz egy olyan tevékenység-láncolatot, amely saját magába visszafordulva egy előrehaladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja a tudás menedzselését. Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál, amely hozzájárul a szervezet versenyképességének és

eredményességének növeléséhez. Probst és társai alkották meg az egyik legismertebb modellt (Bencsik,2024).

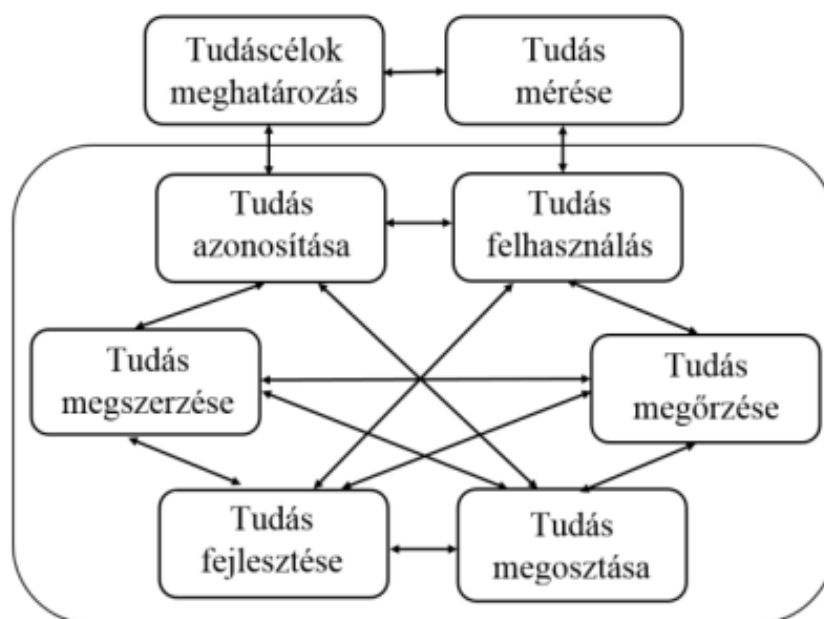
Probst modell

A Probst modell nyolc alkotóelemből áll (Probst et al., 2006). A tudásmenedzsment ciklus elemeit nem önmagukban kell vizsgálni, hanem mindig a rendszerszemléletet alkalmazva, az összefüggések figyelembevételével. Hatékony működéséhez elengedhetetlen a tudásmegosztó szervezeti kultúra, amelyet a bizalom légköre hat át, továbbá olyan ösztönzési rendszerek, technikai feltételek kiépítése, amelyek arra készítetik a dolgozókat, hogy természetes legyen számukra a tudás megosztása, a közös munka és az együttgondolkodás (Bencsik, 2024). A modell elemeinek kapcsolatát az 1. ábra szemlélteti.

A Probst modell a tudásmenedzsment hat szorosan összefüggő elemét határozza meg (tudásazonosítás, tudásszerzés, tudásfejlesztés, tudásmegosztás, tudásmegőrzés, tudáshasznosítás), amelyek a tudáscélokkal és tudásértékeléssel ciklust alkotnak (Farkas, 2016).

A Probst modell célja, hogy a szervezeteknek egyfajta cselekvési útmutatót kínáljon a tudásproblémák jobb leírásához és megértéséhez (Bencsik, 2024).

1. ábra Probst modell



Forrás: Probst et al. (2006)

Építőelemek

A modell belső és külső körfolyamatra osztható.

Külső kör

Tudáscélok: Meghatározzák, hogy milyen szinten, milyen képességek kielégítésére van szükség. Szintenként más és más célok kijelölése lehetséges.

Normatív cél: A tudásérzékeny szervezeti kultúra létrehozása, amely előkészíti a hatékony tudásmenedzsment folyamatait.

Stratégia célok: Megállapítják a szervezet alapvető képességeit, fellelhető tudásanyagát és megfogalmazzák, hogy a jövőben milyen tudásra lesz szüksége a szervezetnek.

Operatív célok: Az operatív célok a stratégiai és normatív célok megvalósítását szolgálják (Bencsik, 2024).

Belső kör

Tudás azonosítása: Feltételezi a belső és külső tudáshelyzet ismeretét. A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése, erre az egyik legjobb módszer a benchmarking (Csókás, 2021). Cél, hogy megtaláljuk a szervezetben a stratégia megvalósításához szükséges tudást, a tudáshordozókat és biztosítani tudjuk azok kihasználását, illetve az esetlegesen hiányzó tudás pótlását. Fontos tudni, hogy a munkavállalók milyen ismeretekkel, képzettséggel, tudással, kompetenciákkal rendelkeznek, valamint ezek hol és hogyan érhetőek el (Bencsik, 2024).

Tudás megszerzése: A hiányzó ismertek megszerzését jelenti. Lehetséges formális vagy informális csatornákon keresztül. A szervezet külső és belső forrásokból egyaránt megszerezheti a szükséges tudást, azonban gyakran nem használják ki az együttműködő partnerek tudását (Fidel et al., 2015).

Tudásfejlesztése: A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezeten belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amelyek magukba foglalják az ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését. A megszerzett tudás elavulása is szükségessé teszi és alátámasztja ennek a fázisnak a létjogosultságát. Új képességek, ötletek, hatékonyabb technológia kifejlesztése, új tudásgyűjtés. Ez a lépés közvetlen versenyképesség-befolyásoló tényező. (Bencsik, 2024).

Tudás megosztása: A tudás megosztásának az a célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a szervezeten belül. A tudásátvitel két részből áll, a továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. A tudásmegosztás történhet közvetett vagy közvetlen módon. A

közvetlen tudásmegosztás célja, hogy a szervezetben megtalálható tudásvagyont átadja a szervezet tagjainak. A közvetett tudásátadásnak nem célja a szervezeti ismeretek továbbítása a szervezet tagjai felé, spontán módon történik.

Tudás megőrzése/ rögzítése: Célja, hogy a szervezet által felhalmozott, elraktározott tudás évek múltán is elérhető, felhasználható legyen.

Tudás felhasználása: A tudásfelhasználás feladata, hogy biztosítsa azt, hogy a tudást produktívan és a szervezet eredményességének javítására használják. Ez a tudásmenedzsment fő célja.

Külső kör második, záró lépése

Tudás értékelése/mérése: Fontos szerepe van azoknak a mutatószámoknak, amelyeket a normatív, a stratégiai és az operatív célok méréséhez hozzárendeltünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét (Bencsik, 2024).

A tudásmenedzsment- rendszer elemei nem kezelhetők külön-külön, rendszerként kell foglalkozni velük, mivel nem csak kapcsolatban állnak egymással, hanem a szervezeti folyamatokkal történő együttműködésük is a tudásmenedzsment folyamat adaptációjának feltétele (Kianto et al., 2016).

Fontosnak tartom kiemelni a tudásmegosztást a Probst modell elemei közül, mivel ez a tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja. A szervezeteknek gyakran a tudásmegosztás okozza a legnagyobb kihívást. Véleményem szerint a szervezetek képessége a tudásmegosztásra jelentős hatással van hosszú távú sikerükre és versenyképességükre. Ezen okok miatt kiemelten foglalkozom a tudásmegosztás folyamatával.

Tudásmegosztás

Számos kutatás központi kérdése a tudásmenedzsment folyamat leginkább kritikus lépése, nevezetesen a tudásmegosztás (Bencsik, 2015). A szervezetek számára egyre fontosabbá válik a tudás rejtett formája, a tacit tudás, amely komoly szervezeti vagyon (Bencsik, Juhász, 2020). A tudás alakítja a vállalatok versenyelőnyét és a vállalati érték fő hajtóereje (Martinez- Conesa et al., 2016). A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem szülehetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandóak legyenek tudásukat a többi munkatárssal megosztani (Bencsik, 2015).

A tudásmegosztás nem jelent mást, minthogy a munkavállalók hajlandók megosztani a tudásukat más szervezeti tagokkal (Muhammed, Zaim, 2020). A tudásmegosztás egy esszenciális módja annak, hogy a munkavállalók hozzájáruljanak a tudás és az innováció gyakorlati alkalmazásához.

A tudásmegosztás hozzájárul a termelési költségek csökkentéséhez, az új termékfejlesztési projektek gyorsabb lebonyolításához és a csapat teljesítményének javulásához. Pozitív összefüggésben áll a vállalati innovációs kapacitással, az új termékek és szolgáltatások értékesítésével és a vállalati bevételek növekedésével (Audretsch, Belitski, 2022). A munkavállalók közötti tudásmegosztás fontos forrása a szervezeti tudásnak.

Tudásmegosztást befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást számos tényező befolyásolhatja negatívan és pozitívan is (Riege, 2005; Hao et al., 2019; Keczer, 2016; Razmerita, Kirchner, 2016; Nguyen, 2017).

Tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőket különböző szempontrendszer szerint lehetséges csoportosítani. Keczer (2016) alapján kutatásomban egyéni, szervezeti és technológiai tényezőkre bontom őket (7. táblázat).

7. táblázat Tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

Egyéni tényezők	Szervezeti tényezők	Technológiai tényezők
munkaidő elvesztegetése	üzleti célok, stratégia hiánya	technikai támogatás hiánya
tudásmegosztás folyamatának komplexitása	merev, bürokratikus szabályok	megfelelő IT rendszer/ IT folyamatok kiépítettségének a hiánya
tudásbéli hiányosságra fény derül	nem támogató szervezeti kultúra	integrált IT rendszer karbantartásának a hiánya
vezetők iránt érzett bizalomhiány	nem megfelelő szervezeti infrastruktúra	nem kompatibilisek bizonyos IT rendszerek és folyamatok
visszaélés az átadott tudással	nincs kiépített tudásmegosztást támogató rendszer	az alkalmazottak vonakodása az IT rendszerek használatával kapcsolatban
gyengíti a megszerzett pozíciót	szervezeti egységek közötti/osztályok közötti rivalizálás	túl komplikált az IT tudásmegosztásra alkalmas rendszer használata
veszít a tudása az értékéből, ha másokkal megosztja	információ korlátozott áramlása a szervezeti kommunikációs csatornákon	alkalmazottak információs túlterhelése
nem fogják kellőképpen értékelni az átadott tudását	nem megfelelően elrendezett, korlátozó munkaterület	
előző rossz tapasztalatok	magas fluktuáció	
önbizalomhiány	eltérő (nemzeti) kulturális, nyelvi különbségek	
	vezetői ösztönzés/támogatás hiánya	
	vezetők hatalom féltése	
	precíz dokumentáció hiánya	

Forrás: Saját szerkesztés Keczer (2016); Razmerita, Kirchner (2016); Riege (2005); Nguyen (2017); Kankanhalli et al. (2005) alapján

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők közül valamennyi említett tényezővel fontos foglalkozni, mivel ezek lényeges információt szolgáltatnak a tudásmegosztás sikeres

végrehajtásához. Az említett tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata segíthet a szervezetek stratégiájának kidolgozásában, amely növelheti a tudásmegosztás hatékonyságát.

A tudásmegosztás egy fontos téma a szervezetek életében, ezért számos tudományos kutatás született róla. A tudásmegosztással kapcsolatos elemzések során felmerülő faktorok között szerepel a bizalom és az érzések szerepe (Zhang, 2014), az elköteleződés hatása (Escriba et al., 2023), a közösségek szerepe (Rossignoli et al., 2023), a vezető szerepe (Mohassel et al., 2023), a motiváció hatása (Fischer, 2022), a tudásmegosztás célja (Chen et al., 2022), az információs és kommunikációs technológiai eszközök hatása (Castaneda, Toulson, 2020), az elégedettség hatása (Kucharska, Bedford, 2019), a digitális technológiák felhasználása (Massa et al., 2023), valamint az akadályozó tényezők (Kang et al., 2021).

Kutatások alapján megállapítható, hogy a kultúrának jelentős hatása van a tudásmegosztásra (Hofstede, 2001; Ford, Chan, 2003; Lai, Lee, 2007; Lin, Dalkir, 2010; Ling-Hsing Chang, Lin, 2015).

A kutatások többsége arra utal, hogy az értékeken alapuló szervezetek, mint például a bizalom, az együttműködés, a nyitott kommunikáció és a sokféleség, amelyek a közreműködő kultúrára jellemzőek, versenyelőnyhöz és kiváló teljesítményhez jutnak (Kucharska, Bedford, 2019).

A különböző kultúrák és nemzetek közötti különbségek befolyással bírnak a tudásmegosztásra.

Szervezeti kultúra hatása a tudásmegosztásra

A vállalati kultúra, más néven szervezeti kultúra, fontos téma mind elméletben, mind gyakorlatban. Az évek során többféle szervezeti kultúra definíciót javasoltak a kutatók.

Schein (1986) szerint a kultúra egyfajta kollektív programozás, amely segít megkülönböztetni az egyes szervezeteket és hatással van a tagok viselkedésére, gondolkodására és döntéseire. Hofstede (2010) kultúra definíciója szerint a kultúra egy közösség által megosztott alapvető értékeket és hiedelmeket foglal magában, amelyek az emberek viselkedését és gondolkodását irányítják. Hofstede hangsúlyozza, hogy a kultúra mélyen beágyazódik a társadalmi struktúrába, és nem mindig tudatosul az emberekben. Jarjabka (2020) szerint a szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartások, módszerek, normák és szokások megszilárdult - és a szervezeti tagok által osztott - rendszere, amelyet a szervezetet alkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértének és azonos módon értelmezik azt. Frost (1985) definíciója szerint a vállalati kultúra azt jelenti, hogy az emberek számára a szimbólumok, rituálék, mítoszok, történetek, legendák fontosak, valamint azok az események, ötletek, tapasztalatok értelmezései, amelyeket befolyásolnak és alakítanak azok a csoportok,

amelyekben élnek. Ez arra utal, hogy a nemzeti kultúra befolyásolja a vállalati kultúrát (Hofstede, 1980; Alvesson, 2012).

A tudásmegosztás egy speciális kultúrát, munkahelyi légkört igényel. A tudásmenedzsment megvalósítása nem lehetséges az azzal összhangban álló tudásorientált egyéni attitűdök nélkül, amelyben központi szerepet játszik az együttműködés és a bizalom (Lehoczky, 2007).

A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, amelyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik (Keczer, 2016).

A megfelelő szervezeti kultúrával a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását támogathatjuk (Bencsik, 2024). Ahhoz, hogy tanulásra, tudásmegosztásra kész munkavállalók dolgozzanak egy szervezetben, motiváltaknak kell lenniük. A tanulás elősegítése érdekében a szervezeti kultúrának táplálnia kell az olyan légkört, amelyben a tanulást és a tudást nagyra értékeli (Farkas, 2016).

Ford, Chan (2003), valamint Rivera-Vazquez et al. (2009) szerint egy agresszívabb, maszkulin kultúrában az alkalmazottak kevésbé érzik ösztönzve a tudásmegosztást. Míg egy feminin társadalom hagyományosan támogató, gondoskodó és kapcsolatorientált jellemzőkkel rendelkezik (Ting-Toomey, 2012).

Motiváció

A motiváció és a tudásmenedzsment témakörében számos kutatás született (Carneiro, 2000; Malhotra, 2003; Lee, Kim, 2017; Muñoz-PascualGalende, 2017; Fernandes, 2018; Paais, Pattiruhu, 2020; Friedrich et al., 2020; Novitasari, 2021; Stefan et al., 2024), amelyek megalapozzák a téma relevanciáját a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban, azonban disszertációmban a terjedelmi korlátok miatt részleteiben nem vizsgálom az összefüggést.

A szervezeti tanulás és fejlődés szempontjából kulcsfontosságú a tudásmegosztás, amelynek elengedhetetlen feltétele az etika és a bizalom kialakítása és fenntartása. A következő alfejezetben megvizsgálom az etika, a bizalom és a vezetés kapcsolatát.

2.3. Etika, bizalom és vezetés kapcsolata

Egyetlen dolog létezik a világon, amely jelen van minden egyénben, minden kapcsolatban, minden csapatban, családban, szervezetben, nemzetben, gazdaságban és civilizációban. Eltűnése tönkreteszi a leghatalmasabb kormányt, a legsikeresebb üzleti vállalkozást, a legszebben virágzó gazdaságot, a legbefolyásosabb vezetőt, a legszebb barátságot, a legerősebb jellemet, a legmélyebb szeretetet. Amennyiben fejlesztik, hatását megfelelően többszörözik,

ugyanaz az egyetlen dolog képes páratlan sikert és bőséget hozni. Mégis ez az egyik legkevésbé értett, leginkább elhanyagolt és legnagyobb mértékben alábecsült lehetőség napjainkban. Ez a bizalom (Covey, Merrill, 2011).

Mit jelent a bizalom?

A bizalom összetett fogalom, amelynek nincs egy a menedzsmenttudomány által széles körben elfogadott definíciója (Keszey et al., 2023).

A bizalom fogalmát Castaldo et al. (2010) a következőképpen határozták meg, a bizalom egy szervezet vagy személy megbízhatóságával és képességeivel szemben támasztott jövőbeli, pozitív irányú elvárás, amelyet bizonytalan környezeti hatások sem befolyásolnak kedvezőtlen irányba.

Kumar (1996) szerint a bizalom forrása a felek egymásba való hite, hogy mindketten érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra.

Doney és szerzőtársai (1998) a bizalmat két szinten értelmezik, amely szerint a bizalom a hit és várakozások összessége, és a szándék, hogy a felek e fentiek szerint cselekednek.

Das-Teng (2004) szerint a bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunistá módon. A bizalom eszerint azt jelenti, hogy önkéntes kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által.

A bizalom egyszerre feltételezi a másik együttműködésre való szándékát és a képességet, hogy megfeleljen a bizalomnak (Ullaman-Margalit, 2004).

Leginkább Kumar (1996) definíciójával értek egyet, mert teljeskörűen átfogja a bizalom lényegét és dinamikáját a szervezeti környezetben.

Miért van szükség bizalomra?

Erre a kérdésre a választ számos szerző inverz módon közelíti meg, azaz azt fogalmazza meg, hogy milyen hátrányai származnak abból az üzleti partnereknek, ha nem jellemzi bizalom a kapcsolataikat.

Kumar (1996) szerint a bizalomra azért van szükség, mert rövid távon előnyösebb lehet az opportunistá viselkedés, azonban hosszú távon feltétlenül az együttműködésnek kell meghatározni az üzleti kapcsolatokat. A tisztességtelen megállapodásokban tükröződő erőfölénnyel való visszaélés könnyen visszaüthet, ha változnak a tagok közötti erőviszonyok. Amennyiben az egyik fél folyamatosan visszaél erőfölényével, az arra ösztönzi a partnereket, hogy alternatív megoldásokat válasszanak az üzleti siker érdekében.

Az üzleti partnerek közötti együttműködés az egyetlen lehetőség arra, hogy a fogyasztói igényeket a legmagasabb szinten és a legalacsonyabb költségek árán elégítsék ki (Nagy, 2007). Barney és Hansen (1994) az opportunista üzleti viselkedés költségeit a következőkben azonosította:

- A rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között, ennek hosszú távú hatásai lehetnek.
- A szerződészegésben megjelenő negatív viselkedés igen költséges.
- Az opportunista viselkedésnek társadalmi költsége is van, például társadalmi legitimitás elvesztése, társadalmi hálózatokból való kimaradás veszélye.
- A bizalom a szervezet tőkéje, aranytartaléka, tárgyalási lehetőségének biztosítója (Hofmeister- Tóth, Mitev, 2016).

Az opportunista viselkedés költségeinek tükrében fontosnak tartom megvizsgálni az etika szerepét a vezetésben.

Etika szerepe a vezetésben

A vezetés fontos szerepet játszik a szervezeti siker elérésében (Mao et al., 2017; Xanthopoulou, Karampelas, 2020; Mubarak et al., 2021). A vezetés fogalmát kutatva általában feltételezzük, hogy a vezetőnek erős erkölcsi irányítúje és szilárd etikai magatartása van, azonban ez nem mindig igaz. A téma relevanciája ellenére, nagyon kevés kutatás foglalkozik a vezetői etika elméleti alapjaival (Northouse, 2016). Az etikai elméletek általában az egyénre hárítják a felelősséget, azonban az etikának az összes érdekelt fél között megosztott felelősségnek kellene lennie. A vezetőnek nem csupán saját etikai felelősségét kell felismernie, hanem azt is meg kell értenie, hogy beosztottjainak is etikus keretek között kell működni (Greich et al., 2023).

Megfigyelték, hogy az erkölcsi alapokon nyugvó döntéseink meghozásában is szerepet játszik a motiváció. Abban az esetben, ha belső késztetést érzünk és magáért az örömeztért csinálunk valamit, akkor meg sem fordul a fejünkben, hogy ne az egyenes utat válasszuk, ellenben azokkal a helyzetekkel, mikor külső hatás ösztönöz (Velencei, Vastag, 2019).

Az etika és a vezetés metszéspontjában alakult ki az etikus vezetés elmélete (Brown et al., 2005).

Etikus vezetés

Az etikus vezetés általában szervezeti összefüggésben vizsgálják, az egyéni vezetésre összpontosítva, elsősorban a vezetők és a beosztottaik közötti interakciókra. Ezekben a helyzetekben az egyéni vezetők szerepmoellek lehetnek, bizonyos erkölcsi normákat

gyakorolva (Mayer et al., 2009). Más vélekedések szerint a szervezetek törekedhetnek erényességre annak érdekében, hogy strukturális keretet teremtsenek erkölcsileg példás viselkedéshez (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Sison, Ferrero, 2015) és erkölcsi döntéshozatalhoz (Provis, 2010). Ebből a szempontból az etikusság mind a szervezeti gyakorlatok (például munkaszerepek, képzési és irányító dokumentumok), mind a nem hivatalos struktúrák (például kultúra, társadalmi kötelékek és történetmesélés) meghatározója és eredménye lehet (Sison, Ferrero, 2015).

Moore (2012) szerint az etikus szervezeteknek átfogó erkölcsi célt kell vállalniuk, amely túlmutat a gazdasági célokon. Az etika egy szervezetben közös víziók és hitrendszerek által fejleszhető ki. Az etika a viselkedésben gyökerezik, nem pedig szabályokban. Az erényetika szerint azt a kérdést kell megválaszolni, hogy „Milyen szervezetnek kellene lennünk?” (Chun, 2005).

Howell és Avolio (1992) kutatásuk eredményeként definiálták azokat a faktorokat, amelyek meghatározzák az etikus és nem etikus vezető tulajdonságait (8. táblázat).

8. táblázat Az etikus és a nem etikus vezető jellemvonásai

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltsége miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikus véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

Forrás: Saját szerkesztés Howell és Avolio (1992) alapján

Az etikus vezetés egyik legfontosabb jellemzője, hogy a vezető magatartásával etikus döntésekre ösztönzi beosztottjait (Brown, Treviño, 2006).

Elterjed elképzelés, hogy az etika az egyén és a lelkiismerete közötti magánügy és semmi köze a menedzsmenthez és a vezetéshez (Greich et al., 2023), azonban egy vezető viselkedése - stílustól függetlenül- elterjed az egész szervezetben és a szervezeti kultúra részévé válik.

Az etikus vezetés és a fenntartható vezetés közötti kapcsolat vizsgálatát fontosnak tartom a szervezeti tudásfenntarthatóság szempontjából.

Az etikus vezetés tömören megfogalmazva azt jelenti, hogy a vezető etikai normákat és értékeket helyez előtérbe a döntéshozatal folyamatában, példátmutat beosztottjainak, ezen értékek követése az egész szervezetre kiterjed.

A fenntartható vezetés ebben a kontextusban még szélesebb perspektívát nyújt. Nem „csupán” az etikus döntések iránti elkötelezettséget jelent, hanem a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát is figyelembe veszi, beleértve a környezeti, a társadalmi és a gazdasági dimenziókat is. A fenntartható vezetés átfogóan vizsgálja a szervezet tevékenységeit és azok hatását a környezetre, arra törekszik, hogy a szervezet belső erőforrásait hatékonyan használja fel a piaci teljesítmény és az üzleti siker érdekében. Ez a megközelítés tehát összefonódik az etikus vezetés elveivel, mivel mindkét vezetői stílus a felelős, hosszú távú üzleti gyakorlatokat támogatja.

Fenntartható vezetés

Napjainkban a politikai, vállalati és kormányzati vezetők olyan kihívásokkal szembesülnek, mint az éghajlatváltozás, a társadalmi felelősségvállalás, az ingatag pénzügyi piacok, valamint az élelmiszer- és vízválság a világ számos részén. Az elmúlt évtizedekben a környezet és a vezetés döntési helyzete jelentősen megváltozott (Miao et al., 2020).

A fenntartható vezetés egy alternatív vezetési stílus, amely jelentősen megváltoztathatja a szervezeteket és a társadalmat (Setyaningrum, 2020).

A fenntartható vezetési stílus hívei túllátnak a rövid távú előnyökön. Olyan stratégiákat határoznak meg és olyan eredményeket érnek el, amelyek megfelelnek a társadalmi, a környezeti és a pénzügyi teljesítmény hármasszögének (Avery, Bergsteiner, 2011).

A 9. táblázatban összehasonlítottam az etikus-és a fenntartható vezetési stílust.

9. táblázat Az etikus- és a fenntartható vezetés összehasonlítása

Szemponatok	Etikus vezetés	Fenntartható vezetés
Fókusz	Szervezet	Természeti és gazdasági rendszerek
Elvárás	Erkölcsei normák	Környezeti-, társadalmi fenntarthatóság elvei
Eszközök	Szervezeti kultúra, normák	Stratégiák, eredmények, társadalmi, környezeti és pénzügyi teljesítmény
Döntéshozatal	Erkölcsei értékek figyelembevételével	Társadalmi, környezeti és pénzügyi szempontok figyelembevételével
Célok	Közös víziók, erkölcsi célok	Teljesítmény három pilléren nyugszik: társadalmi, környezeti és pénzügyi
Kihívások	Erkölcsei kérdések a döntéshozatal során	Környezeti-, globális kihívások

Forrás: Saját szerkesztés

Az etikus vezetés és a fenntartható vezetés két különböző, de egymással kapcsolatban álló vezetési megközelítés. A fenntartható vezetés széles perspektívával rendelkezik, az etikai normákon túl a társadalmi, környezeti és pénzügyi fenntarthatóságra összpontosít.

A fenntartható vezetés szélesebb körű hatást gyakorol a szervezetre és a társadalomra.

Az etikus vezetés főként a szervezet belső kultúrájára és az erkölcsi normákra összpontosít. Ennek eredményeként segíthet az etikai normák erősítésében, pozitív hatással lehet a munkahelyi légkörre.

Az etikus és a fenntartható vezetés közötti választást a szervezet céljaitól, kihívásaitól és a vezetési filozófiájától függően érdemes megközelíteni.

A fenntartható vezetés és a fenntartható tudás között szoros kapcsolat van. A fenntartható vezetés azt hangsúlyozza, hogy a vezetőknek az etikus döntéseken túl a környezeti, társadalmi és gazdasági tényezőket is figyelembe kell venniük. A fenntartható tudás az eszköz, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy folyamatosan alkalmazkodjanak a változó körülményekhez és fejlesszék tevékenységeiket a fenntarthatósági elvek mentén.

2.4. Szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmi

A szervezeti tudásfenntarthatóság egy multidiszciplináris, komplex terület. A fogalom széleskörű értelmezése érdekében megvizsgáltam a legfrissebb szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos kutatásokat.

Liravinia et al. (2023) szerint a tudásfenntarthatóság célja a tudás és az információ fenntartható kezelése, használata az üzleti tervezés és fejlesztés folyamatában. A tervezés és fejlesztés során a tudás és az információ fenntartható kezelése és használata kiemelt fontosságú. Nurhas et al. (2022) vélekedése szerint a különböző generációk együttműködve képesek megosztani a tudásukat a fenntartható üzleti fejlődés és az innováció elősegítése érdekében. A generációk közötti tudásmegosztás és együttműködés kulcsfontosságú lehet a fenntartható üzleti fejlődés és innováció előmozdításában. Karjanto (2020) szerint az ősi helyi tudás és bölcsesség hozzájárul a fenntarthatósághoz és az éghajlatváltozás adaptációjához a mezőgazdasági gyakorlatokban, valamint segít a helyi közösségeknek kezelni a természeti katasztrófák hatásait. A tudásfenntarthatóság nemcsak az új ismeretekre és technológiákra korlátozódik, hanem az örökölt tudás és hagyományok is fontosak a fenntarthatóság szempontjából. Chandrasenan et al. (2022) úgy vélekedik, hogy az oktatás és a tájékoztatás révén az emberek jobban megértik az energiafogyasztás hatásait és képesek olyan döntéseket hozni, amelyek hozzájárulnak a fenntartható energiahasználathoz, az energiagazdálkodáshoz. Bencsik (2022) szerint a szervezetek képessége a tudásuk hosszú távú megőrzésére és hatékony felhasználására kulcsfontosságú a fenntartható működés érdekében.

Az oktatási programok és tananyagok hosszú távú fenntartása és továbbítása fontos szerepet játszik a fenntarthatósággal kapcsolatos tudásfenntarthatóságban (Connell, Kozar, 2012).

A tudásfenntarthatóság fogalmának tartalmi elemeit a 10. táblázatban összegeztem.

10. táblázat Tudásfenntarthatóság fogalmának tartalmi elemei

Szerző, megjelenés éve	Tudásfenntarthatóság tartalmi elemei
Connell, K.Y.H., Kozar J.M. (2012)	Egy oktatási program vagy tananyag hogyan képes hosszú távon fenntartani és továbbítani a tudást a fenntarthatósággal kapcsolatban.
Karjanto, N. (2020)	Az ősi helyi tudás és bölcsesség hozzájárul a fenntarthatósághoz és az éghajlatváltozás adaptációjához a mezőgazdasági gyakorlatokban, segít a helyi közösségeknek kezelni a természeti katasztrófák hatásait.
Bencsik, A. (2022)	Szervezetnek azon képessége, amely arra irányul, hogy hogyan tudják hosszú távon megőrizni és hatékonyan felhasználni a tudásukat a fenntartható működés érdekében.
Chandrasenan, D. et al. (2022)	Az oktatás és a tájékoztatás révén az emberek jobban megértik az energiafogyasztás hatásait, képesek olyan döntéseket hozni, amelyek hozzájárulnak a fenntartható energiahasználathoz és az energiagazdálkodáshoz.
Nurhas, I. et al. (2022)	A különböző generációk együttműködve képesek megosztani a tudásukat a fenntartható üzleti fejlődés és az innováció elősegítése érdekében.
Liravinia, B. et al. (2023)	Célja a tudás és az információ fenntartható kezelése, használata az üzleti tervezés és fejlesztés során.

Forrás: Saját szerkesztés

A tudásfenntarthatóság definícióinak vizsgálata alapján megállapítható, hogy a fogalom sokrétű és nagyon összetett. A kulcselemei közé tartozik az együttműködés, a tudásmegosztás, a fenntarthatóság, a generáció és az oktatás.

Kutatásom gyakorlati részében eltérő kultúrájú országokat vizsgáltam, ezért ezek legfontosabb jellemzőinek összehasonlíthatósága érdekében, bemutatom a két vizsgált országot a globális tudásindex és Hofstede dimenziói alapján.

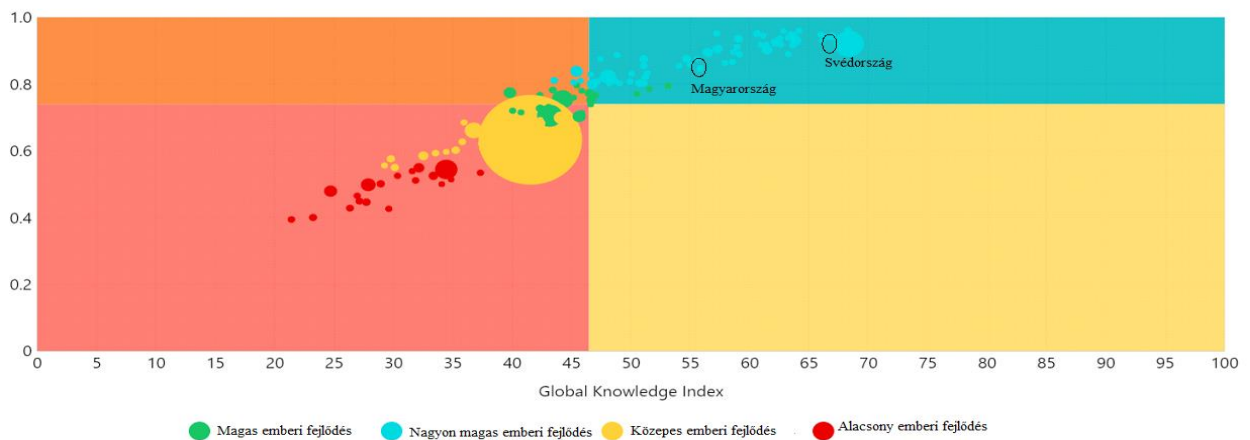
2.5. Nemzetközi összehasonlítás és a szervezeti siker fogalma

Globális Tudásindex

A Globális Tudásindex (GKI) olyan mérőszámrendszer, amely a fenntartható emberfejlődés globális céljaihoz kapcsolódó tudásfejlesztés értékelésére szolgál (knowledge4all.com). A globális tudásindex 138 országot vizsgál 199 mutató alapján, hét területen. Ezek a következők: egyetem előtti oktatás, műszaki és szakképzés, felsőoktatás, kutatás-fejlesztés, innováció, infokommunikáció, gazdaság, üzleti környezet jellemzői (Csath, 2021). Az Globális Tudásindex célja, hogy aktualizált és megbízható adatokkal szolgáljon, amelyek segítik az országokat és döntéshozókat a tudásalapú fejlődéshez kapcsolódó kihívások és átalakulások kezelésében. Magyarország 33., míg Svédország 3. helyet ért el 2022-ben a Globális Tudásindex rangsorban.

A 2. ábra alapján látható, hogy Magyarország és Svédország a nagyon magas emberi fejlődés kategóriába tartozik.

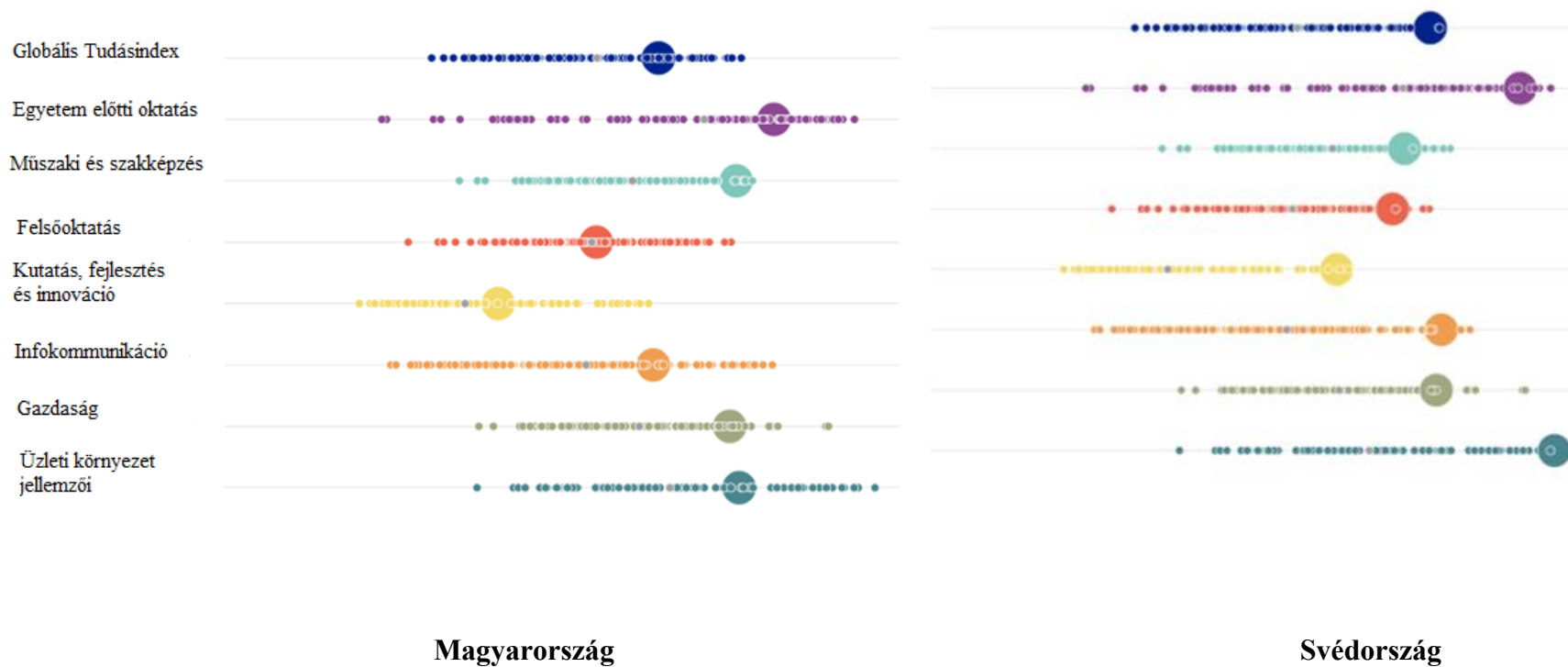
2. ábra Globális Tudásindex (2022)



Forrás: knowledge4all.com/ alapján saját szerkesztés

A 3. ábráról leolvasható a Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében. A legnagyobb különbség a felsőoktatás, az infokommunikáció és az üzleti környezet esetében figyelhető meg.

3. ábra Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében



Forrás: Saját szerkesztés knowledge4all.com/ alapján

A Globális Tudásindex által jelzett különbségek indokolják, hogy mélyebben megvizsgáljam ezek kulturális gyökerét.

Nemzeti beágyazottságú vállalati kultúramodellek

A szakirodalom Hofstede, Trompenaars és GLOBE nemzetközi kultúramodelljét idézi a leggyakrabban. A következőkben röviden bemutatom az említett modelleket.

Hofstede nemzeti kultúramodellje

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és ezek alapján vállalati kultúracsoportok kialakítására Hofstede világszerte alkalmazott módszert dolgozott ki. A modell eredetileg négy (Hofstede, 1980), később hat, munkához kapcsolódó vizsgálati tényező alapján négy, nemzeti alapon megkülönböztetett szervezeti kultúratípust definiál (Hofstede, 2001).

GLOBE-kutatás

A GLOBE-kutatás Hofstede dimenzióit gondolta újra, dimenziót bontottak és letisztult kutatómódszertani háttérrel a Hofstedeinél is nagyobb adatbázist építettek (Primecz, 2020).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatás hatvankét ország mintegy ezer szervezetében körülbelül húszezer középvezető bevonásával vizsgálta a szervezeti és nemzeti kultúrák jellegzetességeit, kilenc kulturális tényező alapján (House, 1998).

Trompenaars modellje

A Fons Trompenaars által tíz éven keresztül vezetett kutatások során 28 országban eleinte 15.000, később több mint 50.000 alkalmazott lekérdezésére került sor, esetleírásokra építő, kvantitatív kérdőívek segítségével. A kapott eredmények alapján egy hétdimenziós nemzeti kulturális térkép jött létre, igen sok szervezeti kulturális ajánlással, amely keretrendszerként használható az „ezredév menedzsere” számára (Trompenaars, Woolliams, 2023).

A 11. táblázatban összehasonlítottam Hofstede, Trompenaars és GLOBE nemzeti kultúramodelljének elemeit.

11. táblázat Hofstede, Trompenaars, GLOBE nemzeti kultúramodelljének összehasonlítása

Hofstede	Trompenaars	GLOBE
Bizonytalanságkerülés	Univerzalizmus-partikularizmus	Bizonytalanságkerülés
Hatalmi távolság	Individualizmus-kommunitarianizmus	Hatalmi távolság
Individualizmus-kollektívizmus	Semleges- affektívtényező	Kollektívizmus I.
Maszkulinitás -Feminitás	Sajátos-diffúz	Kollektívizmus II.
Időorientáció	Teljesítmény- tulajdonítás	Nemi egalitarianizmus
Engedékenység	Időhöz való szekvenciális-szinkronikus viszonyulás	Jövőorientáció
	Kívülről- belülről vezérelt	Asszertivitás
		Teljesítményorientáció
		Humán orientáció

Forrás: Saját szerkesztés

A kultúramodellek összehasonlítása alapján arra a következtetésre jutottam, hogy kutatásom végrehajtásához Hofstede modelljének alkalmazása a legmegfelelőbb. Hofstede kutatása az 1970-es években kezdődött és napjainkig számos fejlesztésen ment keresztül, így a modellről elmondható, hogy jól kidolgozott és megbízható.

Hofstede dimenziói segítségével jól összevethetők és értelmezhetők a kulturális különbségek. A módszertan nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede-dimenziók érvényességét (Kopfer-Rác et al., 2013).

Kutatásomban Hofstede dimenziói alapján az adatok jól elemezhetőek és egyértelműen értelmezhetőek, amely lehetővé teszi a kulturális különbségek mélyebb megértését a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

Kritikák Hofstede modelljével szemben

Kétségtelen, hogy Hofstede kutatása egyedülálló a maga nemében, hiszen olyan adatok összehasonlítására nyújt lehetőséget, amelyek korábban nem léteztek. A felmérésnek vannak

azonban hiányosságai, amelyekről magyarul Primecz (1999, 2020) cikkeiben olvashatunk bővebben.

Hofstede talán éppen azért napjaink egyik legtöbbször hivatkozott társadalomtudósa, mert modelljének nemcsak értékeit, hanem hiányosságait is elismeri (Juhász, 2014).

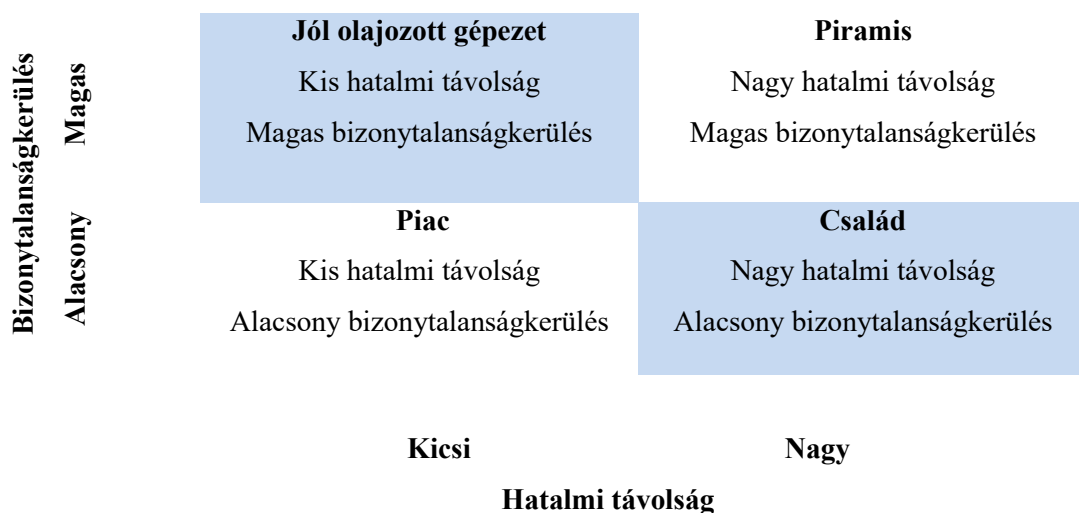
Nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára

A nemzeti kultúra erőteljes hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. „Amikor a vállalatok kilépnek a nemzetközi színtérre, tervezési és irányítási rendszerüket továbbra is erősen befolyásolja nemzeti kultúrájuk” (Hofstede, 2010). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítéletet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek (Bencsik et al., 2012).

A nemzeti közegben működő szervezetek alkalmazottaiban a hat alapjellemező mentén kialakul egyfajta homogén szervezatkép, amely hatással van arra, hogy a kultúra tagjai mely emberi erőforrásmenedzsment-módszereket, termelés- és folyamatszervezési formákat és mely viselkedésmódokat preferálják, illetve taszítják. Hofstede a 4. ábrán megjelenített, nemzeti alapú szervezeti kultúracsoportokat különböztette meg (Blahó et al., 2021).

A Varga (1983, 1986) által elvégzett kutatás eredményeképpen a magyar kultúra a „Jól olajozott gépezet” kategóriájába került besorolásra, amelyre jellemző a relatíve kis hatalmi távolság és a magas bizonytalanságkerülés. A svéd kultúra a „Piac” kategóriába került besorolásra, amelyre jellemző a kis hatalmi távolság és az alacsony bizonytalanságkerülés.

4. ábra A hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés hatása a szervezeti kultúrára



Forrás: Saját szerkesztés (Blahó et al., 2021) alapján

Hofstede nemzeti – szervezeti kultúra modellje

Hofstede dimenziói, a bizonytalanságkerülés, a hatalmi távolság, a kollektív- individualista beállítottság, a maskulin- feminin értékek, az időorientáció, engedékenység, mint a kulturális különbségek indikátorai, mára valamennyi nemzetközi menedzsmenttel foglalkozó tankönyvben megtalálhatók (Borgulya, Somogyvári, 2016). Hofstede tekinthető a kulturális dimenziók „doyen”-jének (Lakosy, Szőke, 2021).

A modell alkotóelemei

Kulturális különbségek hatalmi távolság alapján

A hatalmi távolság annak mércéje, hogy az adott társadalom tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását, vagyis annak a kérdése, hogy az emberek hogyan viszonyulnak a hatalomhoz és a hierarchiához (Hofmeister-Tóth, Mitev, 2016). Nagy hatalmi távolságú helyeken, az élet több aspektusát is az egymástól való függés, a tisztelet, a belenyugvás határozza meg (Holló, 2019). A hatalmi távolság dimenzió alapján összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 1. táblázatában. Számos kutató részletesen tanulmányozta a kultúra hatását a szervezeti működésre (Armuña et al., 2020; Belchior, Lyons, 2021; Canestrino et al., 2020). A mellékletek 2. táblázatában összegeztem a szervezeti különbségeket a kis és a nagy hatalmi távolsággal rendelkező társadalmak között.

Kulturális különbségek a bizonytalansághoz való viszony alapján

A bizonytalanságkerülési dimenzió azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan tolerálják az ismeretlent, a bizonytalant és a kockázatot. A bizonytalanság kerülésének formái minden emberi társadalomban fontosak (Hofmeister-Tóth, Mitev, 2016). A bizonytalanságkerülési index azokban az országokban magasabb, ahol az egyének igyekeznek elkerülni a bizonytalan helyzeteket, épp ezért sok szabályt hoznak és alkalmaznak (Karoliny, Poór, 2019). A bizonytalanságkerülés dimenzió alapján részletesen összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 3. táblázatában, valamint a szervezeteket a mellékletek 4. táblázatában.

Kulturális különbségek férfias és nőies jellemzők alapján

A maskulinitás (férfiasság) index, pontosabban a férfiasság-nőiesség dimenziópár a férfias-nőiességi értékek és nemi szerepek társadalmi megoszlását méri. A férfias társadalmakban a fő értéket a rámenősség és az anyagi javak megszerzése jelenti, míg a nőies társadalmak az emberek közötti kapcsolatokra, a másokkal való törődésre helyezik a hangsúlyt (Reketye et al.,

2016). Ez a dimenzió az anyagi értelemben vett sikert és az életminőség fontosságát állítja szembe egymással (Csath, 2021). A férfias és nőies jellemzők alapján összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 5. táblázatában, a szervezeteket pedig a mellékletek 6. táblázatában.

Kulturális különbségek csoporttudat alapján

Az individualizmus – kollektívizmus aspektus arra utal, hogy mennyire fontos a közösség tagjai közötti kötelék. Az individualista társadalmakban az egyéni érdek és teljesítmény áll a középpontban, míg a kollektivista társadalmakban a szűk vagy tágabb értelemben vett család jelenti az igazodási pontot (Katoliny, Poór, 2019). A kollektív szemléletű társadalmakban az egyén önértékelését sokkal inkább a társadalmi rendszer, semmint az általa elért eredmények határozzák meg (Keller, Kotler, 2016). A csoporttudat dimenzió alapján összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 7. táblázatában. Kutatások kimutatták (Baeza et al., 2022; Staples, Zhao, 2006), hogy a kollektívizmus- individualizmus dimenzió kulcsfontosságú a munkahelyi teljesítmény meghatározásában. A csoporttudat dimenzió alapján összehasonlítottam a szervezeteket a mellékletek 8. táblázatában.

Kulturális különbségek időorientáció alapján

Az ötödik dimenzió a kultúra időorientációjával áll kapcsolatban, amely lehet rövid vagy hosszú távú (Hofstede 2010). Egy társadalom hajlamát tükrözi arra vonatkozóan, hogy fenntartsa a kapcsolatot a múlttal, miközben szembenéz a jelen és a jövő kihívásaival.

A hosszú távú időorientációval rendelkező társadalmak a modern oktatásra összpontosítanak, takarékoskodnak és hatékonyan használják fel az erőforrásokat, valamint az adaptációt és a pragmatikus problémamegoldást szükségesnek tekintik. A rövid távú időorientációval rendelkező társadalmak tiszteletteljesek a hagyományok iránt, hisznek az ajándékok viszonzásában, személyes stabilitást és állandóságot preferálnak (Hofstede, 2001; Rinne et al., 2012). Az időorientáció dimenzió alapján összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 9. táblázatában.

Kulturális különbségek engedékenység alapján

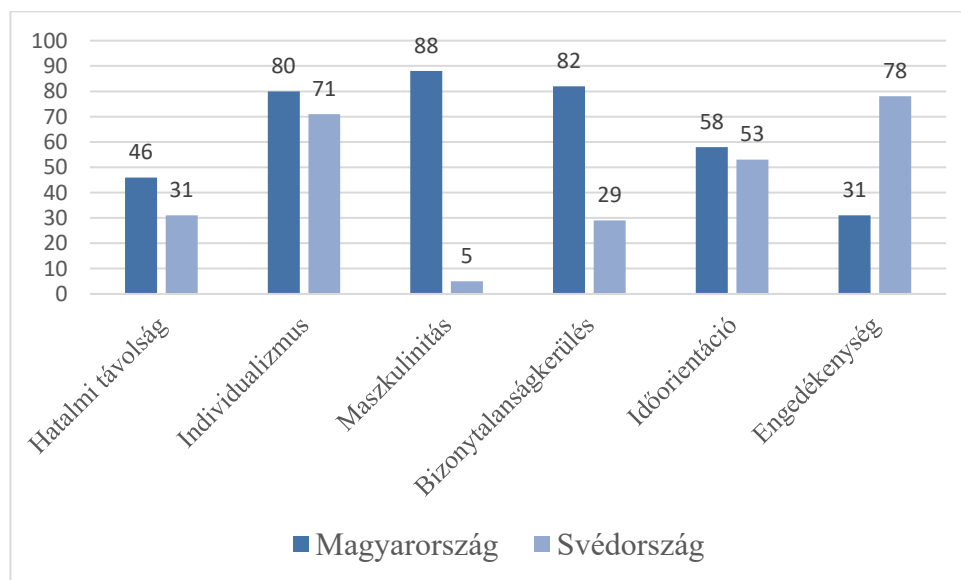
Hatodik dimenzióként Hofstede (2010) az élvezetet és a visszafogottságot jelölte meg. A társadalom, amelyre az élvezet jellemző, megengedi magának a szórakozást és az élet élvezetét. Azok a kultúrák, amelyeket a visszafogottság jellemez, szigorú szabályok szerint élnek és elnyomják a szórakozásra való igényt (Lakosy, Szőke, 2021). Az engedékenység dimenzió alapján összehasonlítottam a társadalmakat a mellékletek 10. táblázatában.

2.5.3. Magyarország és Svédország összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján

Az interkulturális különbségek és a kultúrák sokfélesége egyre kiemelkedőbb szerephez jut a szervezetek életében. A kulturális különbségek a kulturális értékek változatosságából erednek (Bilro, Loureiro, 2023). Hofstede dimenzióinak figyelembe vétele rendkívül fontos a tudásmenedzsment stratégiák, gyakorlatok, folyamatok tervezésében és végrehajtásában. Ezen dimenziók elemzése segít megérteni a különbségeket és hasonlóságokat a magyar és a svéd kultúra között, amelyeknek hatását vizsgálom a tudásmenedzsment gyakorlatokra.

Az 5. ábrán Magyarország és Svédország kulturális jellemzőinek összehasonlítása látható Hofstede dimenziói alapján. A hatalmi távolság, az individualizmus és az időorientáció dimenziókban hasonló értékeket ér el, míg a maszkulinitás, a bizonytalanságkerülés és az engedékenység dimenziókban nagy a különbség a két ország között. A következőkben valamennyi dimenziót megvizsgálom.

5. ábra Magyarország és Svédország kulturális összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján



Forrás: hofstede-insights.com alapján saját szerkesztés

Hatalmi távolság

A hatalmi távolság dimenzióban mindkét ország alacsony pontszámot ér el, ami azt jelenti, hogy jellemző rájuk a függetlenség, hierarchia kényelmi okokból, egyenlő jogok, megközelíthető vezetők, tréner-vezetői stílus, a támogató és megerősítő vezetés. A hatalom decentralizált, a vezetők a csapatuk tapasztalatára számítanak. A privilégiumok és a státusszimbólumok kevésbé fontosak (Hofmeister-Tóth, 2017). Az alkalmazottak elvárják, hogy bevonják őket a döntéshozatalba. A kommunikáció közvetlen és részvételi (Hofmeister-Tóth, Mitev, 2016).

Individualizmus

Az individualizmus dimenzióban Magyarország és Svédország is magas pontszámot ért el, ami azt jelenti, hogy erős igény van egy lazán összekötött társadalmi keretrendszer iránt, ahol az embereknek elvárása, hogy csak saját magukkal és közvetlen családjukkal foglalkozzanak (Baskerville, Myers, 2004). A munkáltató-alkalmazott kapcsolat alapja az egymásnak előnyt hozó szerződés, a toborzási és előléptetési döntéseket kizárólag az érdemek alapján kell meghozni. A vezetés az egyének vezetését jelenti (Beugelsdijk, Welzel, 2018).

Maszkulinitás

A maszkulinitás dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Magyarország társadalma maszkulin. A maszkulin társadalmakban az emberek "azért élnek, hogy dolgozzanak", elvárás, hogy a vezetők döntésképesek és határozottak legyenek, az egyensúlyra, a versenyre és a teljesítményre helyeződik a hangsúly, a konfliktusokat harcolva oldják meg (Jaiswal, Zane, 2022). Svédország társadalma feminin. A feminin társadalmakban fontos a magánélet/munka egyensúlyának fenntartása. Az eredményes vezető támogató az embereivel, a döntéshozatal bevonás révén valósul meg. A konfliktusokat kompromisszumokkal és tárgyalásokkal oldják meg. A svédek híresek hosszú megbeszéléseikről, amelyek addig tartanak, amíg egyetértés nem születik (Lubowiecki-Vikuk et al., 2021).

Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Ezek alapján elmondható, hogy Magyarország előnyben részesíti a bizonytalanság elkerülését. A magas bizonytalanság kerülési értéket mutató társadalmak merev hitrendszereket és viselkedési kódexeket tartanak fenn, nem tolerálják az unortodox viselkedést és ötleteket (Heidrich, 2017). Ezekben a kultúrákban érzelmi szükség van a szabályokra, az idő

pénz, az emberekben belső késztetés van arra, hogy elfoglaltak legyenek és keményen dolgozzanak, a pontosság és a szabályszerűség az elvárás (Bilro, Loureiro, 2023).

Svédország társadalma nagyon alacsony preferenciát mutat a bizonytalanság kerülésére. Az alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhető társadalmak lazább hozzáállást tanúsítanak, ahol a gyakorlat fontosabb, mint az elvek, és a normától való eltérés könnyebben tolerálható (Fóris et al., 2020). Ezekben a társadalmakban az emberek úgy vélik, hogy csak annyi szabálynak kell lennie, amennyire szükség van (Blahó et al., 2021). Az időbeosztás rugalmas, az innovációt nem veszik fenyegetésnek (Bauer, Berács, 2017).

Időorientáció

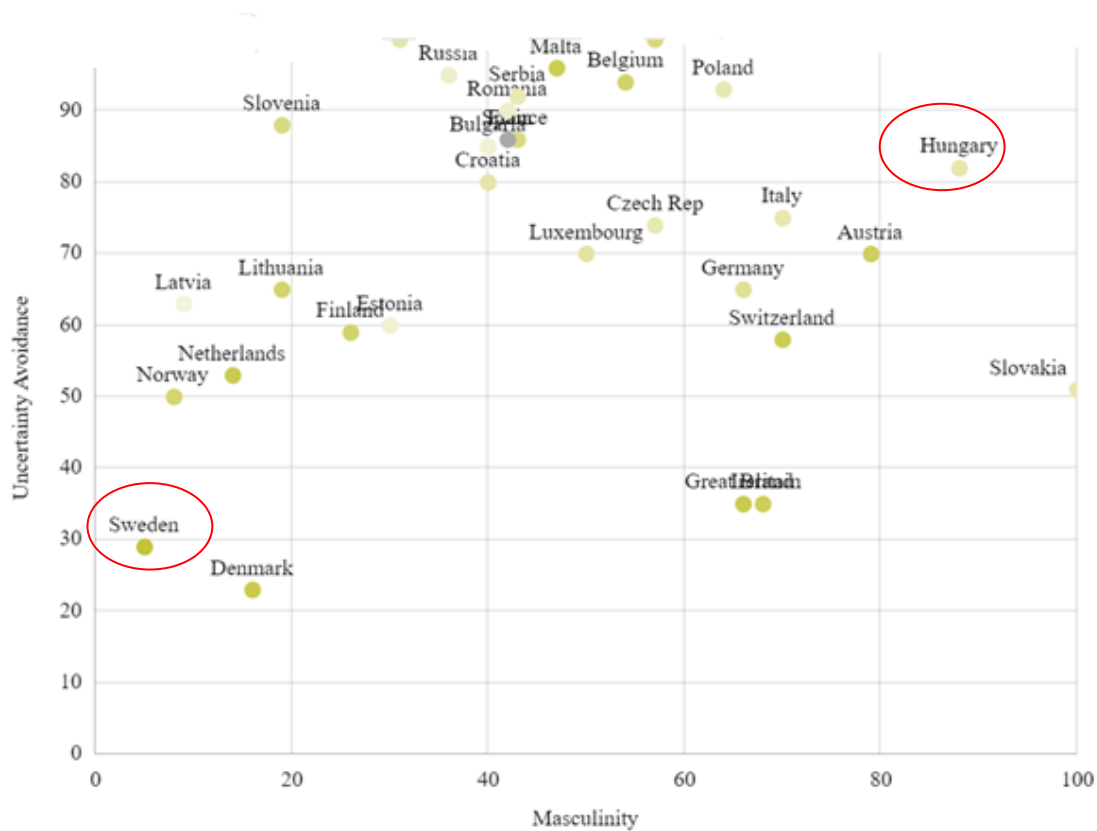
Az időorientáció dimenzió tekintetében Magyarország pontszáma magasabb, mint Svédorszáké. Ez alapján Magyarország egy pragmatikus ország. A pragmatikus orientációjú társadalmakban az emberek úgy vélik, hogy az igazság nagymértékben függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől (Nagy, Kutasi, 2020). Képesek könnyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, erős hajlandóságot mutatnak a spórolásra, befektetésre, takarékosagra, és kitartanak az eredmények elérésében (Heidrich, 2017). Svédország esetében nem látható egyértelmű preferencia az időorientáció dimenzióban.

Engedékenység

Az engedékenység dimenzióban Magyarország alacsony, míg Svédország magas pontszámot ért el. Az alacsony pontszámmal rendelkező társadalmak tendenciát mutatnak a pesszimizmus felé, kevés hangsúlyt fektetnek a szabadidőre és korlátozzák vágyaik kielégítését (Fóris et al., 2020). Ezzel szemben Svédországra az engedékenység jellemző. Az engedékenység dimenzióban magas pontszámmal rendelkező társadalmakban az emberek általában hajlandók megvalósítani ösztöneiket és vágyaikat azzal a céllal, hogy élvezzék az életüket és szórakozzanak. Pozitív hozzáállással rendelkeznek és hajlamosak az optimizmusra. Nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, úgy cselekszenek, ahogyan nekik tetszik, pénzüket úgy költik el, ahogyan szeretnék (Guo et al., 2023).

Hofside kulturális dimenziói közül a maszkulinitás-feminitás, a hatalmi távolság és az engedékenység dimenziók esetében a legjelentősebb a különbség Magyarország és Svédország között. Európa országait ezen dimenziók mentén ábrázoló térképen Magyarország és Svédország átlósan szemközti helyre kerültek (6. ábra).

6. ábra Maszkulinitás, időorientáció, engedékenység dimenziók összehasonlítása Magyarország és Svédország esetében



Forrás: hofstede-insights.com/

A disszertációm szakirodalmi részét a szervezeti siker fogalmának vizsgálatával zárom, mivel a szervezeti tudásfenntarthatóság célja a siker elérése. A szervezeti siker értelmezése és elemzése kiemelt fontosságú a tudásmenedzsment gyakorlatok és stratégiák hatékony tervezése és megvalósítása szempontjából.

Szervezeti siker fogalma és mérése

A siker legegyszerűbb meghatározása szerint, a siker a kudarc ellentéte (Akbar et al., 2023). A szakirodalomban gyakran nem határozzák meg pontosan a siker fogalmát, hanem a sikert előrejelző feltételeknek való megfeleléssel azonosítják. A különböző terminológiákat felváltva használják ezen feltételek bemutatására, többek között keretrendszerek (Cohen, Andrade, 2018), alapok (Kim et al., 2021), kritériumok (Andreasen, 2002; Lynes et al., 2014; Liao, 2020), illetve elvek (Lee, 2020; Carins, 2022) mentén.

A sikerkritériumok felkészítik a szervezeteket egy újfajta megközelítés elfogadására, lehetővé teszik a szervezetek céljainak hatékony teljesítését (Antony, 2014; Chugani et al., 2017; Kaswan, Rathi, 2021). A sikerkritériumok alapvető fontosságúak a siker méréséhez (Amies et al., 2023). Khan et al. (2013) a sikerkritériumokat úgy határozta meg, mint a siker mérésére szolgáló függő változót. A sikerkritériumok olyan elvek, amelyek alapján a sikert értékelni lehet (Macheridis, 2022). Chan (2001) kombinálta a szabványos siker és kritérium definícióit és a sikerkritériumokat úgy határozta meg, mint az elveket vagy szabványokat, amelyek alapján kedvező eredmények érhetőek el egy meghatározott specifikáción belül.

A szervezeti siker egyik alapvető mutatója a pénzügyi teljesítmény, amely magában foglalja a bevételek növekedését, a költségek hatékony kezelését és a profitabilitás fenntartását (Kaplan, Norton, 1996).

A szervezeti siker mérhető a piaci részesedés növekedésével, a vevői elégedettség szintjével és a versenytársakkal szembeni pozíció javításával (Porter, 1985).

Az innováció a szervezeti siker egyik meghatározó eleme, mivel új termékek, szolgáltatások és technológiák bevezetése révén növelhető a versenyképesség és a piaci pozíció (Schumpeter, 1934).

A szervezeti siker eléréséhez elengedhetetlen az alkalmazottak elégedettségének és megtartásának biztosítása, valamint a folyamatos képzés és fejlődés támogatása (Ulrich, 1997). A szervezeti siker nem csak pénzügyi és piaci mutatókkal mérhető, hanem a társadalmi és környezeti felelősségvállalás szempontjából is, amely magában foglalja a fenntarthatósági gyakorlatokat és a közösségre gyakorolt pozitív hatást (Elkington, 1997).

A siker kifejezésére különböző fogalmak terjedtek el, mint például pozitív eredmények, sikeres eredmények, hatékonyság, versenyképesség.

Dibb, Carrigan (2013) megkülönböztetik a siker rövid és hosszútávú mérését. Rövid távon az eredmények elérése, hosszú távon pedig az eredmények fenntartása van a fókuszban.

A szakirodalom alapján megállapítható, hogy a siker meglehetősen szubjektív fogalom, számos fogalma és mérési eszköze létezik. A szervezet céljától függ, hogy melyet érdemes alkalmaznia.

Kutatásomban a szervezeti sikert a hosszú távon fenntartható tanulószervezettel azonosítom.

A tanulószervezetté válás növekedést, hatékonyságot és együttműködést kínál a szervezet tagjai számára. A tanulószervezetté válás elősegíti az innovatív teljesítményt, a tudásmenedzsmentet, a humántőke fejlesztését és a fenntartható szervezetté válást (Bhaskar et al., 2023; Cerasoli et al., 2018). A szervezetek azáltal tudnak tanulószervezetté válni, ha befektetnek az egyéni és a csoportos tanulásba, valamint olyan rendszerek és folyamatok kifejlesztésébe, amelyek a

tanulási kultúrát erősítik (Patky, 2020). Fontos, hogy a szervezetek a tanulási rendszereket ne csupán azért hozzák létre, hogy megtudják, hogy hol mennek rosszul a dolgok, hanem azért is, hogy kijavítsák azokat, fejlesszék a rendszereiket, hogy megelőzzék a jövőbeli hibákat, valamint, hogy értékeljék a tanulási mechanizmusait (Argyris, Schön, 1978). A tanulószervezet eredményei hatványozottan érvényesülnek a szervezetekben, egyéni, csapat, szervezeti és szervezetközi szinteken, mivel a tanulás minden szinten egymásba ágyazódik összetett rendszert alkotva (Sessa, London 2015).

A következő fejezetben a kutatás módszertanával és módszerével foglalkozom.

3. Kutatás módszertana és módszere

A kutatás módszertana és módszere című fejezetben első lépéseként átfogó képet nyújtok a dolgozatom kutatási megközelítéséről, az általam alkalmazott Delphi-módszerről, az adatgyűjtési, valamint az adatelemzési folyamatról.

3.1. Kutatási megközelítés

A kutatási megközelítés fogalma olyan terveket és kutatási eljárásokat foglal magában, amelyek a széles körű feltételezésektől a részletes adatgyűjtési, elemzési és értelmezési módszerekig terjednek (Grover, 2015). A kutatási megközelítés a kutatási módszerek megválasztására vonatkozik és különbséget tesz deduktív és induktív megközelítések között (Saunders et al., 2012). A deduktív következtetés egy olyan módszer, amelyben általános előfeltevések vezetnek konkrét következtetésekhez (Rahman et al., 2023). A deduktív következtetést egy meglévő elmélet tesztelésére alkalmazzák (Hayes et al., 2019; Creswell, Creswell, 2018). A deduktív logikai modell alkalmazása során az általános alapelvekből, fogalmakból, törvényszerűségekből, történeti tapasztalatokból speciális felvetéseket, azaz hipotéziseket alakítanak ki, és ezek alapján jutnak el a gyakorlat számára hasznos értelmezésig (Szatmári, 2018). Az induktív elméletalkotás olyan logikai modell, amelyben konkrét megfigyelések alapján, a valóságból kiindulva, az ott gyűjtött adatokat elemezve általános alapelveket, elméleteket fogalmaznak meg. Az induktív kutatás során a meglévő elméletet használják a kutatási kérdések megfogalmazásához és a feltárni kívánt változók azonosításához (Newman, 2003). Az induktív kutatás a közvetlen tapasztalatokból való tanuláson alapul (Lettieri et al., 2022). Saunders et al. (2012) szerint minden megközelítésnek megvannak a maga előnyei, a megfelelő megközelítés kiválasztása a kutatási téma hangsúlyától és jellegétől függ. A kutatók rendszeresen váltanak a deduktív és induktív gondolkodás között a témájukban, miközben figyelembe veszik, mi ismert, és elmélkednek azon, amit az adatokból tapasztalnak (Amadi, 2021). Az induktív és a deduktív megközelítések kombinálása a kutatási téma mélyebb megértését eredményezi (Abdalmajid, 2022). Kutatásomban mind a deduktív, mind pedig az induktív megközelítés megvalósul.

Kutatás módszertana

A kutatási módszereket alapvetően két fő csoportra bonthatjuk, feltáró kutatási módszerekre és következtető kutatási módszerekre (Malhotra, Simon, 2017). A két kutatási módszer közötti különbségeket a 12. táblázat tartalmazza. Abban az esetben, ha a kutatási probléma nehezen

érthető, akkor a feltáró kutatási terv a legcélravezetőbb. Ezzel szemben a leíró kutatásban a probléma strukturált és jól érthető (Ghauri et al., 2016).

12. táblázat A feltáró és a következtető kutatási módszerek összehasonlítása

	Feltáró kutatás	Következtető kutatás
Cél	betekintés és megértés	specifikus hipotézisek tesztelése
Jellemzők	információszükséglet laza meghatározása	információszükséglet pontos meghatározása
	a kutatási folyamat rugalmas	a kutatási folyamat formális
	a minta kicsi és nem reprezentatív	a minta nagy és reprezentatív
	a primer adatok elemzése kvalitatív	a primer adatok elemzése kvantitatív
Eredmény	tájékoztató	következtető
Végeredmény	további kutatások követik, ezek lehetnek feltáróak vagy következtetőek	az eredményt döntéshozatalhoz használják fel

Forrás: Malhotra, Simon (2017) alapján saját szerkesztés

A kutatás módszertanát figyelembe véve két típust különböztetünk meg, kvantitatív, illetve kvalitatív kutatást. A kvalitatív kutatás strukturálatlan, feltáró kutatási módszer, amely kis mintán alapul, és a probléma természetének megértéséhez járul hozzá (Malhotra, Simon, 2017). A kvantitatív kutatás legfontosabb jellemzője a leíró jelleg, az adatok számszerűsítése, valamint jellemző a statisztikai módszertan használata az adatok értékelésében (Reketye et al., 2016).

Egy történet szerint Alfred Politz, a kvantitatív kutatás és Ernest Dichter, a kvalitatív kutatás nagy támogatója rendszeres vitákat folytattak a két módszer érdemeiről. Politz a széles, általánosítható minta fontosságát hangsúlyozta, amire Dichter válasza ez volt: „De Alfred, a semmi tízezerszerese is semmi!” Dichter érvei szerint a pusztán számszerűsítés nem vezet eredményekhez, ha a vizsgált magatartást nem értjük meg (Malhotra–Simon, 2017).

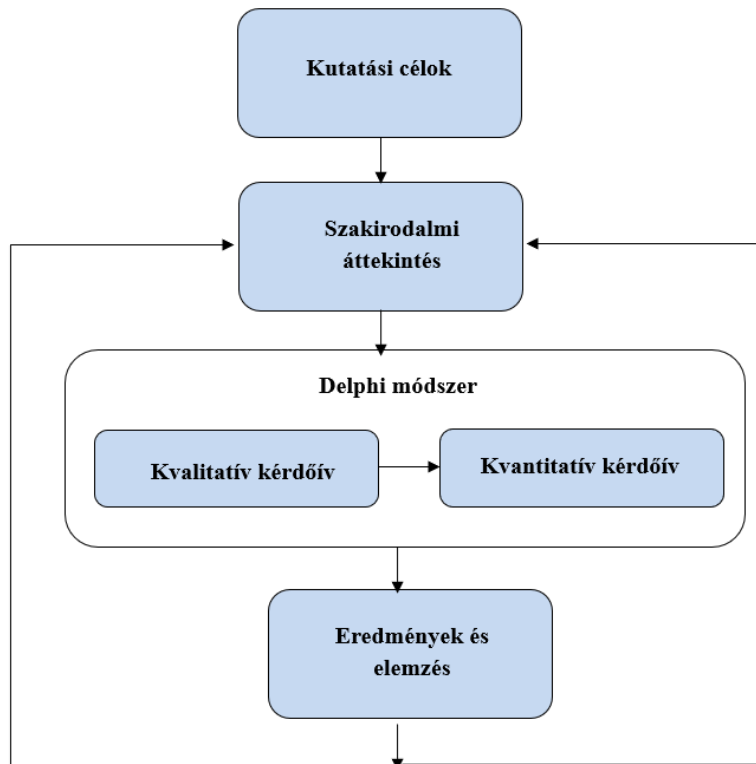
A kvalitatív kutatás olyan, alapvetően feltáró jellegű kutatási módszer, amely a probléma megértését szolgálja, elsősorban minőségi típusú eredményeket szolgáltat, kismintás vizsgálatokat tartalmaz, és az eredmények nem általánosíthatók a teljes alapsokaságra. A

kvantitatív kutatás döntően leíró jellegű kutatás, amely nagymintás kutatásokat jelent, az adatok mennyiségi jellegűek, amelyek – megfelelő mintavétel esetén – általánosítható eredményekkel szolgálnak (Rekettye et al., 2016).

Az egyes módszertanok közötti választás vagy kombinálás számos tényezőtől függ. A szakmai szempontok mellett meghatározó az adott kutatási kérdés, a rendelkezésre álló források és az idő. Biztosak lehetünk benne, hogy a többféle szempontból való közelítés (például több célcsoport bevonása) és az egyes módszertanok kombinációja hozhatja a legjobb eredményt (Lőrincz, Sulyok, 2017).

Disszertációm megközelítése leíró és feltáró jellegű, azzal a céllal, hogy megvizsgáljam a szervezeti tudásfenntarthatóság koncepcióját. A témához kapcsolódó szakirodalmak száma korlátozott, ezért feltáró megközelítésre van szükség a kutatásához. Többmódszeres megközelítést alkalmazok, amely kvantitatív és kvalitatív módszereket kombinál. A többmódszeres kutatási megközelítés lehetővé teszi a deduktív és induktív gondolkodás alkalmazását, amely hozzájárul a kutatási terület különböző perspektívákból való megértésére, valamint megalapozza az elméletalkotást. A kutatási folyamat felépítését a 7. ábra szemlélteti.

7. ábra Kutatás folyamata



Forrás: Saját szerkesztés

A Delphi- módszer értékes módszer az akadémiai kutatásban (Linstone, Turoff, 2011), számos lehetőséget kínál a módszer használatára (Paré et al., 2013).

3.2. Delphi- módszer

A Delphi- módszer a jövőkutatásban gyakran használt eszköz a szakértői vélemények összegyűjtésére (Nyström, Kaartemo, 2022). Olyan szakértők által végzett tevékenység, ahol a csoport tagjai eleinte egymástól elkülönülten végzik tevékenységüket, ezért hosszú lehet az átfutási ideje, ugyanakkor bonyolultabb problémák megoldására kifejezetten ajánlott (Veres et al., 2017). A Delphi- módszer olyan előrejelző módszer, amely egymástól független szakértők együttműködésén alapul, akik egy probléma lefolyásának előrejelzésére egymástól függetlenül kérdőíveket töltenek ki, majd több körben kölcsönösen alakítva véleményüket közelítik a feltevéseiket (Borgulya, 2017). A Delphi- módszer előnye az anonimitás, a hagyományos értekezleti forma hátrányainak kiküszöbölése (Józsa, 2016). A Delphi- módszer alkalmazása végeredményként az eleinte jellemzően szerteágazó vélemények konkrét, jól strukturált alakot öltenek, ezáltal lényegesen hatékonyabban kezelhetők a fennmaradó véleménykülönbségek, eltérő várakozások (Gellén et al., 2016).

Delphi- módszer tipikus folyamata

Kiinduló hipotézisek megfogalmazása: A hipotézisek általában több forrásból táplálkoznak, mint saját iparági tapasztalatok, a releváns szakirodalom áttekintése, illetve kísérleti próbatanulmányok eredményei.

A kutatás megtervezése: A hipotézisek megfogalmazása után a módszer menetének megtervezése következik makro- és mikroszinten egyaránt. Ki kell választani azokat a minőségi és mennyiségi vizsgálati eljárásokat, amelyek segítségünkre lehetnek a hipotéziseink igazolásában.

A Delphi-panel meghatározása: A résztvevők kiválasztása a módszer kritikus pontja, mivel a végeredmény pontossága ezen múlik.

Az első forduló kérdőívének megszerkesztése: Gondosan és figyelmesen kell megtervezni a kezdeti, széleskörű kérdéseket. Ezek általában nyitott és zárt kérdések kombinációi. Az első fordulóban érdemes több nyitott kérdést feltenni, mert az arra adott szabad válaszok adhatják a következő forduló kérdőívének alapját (Hasson et al., 2000).

Az első forduló kivitelezése és értékelése: A kérdőívek kiküldésre majd kiértékelésre kerülnek, a kutatási témának megfelelően minőségi kódolás, statisztikai összefoglaló és realitás térképek

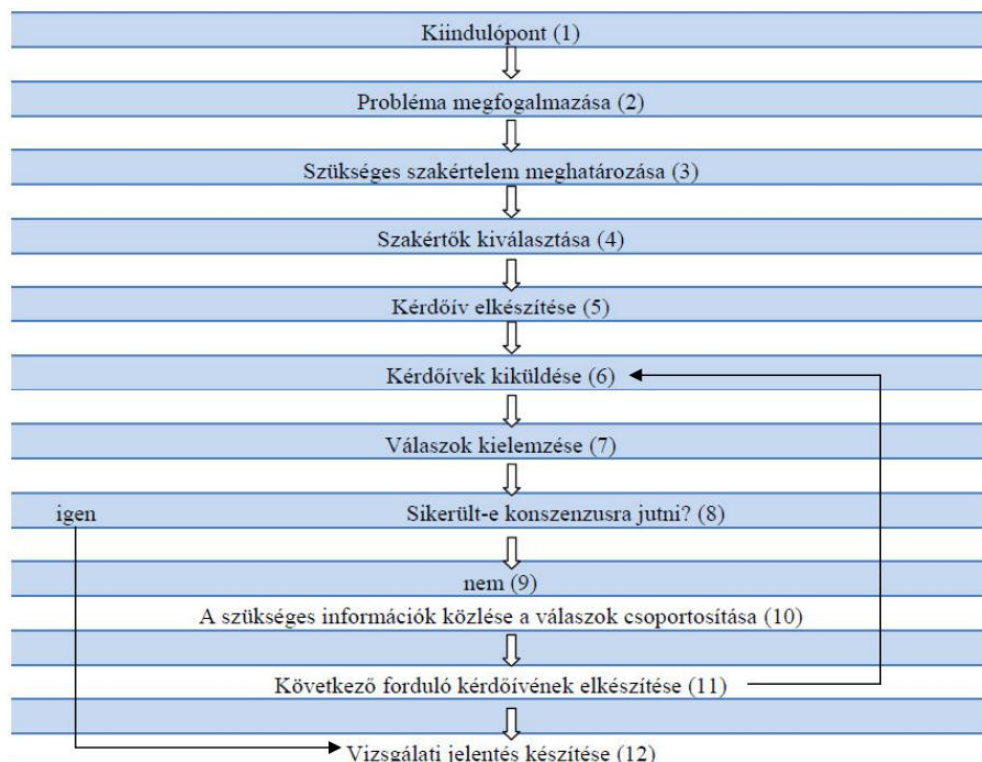
készülnek. A realitás térkép a kutatás szerkezeti vázának grafikus megjelenítése, leírja a résztvevők kilátásait, a kölcsönhatásokat, az okokat, a folyamatokat és a valóság egyéb aspektusait.

A második forduló kérdőíve: Az első forduló válaszai képezik a második forduló kérdéseinek alapját. A munka céljától függően a kutató, de a résztvevők válaszai is irányíthatják a Delphi központi témáját.

A második forduló kivitelezése és értékelése: Az első fordulóban beérkezett válaszok alapján módosíthatják, felülvizsgálhatják korábbi véleményüket a szakértői panel tagjai.

A harmadik forduló: A már ismertetett módszer szerint, az előző forduló válaszainak függvényében alakítható ki a harmadik forduló. A kutató további kérdésekkel egészítheti ki a harmadik forduló adatlapját, annak érdekében, hogy megerősítse a végeredményt, illetve, hogy meg tudja ismerni elemzésének határait. A feltett kérdések egyre specifikáltabbak fordulóról-fordulóra a vizsgálat központi témájának megfelelően.

8. ábra Delphi- módszer tipikus folyamatábrája



Forrás: Micskei (2012) Riggs (1983) alapján

Igazolás, általánosítás és a kutatási eredmények dokumentálása:

A módszer alkalmazása akkor indokolt, ha egy adott terület hosszabb távon bekövetkező változásai, lehetőségei, kilátásai érdekelnek minket. A Delphi használata olyan problémák esetén optimális és alkalmazható jól, amelyek komplexek, szükség van a bizonyítékok intenzív értelmezésére, illetve a tájékozott becslésekre (Thangaratnam, Redman, 2005). A módszer potenciális válaszokat ad azokra a problémákra és kérdésekre, amelyek a jelenben beazonosíthatóak (Hsu, 2006).

Egy sikeres Delphi- tanulmány kulcsa a résztvevők kiválasztásában rejlik. A Delphi- módszeres kutatás eredményei a résztvevők tudásától és együttműködésétől függ, ezért olyan személyeket kell bevonni, akik valószínűleg értékes ötletekkel járulnak hozzá (Gordon, 1994).

A Delphi-módszer részletes vizsgálata alapján, arra a következtetésre jutottam, hogy ez a módszer a legalkalmasabb a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélemények, gondolatok vizsgálatára.

A következőkben röviden indoklom a módszertani választás okait.

A szervezeti tudásfenntarthatóság jelenleg egy kevésbé kutatott, azonban nagyon komplex terület. Egy olyan módszer kiválasztása volt a célom, amely segítségével megismerhetem a szakértők és a témában érintettek véleményét, a szakirodalomban a témával kapcsolatos hiányosságokat kiegészíthetem. A Delphi módszer egyik legnagyobb előnye, hogy lehetővé teszi a szakértők véleményének összehangolását és konszenzus kialakítását. A módszer rugalmas, a résztvevők a számukra megfelelő helyen is időben vehetnek részt a vizsgálatban.

A módszer további előnye, hogy megakadályozza a versengést és az egyes személyek dominánssá válását, a szakértőknek van idejük átgondolni a véleményüket, valamint az anonimitás. Az anonimitás révén a résztvevők szabadabban és őszintébben fejezhetik ki véleményüket anélkül, hogy tartaniuk kellene a társadalmi vagy szakmai következményektől.

A Delphi módszer kombinálja a kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés előnyeit. Az első forduló általában nyílt kérdéseket tartalmaz, amelyek kvalitatív adatokat szolgáltatnak, míg a későbbi fordulók zárt kérdései kvantitatív adatokat gyűjtenek. A módszer költséghatékony, mint a személyes interjúk, fókuszcsoportos beszélgetések, mivel az adatgyűjtés és elemzés online vagy e-mailes formában is történhet. A módszer alkalmazása fenntartható, nem jár széndioxidkibocsátással, így a környezetet sem terheli.

Szakértői panel

A Delphi- paneltagokat általában nem a demográfiai reprezentativitás alapján választják ki, hanem az általuk felmért szakmai tapasztalat és szaktudás alapján, amit a témához hozzá tudnak tenni. A kívánt érvényes eredmények elérése érdekében Scheele (1975) azt javasolta, hogy a panelt olyan érintettek alkossák, akiket közvetlenül érint majd a téma, akik rendelkeznek a releváns ismeretekkel és tapasztalatokkal. A Delphi- módszer egyik legfontosabb része a megfelelő szakértők kiválasztása az eredmények minőségének biztosítása érdekében (Paré et al., 2013).

Az általam alkalmazott Public Delphi- módszer a Delphi- módszer egyik altípusa, amely alkalmazása során nem szakértőket is bevonnak a vizsgálatba. A módszer alkalmazásával a szakértők véleményén túl megismerhetővé válik a témában érintettek véleménye, észrevételeik, akik különböző perspektívákkal, szakértelemmel és háttérrel rendelkeznek (Heiszer et al., 2014).

Kutatásom célcsoportjai a tudásmenedzsment szakértők, a vállalati szakemberek és a nem szakértők (a tudásmenedzsment területén), akik különböző szempontokból közelítik meg a tudásmenedzsment témáját.

A tudásmenedzsment szakértők a témában jártasak, általában részletes és elmélyült ismeretekkel rendelkeznek a tudásmenedzsment módszereiről és eszközeiről. Várakozásaim szerint a tudásmenedzsment szakértők válaszaik részletesek, precízek és gyakran elméleti jellegűek.

A vállalati szakemberek általában az adott vállalat belső tudásmenedzsment rendszerének működtetésében jártassak, gyakorlati tapasztalataik alapján válaszolnak. Válaszaik konkrétabbak, gyakran a saját tapasztalataikra és a vállalati környezetre fókuszálnak.

A nem szakértők (a tudásmenedzsment területén) általában kevésbé jártassak a tudásmenedzsment témájában, válaszaik általában általánosabbak és kevésbé részletesek. A válaszaik rendkívül értékesek a kutatásom szempontjából, mivel ők is részesei a szervezeti környezetnek, megosztják munkájuk során szerzett tapasztalataikat és megfigyeléseiket.

A tudásmenedzsment témájában az egyes csoportok által adott válaszok között különbségek lehetnek az elméleti tudás mélységében, a gyakorlati tapasztalatokban, és az általános vagy specifikus megközelítésben. A különböző csoportok által adott válaszok kiegészítik egymást, így alkotva teljeskörű képet a szervezeti tudásfenntarthatóságról.

A panelcsoportok különböző háttérrel, tapasztalattal és szakértelmi területekkel rendelkező szakértőkből állnak, ez lehetővé teszi a sokoldalú és átfogó vélemények, perspektívák és

információk összegyűjtését. A különböző panelcsoportok diverzitása segíti a kutatási eredmények validitását és megbízhatóságát. A különböző panelcsoportokban a szakértők továbbá eltérő véleményeket és nézeteket képviselhetnek, amely lehetővé teszi az ellentmondások felismerését a kutatási témával kapcsolatban.

A panelcsoportok létrehozása által lehetővé válik a sokoldalú és átfogó szakértői visszajelzés, a megbízhatóság és a diverzitás. Jelen kutatás szakértői két panelcsoportra oszlanak.

Az első panelcsoport aszerint kerül meghatározásra, hogy honnan eredeztethető a válaszadó szakértő fő véleményforrása, amely alapján három panel került meghatározásra: tudásmenedzsment szakértők, vállalati szakemberek és nem szakértők a tudásmenedzsment területén. Ez a panelcsoport azért kulcsfontosságú, mivel céloim feltárni a perspektívák, nézőpontok és gondolati minták panelek közötti eltéréseit, amely alapján panelspecifikus következtetéseket és javaslatokat fogalmazhatok meg.

A második panelcsoport további két panelből tevődik össze, aszerint, hogy mely országból származik az adott szakértő álláspontja, amely alapján különbséget tettem a Magyarországról, valamint a Svédországból érkezett visszajelzések között.

A második panelcsoport szintén releváns a kutatás szempontjából, a különböző országokban élő emberek más kulturális, társadalmi és gazdasági környezetben élnek. Ezek a különbségek hatással lehetnek a véleményekre, álláspontokra és preferenciákra. A panelek lehetővé teszik a kulturális és kontextuális különbségek azonosítását, amely hozzájárulhat a kutatás megbízhatóságához és relevanciájához. Emellett bizonyos kérdések, vagy problémák helyspecifikusak lehetnek, mivel eltérő módon érintik a különböző országban élő embereket.

A különböző országokból származó álláspontok bevonása lehetővé teszi a szélesebb körű megértést és perspektívákat.

A szakértők kiválasztása Okoli, Pawlowski (2004) által javasolt többlépcsős megközelítéssel történik. A szakértők releváns háttérének és készségeinek azonosítására egy „tudásforrás-jelölő munkalap” készült. Az első lekérdezés megkezdését megelőzően arra kértem a válaszadókat, hogy nyújtsanak számomra releváns információkat szakmai múltjukhoz kapcsolódóan.

Chan et al., (2001) és Ikuabe et al. (2022) szerint a Delphi- módszeres kutatás paneltagjainak kiválasztása során egy szisztematikus rendszert kell alkalmazni.

Míg Somiah et al. (2020) és Hallowell, Gambatese (2010) egy lazább és rugalmasabb folyamat mellett döntöttek a szakértői panel kiválasztásában, amellett, hogy meghatározták a kiválasztás szempontjait. Kutatásomban az utóbbi paneltag-választási megközelítést alkalmazom.

Tanulmányok (Williams, Webb, 1994; Akins et al., 2005; Ameyaw et al., 2016) kimutatták, hogy nincs egyetértés a Delphi- tanulmány mintanagyságát illetően. Sokan kutató támogatja azt

az elképzelést, amely szerint minél több a résztvevő, annál jobb a kutatás (Murphy-Black et al., 1998). Taylor, Powell (2002) szerint a résztvevők száma nemcsak a tanulmány céljától, hanem a célozott populáció sokféleségétől is függ.

Hogarth (1978) szerint a 8-12 tagból álló Delphi-panelek a legkülönbélebb helyzetekben optimálisak. Míg más tanulmányok nagyobb paneleket ajánlanak, Haussler és Hoffmann (2000) 73 szakértő bevonásával végzett Delphi- tanulmányt. Bolte is hajtott végre Delphi-vizsgálatokat nagyszámú résztvevővel, akár 446 fős (Bolte, 2008) és 2400 fős (Bolte és Schulte, 2013) résztvevői számmal. A tanulmányok gyakorlatilag bármilyen panelmérettel elvégezhetők (Akins et al., 2005). Kutatásom elvégzése során az volt a célom, hogy mindkét fordulóban körülbelül országonként 100 szakértőt sikerüljön bevonnom.

Delbecq et al. (1975) becslése szerint a Delphi-tanulmány átlagosan 45 naptól 5 hónapig is tarthat abból a feltételezésből kiindulva, hogy a szakértők egy országban tartózkodnak és a kutató a postai rendszer használja a kérdőívek kézbesítésére és visszaküldésére.

Kutatásom során a kérdőívek online módon kerültek kiküldésre és a szakértők nemzetközi szinten kerültek kiválasztásra. Mindkét fordulót körülbelül 3 hónap elteltével zártam le.

3.3. Adatgyűjtési módszer

A szakértők kiválasztását megelőzően, meghatároztam azt a fajta tudást, szakértelmet, amelyet a kutatásban való részvétel igényel. A kritériumrendszerbe olyan tényezőket soroltam bele, mint a tudásmenedzsment, menedzselési, kommunikációs, technológiai, innovációs és digitalizációs ismeretek. Majd meghatároztam azokat a szakértői profilokat, amelyek a kutatás célkitűzéseivel összhangban állnak.

Ezt követően olyan szakértőket kerestem, akik megfelelnek a meghatározott profilnak. A lekérdezés online kérdőív segítségével valósult meg. Ennek a módszernek az előnye a gyors kiküldés, a rövidebb visszacsatolási idő (a papíralapúhoz képest), valamint az anonimitás biztosítása.

A megkérdezett szakértők felkutatásához a tudásmenedzsmenthez, fenntarthatóságához, szervezeti viselkedéshez, valamint technológiai innovációhoz kapcsolódó magyar és külföldi szakfolyóiratok (Vezetéstudomány, Scandinavian Journal of Management, Journal of Business Research, Academy of Management Annals, Sustainability, Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Research & Practice, International Journal of Knowledge Management, Journal of Intellectual Capital, Journal of Sustainable Development, Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Journal, Journal of Knowledge Economy, Journal of Information & Knowledge Management) weboldalait, nemzetközi

konferenciák (mint például International Conference on Knowledge Management, European Conference on Knowledge Management, International Conference on Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, International Conference on Sustainable Development, International Conference on Organizational Behavior and Development, International Conference on Knowledge Management and Information Retrieval, International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining) weboldalait, egyetemi weboldalakat (Uppsala University, Lund University, University of Gothenburg, Stockholm University, Umeå University, Linköping University, Malmö University), vállalati weboldalakat, kerestem fel.

A felkutatást követően felvettem a kapcsolatot az érintett szakértőkkel. A kérdőívet e-mail formájában juttattam el közvetlenül a szakértők e-mail címére.

A Delphi- módszert két fordulóban valósítottam meg. Döntésemet Weaver (1971) által megfogalmazott tényekkel indokolom, aki úgy fogalmazott, hogy a harmadik és további fordulóban a konszenzus mértékében csupán kismértékű növekedés tapasztalható a Delphi-módszer második fordulójához képest.

Az első forduló lekérdezéshez kapcsolódó kérdőív kiküldésére a 2023-as év januárjáig, a második kérdőív kiküldésére pedig a 2023-es év áprilisáig került sor. A szakértőknek mindkét lekérdezési folyamat során két hét állt rendelkezésére a válaszadásra. A kiküldés után egy héttel egy kitöltésre emlékeztető e-mailt küldtem a kutatás alanyai számára.

Az Delphi- módszer első fordulója nyílt kérdéseket tartalmazott, annak érdekében, hogy feltárja a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos véleményeket.

Arra kértem a szakértőket, hogy fejtssék ki álláspontjukat a „fenntartható tudás a sikeres, fenntartható jövő érdekében” című kérdéskörrel kapcsolatban.

A második forduló kérdőíve az első fordulóban állított nyilatkozatokra épült, amelyet a korábban felkutatott szakértők számára juttattam vissza. A második kérdőív formátuma Schmidt (1997) által meghatározott „rangsoros” Delphi- vizsgálatok eljárását követi. Ezen kérdőív keretein belül a szakértőknek minden állítás tekintetében fel kellett mérniük az egyetértés mértékét, ugyanis arra kértem őket, hogy a kérdőívben feltüntetett állításokat egyenként és függetlenül rangsorolják egy ötfokozatú Likert-skála segítségével, ahol a skála értékei a következő válaszlehetőségeket foglalták magukban:

- 1 – egyáltalán nem értek egyet;
- 2 – nem értek egyet;
- 3 – részben egyetértek;
- 4 – egyetértek;
- 5– teljes mértékben egyetértek.

A következőkben ismertetem a vizsgálatom során alkalmazott adatelemzési módszert.

3.4. Adatelemzési módszer

Az adatelemzés során nagy hangsúlyt helyeztem a válaszadók személyes és szakmai véleményének megismerésére.

A kutatás első fordulóját után az adatokat összesítettem, majd deduktív módon elemeztem azokat, a szakirodalommal való átfedések felkutatása érdekében.

Ezt követően elemeztem az első forduló kérdőívére kapott válaszokat. A vizsgálathoz az ATLAS.ti és a VoyantTools szövegelemző szoftvereket alkalmaztam.

Az ATLAS.ti lehetővé teszi a fontos összefüggések, vélemények és kapcsolatok feltárását. A program lehetőséget ad a multikódolt adatok (szöveges állományok, képek, geo-, audio-, és videó adatok) feldolgozására. Az elemzési funkciók közül lehetőség van az egyszerű (szó) gyakorisági- és a bonyolultabb kapcsolatok vizsgálatára (idézetek-kódok, kódok-kódok, idézetek-idézetek, kódok-memok között). Ezen kapcsolatok eredménye grafikusán is ábrázolható a program segítségével (Veres et al., 2017).

A szövegelemző szoftverek segítségével tartalomelemzést végeztem.

A svéd válaszadók angol nyelvű szövegeit magyarra fordítottam, annak érdekében, hogy a beérkezett válaszok elemzésre alkalmasak legyenek.

A tartalomelemzési folyamat hat lépésből állt. Első lépésként a szoftver segítségével létrehoztam egy új projektet, amelyhez nevet és mentési helyet rendeltem.

Ezt követően minden egyes empirikus adatfájlt hozzácsatoltam a projekthez, vagyis importáltam a kutatási anyagokat. Ez az eljárás összesen 170 darab válasz projekthez történő hozzáadását jelentette. A szoftver minden dokumentumhoz automatikusan számot rendelt attól függően, hogy milyen sorrendben került hozzárendelve a projekthez.

A harmadik szakaszban automata kódolási folyamatot végeztem el. Erre a lépésre azért volt szükség, hogy általa strukturáltabb legyen a kutatás, gyorsabban áttekinthetőek legyenek az adatok. Kódokat hoztam létre a szervezeti tudásfenntarthatóság elemeihez kapcsolódóan.

A visszaérkezett lekérdezések áttekintését követően a programban a „Keresés és Kódolás” menüponton belül szöveges keresést végeztem el. Miután hozzáadásra került az összes válasz, összegyűjtöttem azokat a kifejezéseket, amelyekhez kódot kívántam rendelni.

A kérdőívek áttekintését követően a témakörhöz kapcsolódó kifejezéseket összegyűjtöttem. Az eredmények áttekintését követően a kódokat is hozzárendeltem a rendszerhez, amellyel véget ért a kódolási folyamat. Ezt követően elvégeztem az anyagfeltárás folyamatát, amelynek célja, hogy az egyes dokumentumokból feltárjam azokat a szavakat, kifejezéseket, szókapcsolatokat,

amelyek a leggyakrabban fordultak elő az első lekérdezésben. Következő lépésként a programon belül, kiválasztva a „Keresés és Kódolás” menüpontot, engedélyezve az összes dokumentumot, készítettem egy szólistát.

A harmadik és egyben utolsó fázis lépéseként a nyers adatok feldolgozására került sor, lehetővé téve számomra, hogy azokat egy táblázatban összegezni tudjam. Disszertációmban a fogalmi elemzés került előtérbe, amelyet követően induktív megközelítést alkalmaztam annak érdekében, hogy a válaszokat egy második kérdőívbe tudjam formálni. Ez a folyamat öt lépésből állt. Első lépésként az első forduló lekérdezésének adatait beimportáltam a szoftverbe. Ez magában foglalta a 170 visszaérkezett választ. Majd következett az adatok előkészítése. Ez a folyamat az adatok rendezését és strukturálását foglalta magában, amely lehetővé tette az adatok könnyebb kezelését és az elemzés előkészítését. Létrehoztam különböző dokumentumkategóriákat, amelyek segítségével azonosítottam és jelöltem a releváns gondolatokat és kifejezéseket, amelyek alapját képezték a második forduló kérdőívének. A szoftver fejlécében található „Document” menüpont alatt található „New group” lehetőséggel hoztam létre kategóriákat. Külön kategóriát hoztam létre a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos szakértők által megfogalmazott célkitűzésekre, a tudásfenntarthatóság feltételeire, a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó gondolatokra, valamint az informatikai megoldásokkal kapcsolatos álláspontokra vonatkozóan.

Az utolsó lépés az adatok elemzése, a második forduló kérdőív állításainak az összegyűjtése.

Az első forduló eredményeit a 4.1. alfejezetben mutatom be. A második forduló kérdőíve az első forduló eredményeire épül (4.2. alfejezet).

A második forduló kérdőíve esetében, a konszenzus mérése érdekében, az adatelemzés során megvizsgáltam a válaszok átlag-, valamint szórásértékeit. Az átlag alkalmazásával lehetőség nyílik összefoglalni a válaszadók által adott értékeket az adott állítással kapcsolatban, megmutatni a válaszadók általános véleményét. Az átlageredmények magas értéke azt jelzi, hogy a válaszadók pozitívan viszonyulnak az adott állításhoz.

A szórásvizsgálat alkalmas arra, hogy megmutassa, hogy a válaszok milyen mértékben szóródnak az átlagtól, segít megállapítani a válaszok heterogenitását vagy homogenitását. Nagyobb szórás esetén a válaszadók álláspontjai nagyobb eltérést mutatnak egymástól, míg kisebb szórás esetén a válaszok hasonlóak.

Az átlagvizsgálatra és a szórásvizsgálatra az IBM SPSS Statistics 25 szoftvert alkalmaztam.

A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán volt lehetősége visszajelzést adni. A felugró ablakban kijelöltem a változókat, azokat az oszlopokat, amelyeknek szórás-, valamint

mediánértékeit kívántam kiszámítani. A jóváhagyást követően a szoftver kiszámította az egyes változók átlag-, valamint szórásértékeit, amellyel vizsgálatom első lépése lezárult.

A következő lépésem fókuszában a konszenzus mérése állt, amely során kiszámítottam a medián és az interkvartilis tartomány (IQR) értékeit. Az IQR egy statisztikai mérték, amelyet az adatok szóródásának jellemzésére használnak. Az IQR a medián alatti és feletti 25-75. percentilis pontok közötti területet jelenti. Így tehát az IQR a középső 50%-ot jelöli az adatok eloszlásában. Az IQR-tartomány kiszámítása négy lépésből áll.

Első lépésként az adatokat növekvő sorrendbe szükséges rendezni. Ezt követően meg kell határozni az alsó kvartilis (Q1) értékét, amely a 25. percentilis pontot jelöli, valamint a felső kvartilis (Q3) értékét, amely a 75. percentilis pontot jelöli. Utolsó lépésként szükséges kiszámítani az IQR-t oly módon, hogy a harmadik kvartilisból kivonásra kerül az első kvartilis. Az IQR használatát azért választottam, mivel segítséget nyújt a válaszadók közötti konszenzus mérésében. Abban az esetben, ha az IQR értéke viszonylag kicsi, az arra enged következtetni, hogy a vélemények szorosán kapcsolódnak egymáshoz, vagyis nagyobb konszenzusról beszélhetünk. Ezzel szemben, ha az IQR értéke viszonylag magas, azt jelenti, hogy a vélemények szélesebb skálán helyezkednek el és nincs konszenzus. Az IQR robusztusabb mérőszám, mint a középérték, vagy a szórás. Mivel kevésbé érzékeny a kiugró, vagy szélsőséges értékekre, lehetővé teszi a konszenzus mértékének stabilabb meghatározását, még abban az esetben is, ha néhány válaszadó szélsőséges véleményt fejez ki. Az IQR alkalmazása lehetővé teszi a konszenzus összehasonlítását a különböző csoportok között. Disszertációmban több csoportot vizsgálok, ezért az IQR segítségével összehasonlíthatóvá válnak az álláspontok szóródásai és a panelek közötti konszenzus, amely segítséget nyújt az esetleges hasonlóságok és különbségek azonosításában. Disszertációmban a Delphi- kutatás során a konszenzus mérési szintjét az IQR értéke határozza meg. Kittel, Limerick (2005) szerzőpáros álláspontját követve 2,5-ös értéket határoztam meg a konszenzus megállapítása érdekében.

Az IQR megállapításához a korábbiakhoz hasonlóan az SPSS szoftvert alkalmaztam. A folyamat első lépéseként az „Analyze” menüpont alatt a „Descriptive Statistics” lehetőségén belül az „Explore” alternatívát választottam ki. A jóváhagyást megelőzően leellenőriztem, hogy a „Konfidenciaintervallum az átlaghoz” (Confidence Interval for mean) érték 95%-on áll, vagyis 5%-os szignifikancia szint van meghatározva a méréshez. A jóváhagyást követően egy felugró ablakban lévő táblázat összesíti az eredményeket, amely alapján megállapíthatóvá válik a konszenzus mértéke az egyes panelcsoportokat illetően.

Az összegzett válaszokat, álláspontokat a második forduló kérdőívévé formálva küldtem vissza a válaszadóknak, annak érdekében, hogy pontosíthassák, kiegészíthessék az eredményeket,

ezzel biztosítva a visszajelzési mechanizmust. Az érvényességhez kapcsolódó értékelési folyamat két fő szempontja a kérdőív validálása és a szakértői konszenzus.

A kutatásom során nagy hangsúlyt fektettem arra, hogy a kérdőívek és felhasznált mérőeszközök érvényesek legyenek a vizsgált területre. A kérdőív használata hasznosnak bizonyult a vizsgálat elvégzésére, mivel lehetővé tette, hogy nagyobb számú válaszadót vonjak be a kutatásba, ezáltal adatokat gyűjtssek a résztvevők véleményéről és álláspontjáról a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

A kérdőív használata biztosította a válaszok anonimitását, amely ezáltal tovább növelte az eredmények megbízhatóságát. A kérdőív használatával lehetőség nyílt a különböző demográfiai csoportok véleményének és álláspontjának feltárására.

A második szempont a szakértői konszenzus. A Delphi- módszer lényege a szakértők véleményeinek összegyűjtése és a konszenzus mérése. A szakértők közötti egyetértés vagy konszenzus elérése növeli az érvényességet és megerősíti a kutatási eredményeket.

A harmadik és egyben utolsó kategória az általánosíthatóság, amelyben a két fő szempontot a résztvevők kiválasztása és az eredmények korlátainak figyelembevétele.

Fontos, hogy a kutatásba bevont válaszadók reprezentatívak legyenek a vizsgált terület szempontjából. A különböző országokból, kultúrákból és szakterületekről származó szakértők bevonása segíthet az eredmények általánosíthatóságának növelésében.

A disszertációmban a szakértői reprezentativitás biztosítására egy tudásforrás-jelölő munkalap szolgált.

A következő lépésben az adatok kiértékeléséhez a VoyantTools szoftvert alkalmaztam.

A VoyantTools egy szövegelemző alkalmazás, amely lehetővé teszi a beérkezett válaszok kódolását és kategorizálását. Elsősorban a vizualizációt segíti, megkönnyítve ezzel az eredmények értelmezését. Képes szófelhőket generálni a dokumentumokból, megjeleníti a szógyakoriságot és egyéb szövegbányászati funkciókat lát el. Az alkalmazás széleskörben felhasználható különböző tudományterületeken, irodalomtól kezdve, a szociológián át, egészen az egészségügyig (voyant-tools.org).

Első lépésként az „Update” gombra kattintva feltöltöttem a beérkezett válaszokat.

A megfelelő eredmények érdekében szükség van az adatok tisztítására. Kिलistáztam a válaszadók által használt szavakat, ez összesen 37.759 darab, 8.651 darab különböző szó.

A vizualizációk és elemzések minőségének javítása érdekében, eltávolítottam a zajokat és felesleges adatokat, amelyek zavarhatnák az VoyantTools által nyújtott eredmények értelmezését.

T-SNE módszer

A VoyantTools szoftver lehetőséget biztosít a t-SNE módszer alkalmazására. A módszer azon alapul, hogy közelítse a szavak páronkénti térbeli távolságának eloszlását egy többdimenziós térben, és elhelyezze őket egy két- vagy háromdimenziós térben, miközben megőrzi az eredeti távolságok arányát az elemek között. Ez lehetővé teszi, hogy könnyen lássuk, hogyan szerveződnek a szavak, és kövessük és mérjük a jelentésbeli különbségeket. A vizualizációs folyamat során a különböző csoportokban lévő szavakat különböző színekkel jelenítettük meg. Az eredményezett diagramban a csoportok közötti távolságok is egyértelműen láthatóak. Ez a statisztikai módszer képes a struktúra alapjául szolgáló nemlineáris kapcsolatok felismerésére. Akkor használjuk, amikor szeretnénk egy kifejezőképességű belső szerkezetének képét kapni, ami fontos információ ebben az esetben. A paraméterek meghatározása fontos a folyamat megfelelő végrehajtásához (voyant-tools.org).

4. Kutatás eredményei

A negyedik fejezetben bemutatom az empirikus kutatásom elemzésének az eredményeit. Célom a válaszadók véleményének megismertése a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban. Elsőként az első forduló eredményeinek az értékelését mutatom be. Ezt követően a második forduló kérdőívének az állításaival kapcsolatos eredményeket ismertetem. A fejezet végén bemutatom az eredmények alapján levont következtetéseket, észrevételeket, javaslatokat.

4.1. Első forduló eredményeinek az értékelése

Az első forduló kísérőlevelét 2023. januárjában küldtem ki. A megkeresett személyek közül 100 magyar és 70 svéd személy válaszolt az első forduló kérdőívére. A 13. táblázat az első forduló lekérdezése alapján a résztvevők tudásforrást-jelölő munkalapjának eredményeit foglalja össze.

13. táblázat 1. forduló- Minta bemutatása

Jellemzők	n	%	n	%
Ország	Magyarország		Svédország	
A fő álláspont/vélemény forrása a következő tapasztalatokból származik:				
Tudásmenedzsment szakértő (Egyetemi oktató/ Tanácsadó tudásmenedzsment háttérrel)	30	30%	30	42%
Vállalati szakember	30	30%	20	29%
Nem szakértő a tudásmenedzsment területén	40	40%	20	29%
Szakmai tapasztalat:				
Kevesebb, mint 5 év	12	12%	5	7%
5 és 10 év között	22	22%	20	29%
Több, mint 10 év	66	66%	45	64%
Legmagasabb iskolai végzettség:				
Alapszakos diploma	23	23%	20	29%
Mesterszakos diploma	64	64%	35	50%
PhD	13	13%	15	21,5%

Forrás: Saját szerkesztés

A hipotézisekhez kapcsolódó elemzés

A következő lépésként a szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeit -etika, bizalom, motiváció, tudásmegszerzés /megosztás, tudásfejlesztés, tudásmegőrzés, szervezeti memória, tudásfenntarthatóság, tudásmenedzsment- vizsgáltam meg, figyelembe véve a kulturális különbségeket.

A tudásfejlesztés és a szervezeti memória nem részletezett.

A magyar válaszokban alacsony számban, a svéd válaszokban nem jelent meg a tudásfejlesztés kifejezés. Ennek lehetséges oka, hogy a válaszadók a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban inkább a tudás megőrzésére koncentráltak.

A magyar válaszokban nem, a svéd válaszokban alacsonyban számban jelent meg a szervezeti memória kifejezés. Ennek oka lehet, hogy a szervezeti memória anélkül épült bele a szervezeti folyamatokba, hogy külön kifejezésként említenék.

A kifejezések alacsony számú megjelenésének részletesebb megértéséhez további vizsgálatokra lenne szükség.

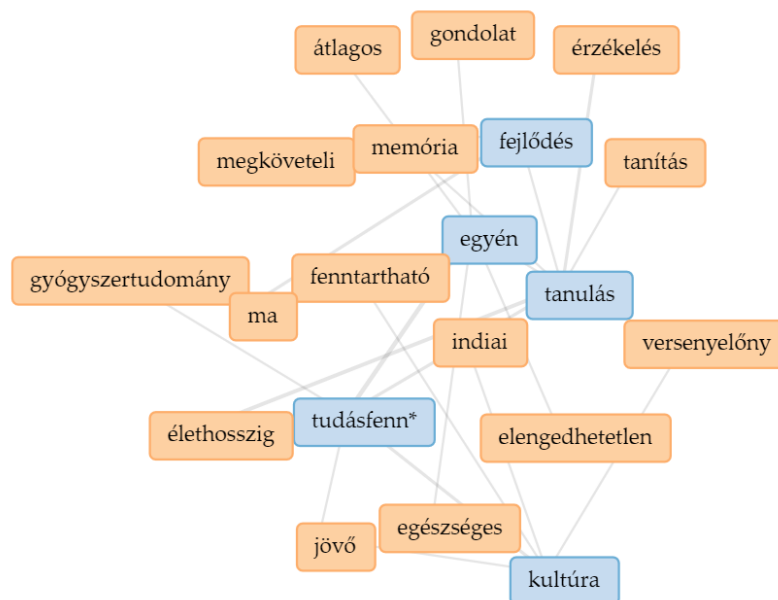
Elsőként globálisan megvizsgáltam a tudásfenntarthatóság kifejezést.

4.1.1. A tudásfenntarthatóság kifejezés vizsgálata

Tudásfenntarthatóság a magyar válaszadók szerint

A tudásfenntarthatóság kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók alapján a 10. ábrán látható. A magyar válaszadók esetében a tudásfenntarthatóság fogalmához kapcsolódó kifejezések a kultúra, a tanulás, az egyén és a fejlődés.

10. ábra Tudásfenntarthatóság kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásfenntarthatóság kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezéshez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 14. táblázatban összegeztem.

14. táblázat Magyar válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tudásmegosztás	„A tudásfenntarthatóságot a láthatóvá tétel – megosztás – „aktív tétel” biztosítja.” „A tudásfenntarthatóság témakörébe tartozik számomra az is, amikor valaki a pályája vége felé jár és megosztja a tudását egy újabb kollegával.”
Szervezeti folyamatok adaptálása	„A szervezeti tudás esetén, a szervezeti folyamatok adaptálódása biztosítja a tudásfenntarthatóságot.”
Alkalmazkodás	„A tudásfenntarthatóság azt jelenti, hogy valaki folyamatosan tud alkalmazkodni.”
Digitalizáció	„A tudásfenntarthatóság az élethosszig tartó tanulás, a felesleges tudás elkerülése, amihez nagyon fontos az elektronikai eszközök használata.”
Tudásszerzés	„A tudásfenntarthatóság szerintem azt jelenti, hogy továbbvisszük azt a fajta tudást, ami megvan most az emberiségben.” „A tudásfenntarthatóságot vállalati szinten a tudásszerzéssel feleltetem meg, de egyéni szinten a folyamatos fejlődést értem a tudásfenntarthatóság alapjának.”
Tudás összetevői	„Értelmezésem szerint a tudásfenntarthatóság olyan ismeret, amely több részből tevődik össze. Egyrészt valamely képzési rendszerben elsajátított szakmai-tárgyi tudás, másrészt ehhez adódik a tapasztalati tudás, illetve – utóbbihoz kötődően - a saját, vagy személyes „vegyérték”.”
Motiváció	„A tudásfenntarthatóság esetén elengedhetetlen, hogy a tudásvágy az alkalmazottak számára belső igényként jelentkezzen, amihez a vállalat biztosítja a megfelelő háttérrel.”
Élethosszig tartó tanulás	„A tudásfenntarthatóság a folyamatos és véget nem érő tanulás.” „A tudásfenntarthatósága a tudás frissentartásával szinonima számomra. Minden újdonságot megtanulni, megfigyelni.”
Tudás rögzítése	„Véleményem szerint az a tudásfenntarthatóság egyik alapvető tényezője, hogy valamennyi az egyénben lévő tudást papírra kell vetni és ez alapján könnyebben kezelhető lenne a tudás rögzítése és annak megosztása.”

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók tudásfenntarthatóság kifejezéssel kapcsolatos motívumai a következők, tudásmegosztás, szervezeti folyamatok adaptálása, alkalmazkodás, digitalizáció, tudásszerzés, tudás összetevői, motiváció, élethosszig tartó tanulás és a tudás rögzítése.

Az individualista kultúrák jellemvonásai megjelennek a magyar válaszokban, az egyéni teljesítményre helyeződik a hangsúly. A magyar válaszokban felfedezhető a múltorientáció, fontosak a hagyományok, a biztonság. A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákra jellemzően a válaszokban megjelenik a strukturáltság, a szabályozott környezet iráni igény. A magyar válaszadók tudásfenntartásra vonatkozó elképzeléseiben dominálnak a maskulin kultúrákra jellemző elemek, mint például a teljesítményorientáltság, versengés és ambíció.

A tudásfenntarthatóság kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 15. táblázatban összegeztem.

15. táblázat Tudásfenntarthatóság kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
egyén	tudásfenntarthatóság	0,86448413	0,0012488
betanulás	tudásfenntarthatóság	0,81091315	0,0044209
energia	tudásfenntarthatóság	0,81091315	0,0044209
belépő	tudásfenntarthatóság	0,80245835	0,0052091

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a tudásfenntarthatóság kifejezés a legmagasabb korrelációt az egyén kifejezéssel mutatja. Úgy vélem, hogy ennek oka a magyar társadalom individualista voltában keresendő. Az eredmények szignifikánsak.

16. táblázat Svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tudásmegőrzés	<p>„A tudásfenntarthatóság a tudás megőrzésének gyakorlata a jövő generációi számára.”</p> <p>„A szervezeti tudásfenntarthatóság kulcsfontosságú eleme a tudásmegtartás, amely magában foglalja a tudás szervezeten belüli megragadását és megőrzését.”</p> <p>„A szervezeti tudás fenntarthatósága kulcsfontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez, mivel ez biztosítja, hogy az értékes tudás és szakértelem megmaradjon a szervezeten belül.”</p>
Együttműködés	<p>„A szervezeti tudásfenntarthatóság fontos szempontja a többfunkciós együttműködés lehetőségeinek megteremtése, amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy tanuljanak egymástól, és megosszák meglátásaikat egymással.”</p>
Tudásvagyon	<p>„A szervezeti tudásfenntarthatóság a szervezet azon képességére utal, hogy az idő múlásával fenntartsa és bővítse tudásvagyonát.”</p>
Tudáshoz való hozzáférés	<p>„A tudásfenntarthatóság kulcsfontosságú szempontja annak biztosítása, hogy a tudás könnyen hozzáférhető és érthető legyen minden alkalmazott számára, függetlenül a szerepkörétől vagy a szakértelem szintjétől. A hatékony tudásfenntarthatóság megköveteli, hogy a szervezeten belül mind az explicit, mind a hallgatólagos tudásra összpontosítsunk.”</p>
Stakeholderek	<p>„A hatékony tudásfenntarthatósághoz a szervezet és ügyfelei igényeire, valamint a tágabb iparági és piaci trendekre kell összpontosítani.”</p>
Versenyképesség	<p>„Végső soron a tudásfenntarthatóság versenyelőnyt teremt a tudás hatékony felhasználása és megosztása révén, lehetővé téve a szervezet számára, hogy hosszú távú sikereket és növekedést érjen el.”</p> <p>„A hatékony tudásfenntarthatóság segíthet a szervezetnek abban, hogy versenyképes maradjon, új lehetőségeket azonosítson, és javítsa a döntéshozatali képességeit.”</p> <p>„A tudás fenntarthatósága segíti a vállalatokat abban, hogy versenyképesek maradjanak saját iparágukban.”</p>
Stratégia	<p>„A tudás fenntarthatóságát célzó stratégiák magukban foglalhatják a tudástárak létrehozását, robusztus tudásátadási tervek végrehajtását és folyamatos tudásgyűjtési tevékenységekben való részvételt.”</p>

Tudástranszfer	„A szervezet tudásfenntarthatóságát befolyásolhatja az alkalmazottak fluktuációja, ami megerősíti a tudástranszfer jelentőségét dokumentált tudásrögzítési és -transzfer módszertanokon keresztül.”
Mesterséges intelligencia	„A szervezeti tudás fenntarthatóságának kulcsfontosságú tényezője a modern technológiák, például a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és az automatizálás kihasználása.”
Innováció, fejlődés	„A szervezeti tudás fenntarthatósága kulcsfontosságú annak biztosításához, hogy a szervezetek az idő múlásával folytassák az innovációt és a fejlődést.” „A folyamatos tanulás és fejlődés ösztönzése is fontos része a szervezeti tudásfenntarthatóság elősegítésének.” „A tudás fenntarthatósága megköveteli a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettséget és a hibákból való tanulási hajlandóságot.”
Mentorprogram	„A szervezeti tudásfenntarthatóság előmozdításának egyik megközelítése olyan mentorprogramok kidolgozása, amelyek a tapasztalt munkavállalókat a pályakezdőkkel párosítják, lehetővé téve a tudástranszfer organikus módon történő megvalósulását.”
Kultúra	„A hatékony tudásfenntarthatóság egyik kulcseleme egy olyan kultúra kialakítása, amely értékeli és elősegíti a tudásmegosztást.”
Tudás rögzítése	„A tudás megfelelő dokumentálásának és tárolásának biztosítása szintén kulcsfontosságú a hatékony tudásfenntarthatóság szempontjából.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók tudásfenntarthatóság kifejezéssel kapcsolatos motívumai a következők: tudásvagyon, tudáshoz való hozzáférés, stakeholderek, versenyképesség, stratégia, tudástranszfer, mesterséges intelligencia, innováció, fejlődés, mentorprogram, kultúra és a tudás rögzítése. Az individualista kultúrákra jellemzően a svéd válaszok kiemelik az átláthatóságot, az elszámoltathatóságot és a versenyt a tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

A svéd válaszok jövőorientált szemléletet tükröznek, a tudást igyekeznek megőrizni a jövő generációi számára. A svéd válaszadók tudásfenntartásra vonatkozó elképzeléseiben megjelennek a feminin kultúrákra jellemző elemek, az együttműködés, az egymás segítése, a gondolatok megosztása, a közös tanulás, a társadalmi felelősségvállalás.

A tudásfenntarthatóság kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 17. táblázatban összegeztem.

17. táblázat Tudásfenntarthatóság kifejezés korrelációs vizsgálat a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
tanulás	tudásfenntarthatóság	0,8104152	0,0044648
fejlődés	tudásfenntarthatóság	0,7451796	0,013382966
kultúra	tudásfenntarthatóság	0,71393913	0,020389307
agilis	tudásfenntarthatóság	0,6621622	0,03698231
adat	tudásfenntarthatóság	0,5720847	0,0839759

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók esetében a tudásfenntarthatóság kifejezés a legmagasabb korrelációt a tanulás kifejezéssel mutatja. A svéd válaszadók fontosnak tartják az együttműködést, az egymástól való tanulást a tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

A magyar és a svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumait a 18. táblázatban hasonlítottam össze.

18. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos motívumainak az összevetése

Magyar válaszadók	Svéd válaszadók
Tudásmegosztás	Tudásmegőrzés
Szervezeti folyamatok adaptálása	Együttműködés
Alkalmazkodás	Tudásvagyon
Tudás frissen tartása	Tudáshoz való hozzájárulás
Digitalizáció	Stakeholderek
Tudásátadás	Versenyképesség
Tudásösszetevői	Stratégia
Motiváció	Tudástranszfer
Élethosszig tartó tanulás	Mesterséges intelligencia
Tudásrögzítés	Innováció
	Mentorprogram
	Kultúra
	Tudás rögzítése

Forrás: Saját szerkesztés

Az etika és a hozzá kapcsolódó kifejezéseket megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével annak érdekében, hogy a svéd válaszadók témával kapcsolatos gondolatait mélyebben értelmezhessem. A beérkezett válaszokból a szoftver segítségével leszűrtem az etika kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket, majd ezekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 19. táblázatban összegeztem.

19. táblázat Svéd válaszadók etikával kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Biztonság	„A szervezeteknek gondoskodniuk kell arról, hogy tudásmenedzsment-rendszereik biztonságosak legyenek, védjék az érzékeny vagy védett információkat, amelyek etikai kérdéseket vethetnek fel.”
Fenntartható tudásgyakorlatok	“A fenntartható tudásgyakorlatok segíthetnek az etikus magatartás és a felelős döntéshozatal előmozdításában azáltal, hogy tájékoztatást nyújtanak a legjobb gyakorlatokról és etikai irányelvekről.”
Etikus felhasználás és magatartás	„A fenntartható tudásgyakorlatok azáltal segíthetnek az etikus magatartás előmozdításában, hogy tájékoztatást nyújtanak a legjobb gyakorlatokról és etikai irányelvekről.” „A tudás fenntarthatósága megköveteli a tudás etikus és felelős felhasználására való összpontosítást, ideértve az érzékeny információk védelmét és a szellemi tulajdonjogok tiszteletben tartását.” „A fenntartható tudásgyakorlatok elősegíthetik az etikus magatartást és a felelős döntéshozatalt a szervezeteken belül.”
Jogi kötelezettségek	„A fontos információk rögzítésével és karbantartásával a vállalatok biztosíthatják, hogy megfeleljenek a jogi és etikai kötelezettségeiknek.”
Társadalmi felelősségvállalás	„A fenntartható vállalatokat gyakran a környezeti és társadalmi felelősségvállalás, az etikus üzleti gyakorlat és az átláthatóság iránti erős elkötelezettség jellemzi, ami segít a bizalom és az elszámoltathatóság kultúrájának kialakításában.”
Etikus üzleti gyakorlatok	„A fenntartható tudás támogatja az etikus és felelős termelést és fogyasztást elősegítő fenntartható ellátási láncok kialakítását.” „A fenntartható tudás etikus és felelős üzleti gyakorlatot követel meg.”
Hatékony irányítási struktúrák	„Hatékony irányítási struktúrákra van szükség annak biztosításához, hogy a tudást fenntartható, etikus és felelős módon kezeljék.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók etikával kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkedtek ki, biztonság, fenntartható tudásgyakorlatok, etikus felhasználás és magatartás, jogi kötelezettségek, etikus üzleti gyakorlatok és a hatékony irányítási struktúrák.

A svéd válaszadók hangsúlyozzák a szervezetek felelősségét az érzékeny vagy védett információk biztonságos felhasználása és az ezzel kapcsolatban felmerülő etikai kérdések kezelése terén. A svéd válaszadók a fenntartható tudásgyakorlatokat összekapcsolják az etikus magatartás előmozdításával és a felelős döntéshozatallal. Az etikai irányelvekről és legjobb gyakorlatokról való tájékoztatásnak kulcsfontosságú szerepet tulajdonítanak.

Az adatok rögzítése során a szervezeteknek meg kell felelniük a jogi és etikai kötelezettségeiknek. A fenntartható tudás támogatja az etikus és felelős üzleti gyakorlatokat, valamint a fenntartható ellátási láncok kialakítását. Az etikus, felelős és fenntartható tudáskezeléshez hatékony irányítási struktúrákra van szükség.

Mindezek alapján elmondható, hogy a svéd válaszadók hangsúlyt helyeznek az etikus üzleti gyakorlatokra, a felelős döntéshozatalra és a fenntartható tudáskezelésre.

Az etika kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korreláció és szignifikancia vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 20. táblázatban összegeztem.

20. táblázat Etika kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
egyenlőség	etika	0,93155164	0,0000883
elérni	etika	0,93155164	0,0000883
előmozdítani	etika	0,8515224	0,0017703
egyén	etika	0,8376106	0,0024886
erőforrások	etika	0,78446454	0,0072122

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók esetében az etika kifejezés a legmagasabb korrelációt az egyenlőség és az elérni kifejezésekkel mutatja. A magas korreláció azt jelzi, hogy ezek a kifejezések gyakran együtt fordulnak elő a válaszokban. A feminin társadalmak, mint amilyen a svéd társadalom, általában nagy hangsúlyt fektetnek az egyenlőségre és az emberi jogokra. Az említett korreláció a svéd válaszadók értékrendjére és a társadalmi normákra utalhat, amelyeket az etika szempontjából fontosnak tartanak. Az eredmények szignifikánsak.

Az etika kifejezés a magyar válaszokban nem jelent meg, ennek több oka lehet. A magyar szervezetek kommunikációjukban kisebb hangsúlyt fektetnek az etikára, mint a svéd szervezetek. Az etika kifejezés hiányának pontos megértéséhez további interjúk, fókuszcsoportos beszélgetésekre lenne szükség. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a szakirodalom alátámasztja az etika fontosságát a témával kapcsolatban.

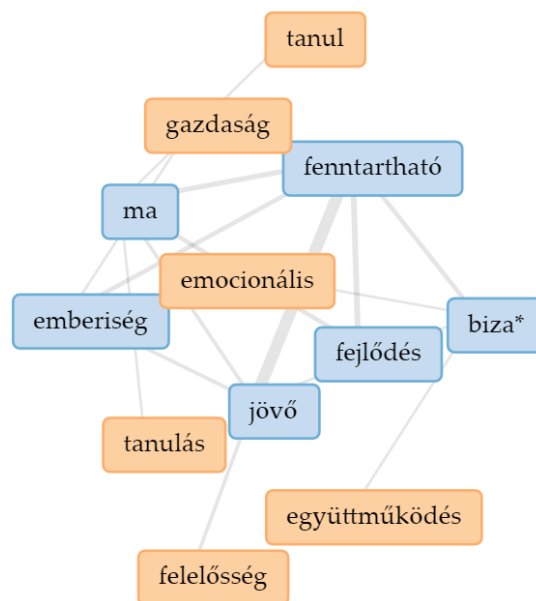
A következőkben a tudásfenntarthatóság következő elemét, a bizalmat vizsgáltam meg.

4.1.3. A bizalom kifejezés vizsgálata

A bizalom kifejezés vizsgálata a magyar válaszok alapján

A bizalom kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók alapján a 13. ábrán látható. A magyar válaszadók esetében a bizalom fogalmához kapcsolódó kifejezések a fenntartható, a ma, az emberiség, a fejlődés és a jövő.

13. ábra Bizalom kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A bizalom kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. Az előzőekhez hasonlóan a válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó

idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 21. táblázatban összegzem.

21. táblázat Magyar válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Kölcsönösség	„Fontos a kölcsönös bizalom a résztvevők között, és egymás képességeinek helyes ismerete az optimális együttműködés kialakulása érdekében.”
Biztonságérzet	„Úgy gondolom, hogy a fenntartható tudáshoz szükség van bizalomra. Arra, hogy megbízzunk az embertársainkban, a kollégáinkban. Azzal osztjuk meg a tudásunkat, akiben megbízzunk.” „A biztonság fogalmával kéz a kézben jár a bizalom fogalma. Pl. egy munkahelyi környezetben biztonságban kell érezniük a munkavállalóknak magukat annak érdekében, hogy a tudásukat megosszák másokkal.” „Amennyiben a munkavállalók úgy érzik, hogy nincsenek biztonságban, félnek, hogy elküldik őket, akkor elzárkóznak egymástól, megtartják maguknak a tudásukat, hogy ezzel is védjék magukat.”

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók bizalommal kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkedtek ki, kölcsönösség és biztonságérzet. A biztonság nem csupán az egyének szintjén értelmezhető, és nem csak ott hordoz értéket, hanem a szervezetek, mi több nemzetek szintjén is (Lazányi, 2015).

A magyar válaszadók hangsúlyozzák a szervezet tagjai közötti kölcsönös bizalom szerepét az együttműködésben és a tudásmegosztásban. A biztonságérzet fontos eleme a fenntartható tudásmegosztásnak. A munkahelyi környezetben való biztonságérzet nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a munkavállalók nyitottak legyenek a tudásuk megosztására. A biztonság hiánya esetén az emberek visszatartják a tudásukat, mivel félnek az esetleges negatív következményektől. Az említett motívumok különösen fontosak a magyar társadalomra jellemző magas bizonytalanságkerülés miatt.

A bizalom kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 22. táblázatban összegeztem.

22. táblázat Bizalom kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
eljárásrend	bizalom	0,93026054	0,0000950
akadályozni	bizalom	0,7637626	0,01013072
akadémiai	bizalom	0,6666667	0,035365204

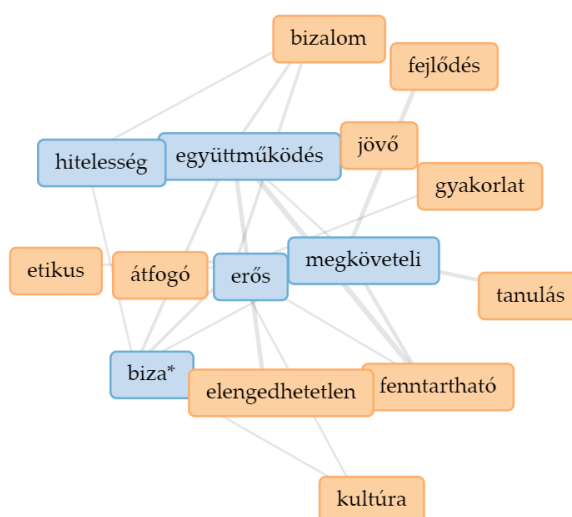
Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a bizalom kifejezés a legmagasabb korrelációt az eljárásrend kifejezéssel mutatja, amely a magyar társadalomra jellemző magas bizonytalanságkerüléssel magyarázható. A magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrákban az emberek általában a strukturált környezetben érzik kényelmesen magukat. Tehát a korrelációs vizsgálat eredményei alátámasztják a motívumvizsgálat eredményeit. Az eredmények szignifikánsak.

A bizalom kifejezés vizsgálata a svéd válaszok alapján

A svéd válaszadók esetében a bizalom fogalmához kapcsolódó kifejezések a fenntartható, a ma, az emberiség, a fejlődés és a jövő (14. ábra).

14. ábra Bizalom kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A bizalom kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 23. táblázatban összegeztem.

23. táblázat Svéd válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Együttműködés	„A bizalom és az együttműködés erős kultúrájának megteremtése a szervezeten belül kritikus tényező a szervezeti tudás fenntarthatóságának elősegítésében.”
Átláthatóság	„A tudás fenntarthatósága megköveteli a bizalom és az átláthatóság kultúráját (tudásorientált szervezeti kultúra).” „A bizalom és az elszámoltathatóság kiépítéséhez hatékony kommunikáció és átláthatóság szükséges.”
Etikus üzleti gyakorlatok	„A fenntartható vállalatokat gyakran a környezeti és társadalmi felelősségvállalás, az etikus üzleti gyakorlat és az átláthatóság iránti erős elkötelezettség jellemzi, ami segít a bizalom és az elszámoltathatóság kultúrájának kialakításában.”
Felelősségvállalás	„A szervezeti tudás hozzájárulhat az érintettek iránti bizalom és hitelesség kiépítéséhez is, mivel a fenntarthatóságot előtérbe helyező szervezetek bizonyítani tudják, hogy felelősek és elkötelezettek egy jobb világ megteremtése érdekében.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók szerint a felelős vállalati magatartás és az etikus üzleti gyakorlatok kiemelten fontosak a bizalom, az átláthatóság és az együttműködés kultúrájának megteremtésében, amelyek kritikus tényezők a szervezeti tudás fenntarthatóságának elérésében. A svéd válaszadók bizalommal kapcsolatos válaszaiból kiemelkedik az együttműködés, amelynek oka lehet az, hogy a svédek általában kerülnek a konfliktusokat és inkább a kooperációra törekcsenek. Az individualista társadalmak általában az együttműködésen alapuló bizalomra helyezik a hangsúlyt.

Az etikus üzleti gyakorlatok megjelenése a svéd válaszokban több tényezőre vezethető vissza. Az okok között van az erős jogszabályi környezet. Az etikus üzleti gyakorlatok magukban foglalják a környezeti szempontokat, amely összhangban vannak a svédek zöld szemléletmódjával.

Az átláthatóság megjelenése a bizalommal kapcsolatban, arra vezethető vissza, hogy Svédországban fontos a szervezetek átláthatósága a nyilvánosság számára. A svéd szervezetek igyekeznek, hogy az üzleti döntéseik összhangban legyenek az ország kulturális értékeivel és normáival.

A bizalom kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 24. táblázatban összegeztem.

24. táblázat Bizalom kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
bevezetés	bizalom	0,67666495	0,03164848
adatbázis	bizalom	0,6201737	0,05576653
befektetés	bizalom	0,6201737	0,05576653
bevált	bizalom	0,6201737	0,05576653

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszokban a bizalom kifejezés nem mutat magas korrelációt más kifejezésekkel. A kifejezés közepes korrelációt mutat a bevezetés, az adatbázis, a befektetés és a bevált kifejezésekkel. A kapott értékeknek oka lehet, hogy a svéd társadalomban a bizalom inkább a társadalmi normákban nyilvánul meg, mint az egyéni kapcsolatokban.

A magyar és a svéd válaszadók motívumait a 25. táblázatban hasonlítottam össze.

25. táblázat A magyar és a svéd válaszadók bizalommal kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása

Magyar motívumok	Svéd motívumok
Kölcsönös bizalom	Együttműködés
Biztonságérzet	Átláthatóság
	Etikus üzleti gyakorlatok
	Felelősségvállalás

Forrás: Saját szerkesztés

A motiváció és a hozzá kapcsolódó kifejezéseket megvizsgálom az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem (26. táblázat).

26. Táblázat Magyar válaszadók motivációval kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tanulás	„Az egyéni, a csoportos és a munkaszervezet szinten mért versenyképesség kulcstényezője a tanulás és ezáltal a fenntartható tudás. Ennek a tudásnak a megszerzése és „frissen tartása” során kulcstényező a belső motiváció és a külső ösztönző/inspiráló (munka)környezet.”
Fejlesztés	„Egy fejlesztési folyamat legelső lépése nem maga a képzés, hanem azon kiindulási helyzet szisztematikus felmérése, hogy hol tart az adott egyén-csoport-szervezet (=helyzetfelmérés, pl. kompetenciák és motiváció terén) és mire/milyen tartalmú/módszerű fejlesztésre van leginkább szükség.”
Versenyképesség	„A tudás- és tapasztalatmegosztás megjelenik a motivációs, mentorálási rendszerben, hat a szervezeti wellbeing-re. Végeredményben nő a termelékenység, az innovációs képesség és ennek következtében a szervezet versenyképessége.”
Fenntarthatóság kultúrája	„A fenntarthatóság kultúráját a legtöbb helyen először meg kell teremteni, utána lehet csak ennek szellemében remélni a társadalmi igazodást, külső és belső motivációs rendszerek alkalmazása mellett.”
Józan ész	„A gyakorlatból látszik, hogy a „józan ész”, az átlagos körülményekkel kalkuláló piaczgazdasági megfontolás néha képtelen megfelelően felkészíteni, reagálni, illetve kellő motivációt biztosítani a „megszokott viszonyoktól eltérő” működéshez, azok kezeléséhez.”
Kölcsönös bizalom	„Fontos a kölcsönös bizalom a résztvevők között és egymás képességeinek helyes ismerete az optimális együttműködés kialakulása érdekében. Ez nagy szerepet játszik az egyéni motivációban is, hiszen optimális munkaközösséget feltételezve az egyén tudja, hogy a saját tudáshalmazához kapcsolódva a következő fázist képviselő munkatárs tudáshalmazának köszönhetően a projekt zökkenőmentesen folytatódik. Ez a motívum többek között segíti az egyéni szakosodást, és elmélyülés kialakulását is.”

Forrás: Saját szerkesztés

Az idézetek alapján megállapítható, a magyar válaszadók úgy vélik, hogy a fenntartható tudás, a versenyképesség eléréséhez és megtartása érdekében a motiváció kulcsfontosságú tényező. A magyar válaszadók vélekedése szerint a fejlesztési folyamatok során a kiindulási helyzet felmérése és a szükséges fejlesztés meghatározása fontos, mivel elősegíti a motivációt és hatékonyan támogatja az egyéneket, a csoportokat és a szervezeteket. A tudás- és tapasztalatmegosztás motivációs, mentorálási rendszerben jelentős hatással van a szervezeti wellbeingre és a versenyképességre. Fontos a kölcsönös bizalom az együttműködés és az motiváció szempontjából.

A motiváció kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 27. táblázatban összegeztem.

27. táblázat Motiváció kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
Európa	motiváció	0,98605716	0,0000000162
fizikai	motiváció	0,98605716	0,0000000162
ma	motiváció	0,7915739	0,0063653
aktív	motiváció	0,7904326	0,0064962
alkalmazott	motiváció	0,7904326	0,0064962

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a motiváció kifejezés a legmagasabb korrelációt az Európa és a fizikai kifejezésekkel mutatja. Az eredmények szignifikánsak.

A motiváció kifejezés nem jelent meg a svéd válaszokban. Svédországban a munkahelyi elégedettség és az alkalmazottak jóléte általában magas szintű. A munkavállalók elégedettek a munkakörülményekkel, a munka- magánélet egyensúlyával, a szervezeti kultúrával, emiatt lehetséges, hogy a motiváció kérdése ezért nem került előtérbe a válaszokban. Azonban a szakirodalom alátámasztja, hogy a motivációnak fontos szerepe van a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

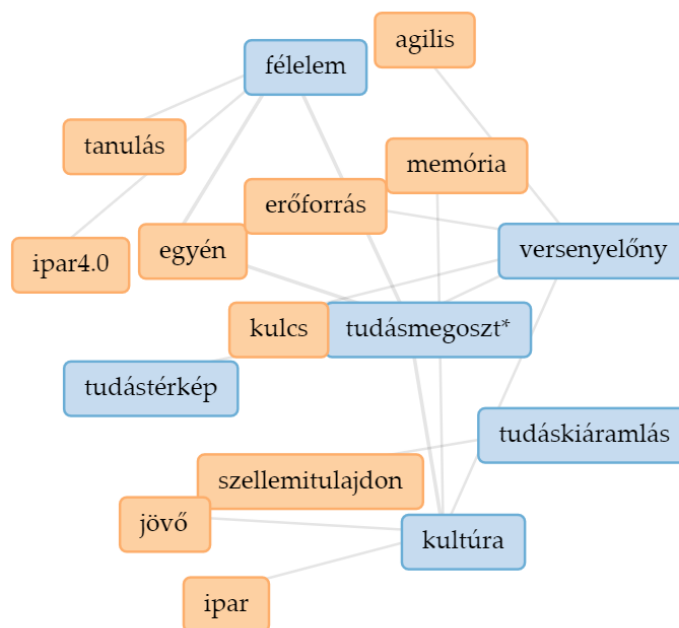
A továbbiakban a tudásfenntarthatóság következő elemét, a tudásmegosztást vizsgáltam meg.

4.1.5. A tudásmegosztás kifejezés vizsgálata

A tudásmegosztás kifejezés vizsgálata a magyar válaszok alapján

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében a 16. ábrán látható. A tudásmegosztás fogalmához a tudástérkép, a versenyelőny, a félelem, a tudáskiáramlás és a kultúra kifejezések kapcsolódnak.

16. ábra Tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmegosztás kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével (28. táblázat). A válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket. Ezzel az volt a célom, hogy megvizsgálhassam a magyar válaszadók tudásmegosztás kifejezéssel kapcsolatos gondolatait.

28. táblázat Magyar válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Pozícióféltség	„Azt valószínűsítem, hogy a tudásmegosztástól való félelem a pozícióféltség miatt meghatározó.”
Munkavállaló távozásától való félelem	„Egy kollégánk hirtelen és tragikus halálával az általa birtokolt tudás (többek között az általa tartott órák, a kapcsolatrendszere és a kutatásokhoz való hozzájárulása) vált semmissé.”
Szervezeti kultúra	„A tudásmegosztáshoz szükséges a megfelelő szervezeti kultúra. Alázatosnak és befogadónak kell lenni (szorgalom) a tudásra és a hasznosítására.”
Vezetés	„A vezetőknek nap mint nap szembesülnie kell az emberek tudásmegosztási hajlandóságának ösztönzésével.”
Kommunikáció	„A tudásmegosztás, mint mindenhol, két embertől függ, van a tudásmegosztó és a tudásbefogadó. Ha eltérő nyelvet beszélnek, akkor nem lehet a tudást megosztani. Közelíteni kell a kettőt.”

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók a tudásmegosztással kapcsolatos félelem okaiként a pozícióféltséget, a munkavállaló távozásától való félelmet, a kulturális okokat, a vezetést és a kommunikációt jelölték meg. A válaszok összhangban vannak a 7. táblázatban bemutatott tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőkkel.

A tudásmegosztás kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében (29. táblázat).

29. táblázat Tudásmegosztás kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
információ	tudásmegosztás	0,81665766	0,0039367
erőforrás	tudásmegosztás	0,72827655	0,01691949
egyetem	tudásmegosztás	0,68528336	0,028740628

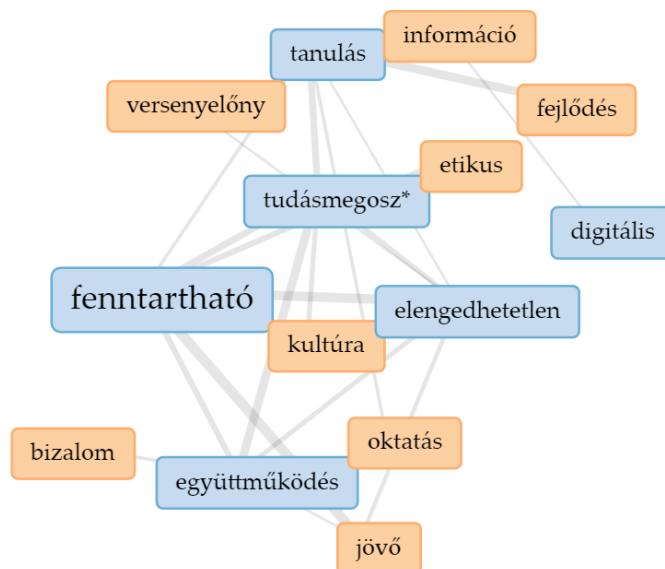
Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a tudásmegosztás kifejezés a legmagasabb korrelációt az információ kifejezéssel mutatja, ennek oka, hogy a tudásmegosztás valójában információcserét is jelent. Az eredmények szignifikánsak.

A tudásmegosztás kifejezés vizsgálata a svéd válaszok alapján

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében a 17. ábrán látható. A tudásmegosztás fogalmához kapcsolódó kifejezések a tanulás, a fenntarthatóság, a digitálizáció, az elengedhetetlen és az együttműködés.

17. ábra Tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmegosztás kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezéshez kapcsolódó idézeteket, amelyeket a 30. táblázatban összegeztem.

30. táblázat Svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Fenntarthatóság	„Azok a szervezetek, amelyek tevékenységük részeként a fenntarthatóságot helyezik előtérbe, ideértve a tudás megosztását másokkal az iparágban vagy a közösségben, nagyobb léptékű pozitív hatást gyakorolhatnak.”
Vezetés	„Kulcsfontosságú, hogy a vezetés felismerje és értékelje a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, olyan kultúrát támogasson, amely a tudás megosztásán alapul, lehetővé téve a legjobb gyakorlatok kidolgozását.”
Technológia	„A technológia a fenntartható tudásmenedzsment előmozdításában is szerepet játszhat azáltal, hogy eszközöket és platformokat biztosít a szervezetek számára az adatok, a tudás megosztásához és kezeléséhez.”
Kommunikáció	„A csapatok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságú a tudás megosztásának és hatékony felhasználásának biztosításához.”
Együttműködés	„A tudásfenntarthatóság együttműködésen alapuló megközelítést igényel, amelyben a szervezet minden érintettje együtt dolgozik a tudás megosztása és felhasználása érdekében.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók szerint a vezetés fontos szerepet játszik a tudásmegosztás folyamatában. A válaszok szerint a vezetőknek fel kell ismerniük és értékelniük kell a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, valamint támogatniuk kell az olyan kultúrát, amely a tudás megosztásán alapul. A csoportok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságú a tudás hatékony megosztásához és felhasználásához. Az együttműködés pozitív hatással van a tudásmegosztásra, az együttműködést támogató normák erősítésére van szükség. A fenntarthatóság területén az együttműködés elengedhetetlen.

A bizalom kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 31. táblázatban összegeztem.

31. táblázat Tudásmegosztás kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
azonosítani	tudásmegosztás	0,6995593	0,24334457
befektetés	tudásmegosztás	0,5506329	0,09905275
egyszeri	tudásmegosztás	0,5442052	0,10388247
adat	tudásmegosztás	0,42268628	0,22361536

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók esetében a tudásmegosztás kifejezés a legmagasabb korrelációt az azonosítani kifejezéssel mutatja. A svéd válaszadók a tudásmegosztással kapcsolatban igyekeznek azonosítani a kulcsfontosságú tudást és a fejlesztendő területeket.

A magyar és a svéd válaszadók motívumait a 32. táblázatban hasonlítottam össze.

32. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása

Magyar motívumok	Svéd motívumok
Pozícióféltés	Fenntarthatóság
Munkavállaló távozásától való félelem	Együttműködés
Szervezeti kultúra	Technológia
Vezetés	Vezetés
Kommunikáció	Kommunikáció

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar és a svéd válaszadók közötti különbségek a tudásmegosztás jelentőségével kapcsolatban figyelemre méltóak, megjelennek a kulturális különbségek.

A magyar válaszadók esetében kiemelkedő motívum a félelem a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar válaszadók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét, amelynek oka a magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülésben, valamint a maszkulin kultúrákra jellemző nagymértékű pozícióvédelemben és hierarchiában keresendő.

A feminin kultúrákra jellemzően, a svéd válaszok hangsúlyozzák a harmónia, a fenntarthatóság fontosságát a tudásmegosztással kapcsolatban.

A magyar és a svéd válaszadók is hangsúlyozzák a vezetés szerepét a tudásmegosztásban.

A technológia szintén fontos téma mindkét csoport válaszaiban, a technológia használata segíthet a tudásmegosztás és a tudásmenedzsment hatékonyságának növelésében.

Az együttműködés fontosságát mindkét vizsgált csoport hangsúlyozza, kiemelik, hogy az együttműködést támogató normák kialakítása kulcsfontosságú a tudásmegosztás sikeréhez.

Összességében a magyar és a svéd válaszadók közötti különbségek azt mutatják, hogy bár a tudásmegosztás általános céljai hasonlóak lehetnek, a helyi kultúra, a szervezeti szokások és a kontextus nagyban befolyásolhatja, hogyan gondolkodnak és értelmezik a tudásmegosztás folyamatát.

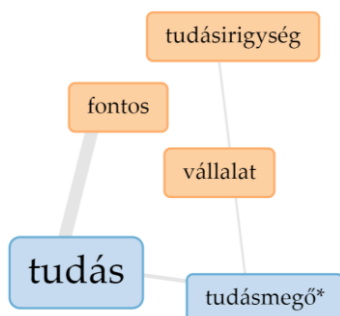
A következőkben a tudásfenntarthatóság következő elemét, a tudásmegőrzést vizsgáltam meg.

4.1.6. A tudásmegőrzés kifejezés vizsgálata

A tudásmegőrzés kifejezés vizsgálata a magyar válaszok alapján

A tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók alapján a 18. ábrán látható. A magyar válaszadók esetében a tudásmegőrzés fogalmához közvetlenül kapcsolódó kifejezés a tudás.

18. ábra Tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmegőrzés kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 33. táblázatban összegeztem.

33. táblázat A magyar válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tudásfenntarthatóság	„A tudásfenntarthatóságot elsősorban a tudásmegőrzéssel és a tudás megosztásával tudom azonosítani.”
Vállalati kultúra	„Véleményem szerint a sikeres tudásmegőrzés és fentartható tudás a vállalatok kultúrájának részét kell, hogy képezze, illetve összhangba kell hozni a szervezeti stratégiába foglalt célokkal.”

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkedtek ki, tudásfenntarthatóság és vállalati kultúra.

A tudásmegőrzés kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 34. táblázatban összegeztem.

34. táblázat Tudásmegőrzés kifejezés korrelációs vizsgálata a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
csoport	tudásmegőrzés	0,6784005	0,031047495
motiváció	tudásmegőrzés	0,6666667	0,035265204
csoportmunka	tudásmegőrzés	0,6666667	0,035265204
Európa	tudásmegőrzés	0,6666667	0,035265204
fizikai	tudásmegőrzés	0,6666667	0,035265204

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a tudásmegőrzés kifejezés a legmagasabb (közepesnek tekinthető) korrelációt a csoport kifejezéssel mutatja, mivel úgy vélik, hogy a tudásmegőrzést csoportszinten érdemes kezelni.

A tudásmegőrzés kifejezés vizsgálata a svéd válaszadók alapján

A tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók alapján a 19. ábrán látható. A svéd válaszadók esetében a tudásmegőrzés fogalmához kapcsolódó kifejezések a fenntartható és az innovatív.

19. ábra Tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmegőrzés kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrtem az említett kifejezéshez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 35. táblázatban összegeztem.

35. táblázat A svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tudásfenntarthatóság	„Fontos kiemelni, hogy a kormányok és szervezetek szerepet játszhatnak a tudás fenntarthatóságának előmozdításában olyan kezdeményezések révén, amelyek a tudásmegőrzést helyezik előtérbe.”
Szervezeti légkör	„Ahhoz, hogy a tudásmegőrzés hosszú távon fenntartható legyen, a szervezeti légkörnek fel kell ölelnie az információmegosztást, az ösztönzést és az alkalmazkodóképességet.”
Vezetés	„A vezetőknek átláthatónak kell lenniük tudásmegőrzési és -megosztási politikáik tekintetében.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkedtek ki, tudásfenntarthatóság, szervezeti légkör és vezetés. A svéd válaszadók kiemelik a szervezeti légkör és a vezetés fontosságát a tudásmegőrzés szempontjából. A svéd társadalmat az alacsony hatalmi távolság jellemzi, a szervezeti légkör általában demokratikus. A vezetők általában támogató, koordináló szerepet töltenek be.

A tudásmegőrzés kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégzem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 36. táblázatban összegeztem.

36. táblázat Tudásmegőrzés kifejezés korrelációs vizsgálata a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
információ	tudásmegőrzés	0,7637626	0,010130721
akadály	tudásmegőrzés	0,7637626	0,010130721
gyors	tudásmegőrzés	0,7637626	0,010130721
digitális	tudásmegőrzés	0,61904764	0,05634253
automatizáció	tudásmegőrzés	0,52380955	0,12018079

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók esetében a tudásmegőrzés kifejezés a legmagasabb korrelációt az információ, az akadály és a gyors kifejezésekkel mutatja. A svéd válaszadók úgy vélik, hogy a tudásmegőrzés során az információkat és a akadályokat gyorsan kell azonosítani.

A magyar és a svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumait a 37. táblázatban hasonlítottam össze.

37. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásmegőrzéssel kapcsolatos motívumainak az összehasonlítása

Magyar	Svéd
Tudásfenntarthatóság	Tudásfenntarthatóság
Vállalati kultúra	Szervezeti légkör
	Vezetés

Forrás: Saját szerkesztés

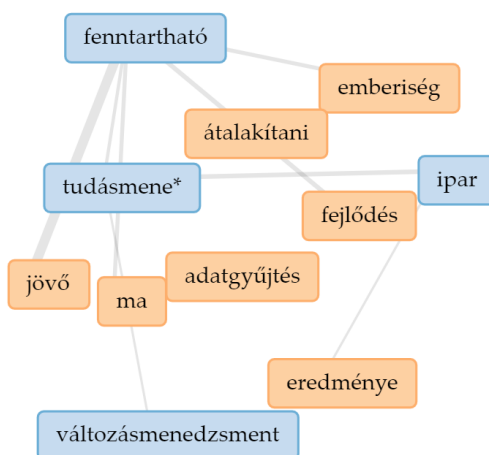
A magyar és svéd válaszadók hasonlóan értékelik a tudásmegőrzés fontosságát, kiemelve a tudásfenntarthatóságot, a vállalati kultúrát és a szervezeti légkört. A svéd válaszadók a vezetés szerepét is hangsúlyozzák a tudásmegőrzéssel kapcsolatban.

4.1.7. Tudásmenedzsment kifejezés vizsgálata

Tudásmenedzsment kifejezés vizsgálata a magyar válaszadók alapján

A tudásmenedzsment kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók alapján a 20. ábrán látható. A magyar válaszadók esetében a tudásmenedzsment fogalmához kapcsolódó kifejezések a fenntartható, az ipar és a változásmenedzsment.

20. ábra A tudásmenedzsment kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmenedzsment és a hozzá kapcsolódó kifejezéseket megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. Az előzőekhez hasonlóan a válaszokból leszűrtem az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem. Az eredményeket a 38. táblázatban összegeztem.

38. táblázat A magyar válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Szervezetek közötti tudásmenedzsment	„Szervezeti szinten a kritikus kérdést a jövőben a szervezetek közötti tudásmenedzsment fogja jelenteni.”
Vezetés	„Úgy vélem, hogy a tudásmenedzsment egy kötelező érvényű, szükséges és kiemelten fontos területe a vállaltirányításnak és a fenntartásnak, záloga a folyamatos és töretlen fejlődésnek.”
Képzés	„Tudásmenedzsment részeként nagyon fontos szakembereink, munkatársaink képzése, illetve kulcs szakembereink hosszú távú megtartása, amelyre cégünk dolgozói megtartó programot dolgozott ki.”
Kompetencialeltár	„A tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát a kompetencialeltár segíti, amit évente frissítünk és a vezető kollégáknak rendelkezésére bocsátjuk.”
Hatékonyság	„A folyamatok leegyszerűsítése, az alapvető célok szem előtt tartása segíti elő a tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát.”

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkedtek ki, szervezetek közötti tudásmenedzsment, vezetés, képzés, kompetenciaeltár és hatékonyság.

A tudásmenedzsment kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a magyar válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 39. táblázatban összegeztem.

39. táblázat Tudásmenedzsment kifejezés korrelációs vizsgálat a magyar válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
kulcs	tudásmenedzsment	0,92876	0,0001033
iskola	tudásmenedzsment	0,90146315	0,0003656
akadémiai	tudásmenedzsment	0,78037107	0,007734631
alkalmazkodni	tudásmenedzsment	0,7186333	0,019203728

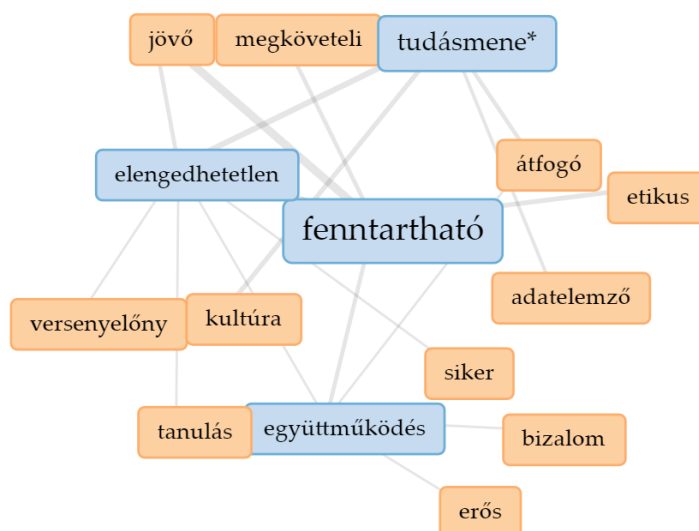
Forrás: Saját szerkesztés

A magyar válaszadók esetében a tudásmenedzsment kifejezés a legmagasabb korrelációt a kulcs kifejezéssel mutatja. Ennek oka, hogy a magyar válaszadók a tudásmenedzsmentet a tudásfenntarthatóság kulcsának, kulcselemének, kulcstényezőjének, kulcsfontosságú elemének tartják. Az eredmények szignifikánsak.

A tudásmenedzsment kifejezés vizsgálata a svéd válaszadók alapján

A tudásmegőrzés kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók alapján a 21. ábrán látható. A svéd válaszadók esetében a tudásmegőrzés fogalmához kapcsolódó kifejezések a fenntartható, az elengedhetetlen és az együttműködés.

21. ábra A tudásmenedzsment kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: Saját szerkesztés

A tudásmenedzsment kifejezést megvizsgáltam az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével. Az előzőekhez hasonlóan a válaszokból leszűrtem az említett kifejezéshez kapcsolódó idézeteket, amelyekhez motívumokat rendeltem (40. táblázat).

40. táblázat A svéd válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Tudásfenntarthatóság	„A tudás fenntarthatósága elengedhetetlen a hatékony tudásmenedzsment és információirányítás elősegítéséhez a szervezeteken belül.”
Célmeghatározás	„A reális célmeghatározás és az e cél felé tett haladás rutinszerű mérése elengedhetetlen a hosszú távú fenntartható tudásmenedzsment eléréséhez.”
Tudásmenedzsment stratégia	„A tudásmenedzsment stratégiák rendszeres értékelése és módosítása kritikus lehet a szervezeti tudás fenntarthatóságának elérésében.”
Tudásmenedzsment gyakorlatok	„A hatékony tudásmenedzsment gyakorlatok elengedhetetlenek a szervezeti tudás fenntarthatóságának eléréséhez.”

Technológia	„A tudás fenntarthatósága megfelelő technológiák és eszközök alkalmazását is megköveteli a tudásmenedzsment folyamatok megkönnyítése érdekében.”
Értékelés	„A szervezeteknek folyamatosan figyelemmel kell kísérniük és értékelniük kell a tudásmenedzsment gyakorlataikat, hogy azok hatékonyak és relevánsak maradjanak.”
Igények	„A hatékony tudásmenedzsment rendszereket úgy kell kialakítani, hogy azok megfeleljenek a szervezet és alkalmazottai sajátos igényeinek.”
Szervezeti memória	„A hatékony szervezeti memória olyan tudásmenedzsment rendszerek használatát igényli, amelyek támogatják a tudás létrehozását, tárolását és visszakeresését.”
Üzleti stratégia	„A tudás fenntarthatósága megköveteli a tudásmenedzsment integrálását is a szervezet átfogó üzleti stratégiájába és céljaiba, valamint a tudásmenedzsment kezdeményezések összehangolását a szervezet értékeivel, jövőképével és küldetésével.”
Adatelemzés	„A hatékony tudásfenntarthatóság megköveteli a megfelelő technológia és eszközök használatát, beleértve a tudásmenedzsment rendszereket, együttműködési platformokat és adatelemző eszközöket.”

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos gondolatai közül a következő motívumok emelkednek ki, tudásfenntarthatóság, tudásmenedzsment stratégia és gyakorlatok, technológia, értékelés, igények, szervezeti memória, üzleti stratégia, adatelemzés.

A tudásmenedzsment kifejezést tovább vizsgálva a Voyant Tools szoftver segítségével elvégeztem a kifejezés korrelációs vizsgálatát a svéd válaszadók esetében, amelynek eredményeit a 41. táblázatban összegeztem.

41. táblázat Tudásmenedzsment kifejezés korrelációs vizsgálat a svéd válaszadók esetében

Kifejezés 1	Kifejezés 2	Korreláció	Szignifikancia
tanulás	tudásmenedzsment	0,79042035	0,006497664
fejlődés	tudásmenedzsment	0,6810546	0,030143555
adatelemző	tudásmenedzsment	0,6685593	0,03456013
kultúra	tudásmenedzsment	0,6605772	0,037599687
adat	tudásmenedzsment	0,6583208	0,038490534

Forrás: Saját szerkesztés

A svéd válaszadók esetében a tudásmenedzsment kifejezés a legmagasabb korrelációt a tanulás kifejezéssel mutatja. Az eredmények szignifikánsak.

42. táblázat A magyar és a svéd válaszadók tudásmenedzsmenttel kapcsolatos motívumainak az összevetése

Magyar	Svéd
Szervezetek közötti tudásmenedzsment	Tudásfenntarthatóság
Vezetés	Célmeghatározás
Képzés	Tudásmenedzsment stratégia
Kompetencialeltár	Tudásmenedzsment gyakorlatok
Hatékonyság	Technológia
	Értékelés
	Igények
	Szervezeti memória
	Üzleti stratégia
	Adatelemzés

Forrás: Saját szerkesztés

Az első forduló adatainak elemzését a t-SNE módszer alkalmazásával zárom le.

T-SNE elemzés

A 21. ábrán láthatóak a t-SNE elemzés eredményei, amelyek a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos leggyakrabban előforduló kifejezéseken alapulnak (a felső ábra a magyar, míg az alsó ábra a svéd mintához alapján készült). Mindkét esetben a t-SNE (t-distributed stochastic neighbour embedding) statisztikai módszert alkalmaztam a válaszokban használt kifejezések kapcsolatának vizsgálatára. (Az ábrát a VoyantTools szoftver szolgáltatja, annak minőségén nem lehet változtatni).

A magyar és a svéd válaszok esetében is két klasztert hoztam létre. Az első, magyar klaszterbe olyan szavak tartoznak, mint a fenntarthatóság, jövő, tanulás, fejlesztés, ipar 4.0, kultúra.

A második magyar klaszterbe pedig olyan szavak tartoznak, mint a gazdaság, beosztott, betanulás, fluktuáció. Az első klaszter a hosszú távú fenntarthatóságot és fejlődést preferálja, míg a második klaszter inkább a rövid távú működési kérdéseket és a szervezeti struktúrát helyezi előtérbe.

Az első svéd klaszterbe olyan szavak tartoznak, mint a fenntartható, együttműködés, tanulás, fejlődés. A második svéd klaszterbe pedig olyan szavak tartoznak, mint demokratikus, béke, befogadás, felelősség. Az első klaszter a hosszú távú fenntarthatóságot és a közösségi fejlődést preferálja, míg a második klaszter inkább a demokratikus értékek és az együttműködés hangsúlyozására összpontosít.

A szervezeti tudásfenntarthatóságnak jelenleg a szakirodalomban még nincs egy egységesen elfogadott fogalma, modellje.

A szakirodalom elemzése és a kutatás első fordulójának eredményei alapján, a tudásmenedzsment definícióira építkezve fogalmaztam meg a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmát, továbbá a tudásmenedzsment folyamatainak elemzése alapján alkottam meg a szervezeti tudásfenntarthatóság modelljét. A tudásfenntarthatóságot számos módon lehetséges megközelíteni, különböző szinteken lehet kezelni, azonban disszertációmban a szervezeti szintet céloztam meg.

4.2.Szervezeti tudásfenntarthatóság általam létrehozott fogalma, modellje

Fogalom

A tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése, fejlesztése. Megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást. A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll, amely kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztásnak különböző menedzsment eszközökkel támogatva. A folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés. Kiemelt szerepe van a vezetésnek a folyamatban (Vágner, Bencsik, 2022).

Modell

A szervezeti tudásfenntarthatóságot úgy képzelhetjük el, mint egy nagy házat, amely apró téglákból épül fel (22. ábra). Ennek a háznak a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja a keretet.

A háznak az alapot az etika és a bizalom biztosítja, mivel az etikus szervezeti működés elengedhetetlen feltétele a sikeres szervezeti működésnek, valamint a bizalom szükséges a tudásmenedzsment folyamatok valamennyi eleméhez. Ebben az összefüggésben a Senge (1998) által megfogalmazott tanulószervezeti alappillérek (személyes kiválóság, gondolati minták, közös víziók, csoportos tanulás, rendszer szintű gondolkodás) jelentik a maltert.

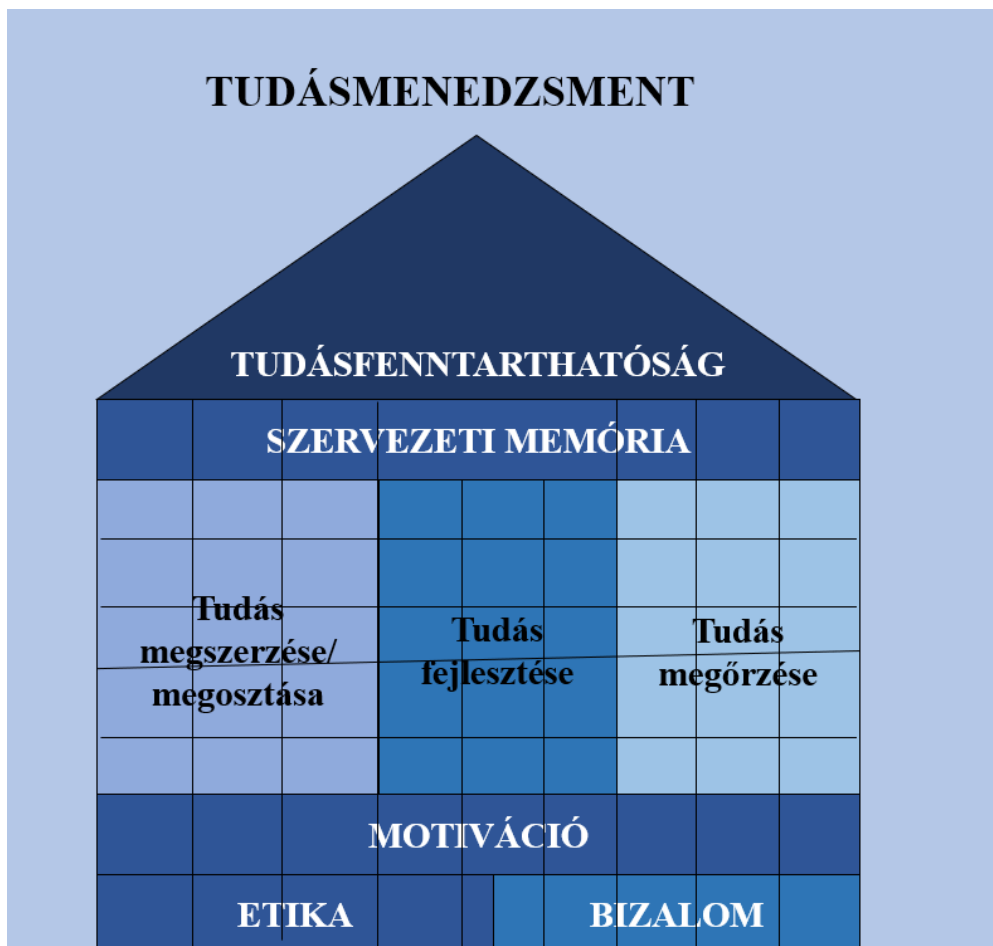
Az etika és a bizalom adják a motiváció alapját, amelyet követnek a Probst modell lépéseiből kiemelt, tudásfenntarthatóság szempontjából általam legfontosabbnak vélt elemek, amelyek a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás fejlesztése és a tudás megőrzése. Mindezekhez szükség van motivációra. A motiváció lehet szervezetalapú és egyéni motiváció (Jin et al., 2015). A szervezetalapú motivációt a kultúra, a normák, a vezetés befolyásolja. Az egyik legerősebb szervezet alapú motiváció a bizalom.

A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja. Kimutatható, hogy a bizalom támogatja a tudásmegosztást (Hsu, 2006). A tudást sikeresen meg kell őriznünk annak fenntarthatósága érdekében. Azonban nem elegendő a tudást megszerezni, megőrizni, folyamatosan fejlesztenünk is kell azt.

A ház folyamatos fejlesztésének eredményeképpen létrejön a szervezeti memória, amely végül a szervezeti tudásfenntarthatósághoz vezet.

Ahogy a kőművesek egymásra teszik a téglákat, hogy erősebbé tegyék az épületet, úgy a tudásmenedzsment szakemberek is hozzáteszik tudásukat és erőfeszítéseiket a ház folyamatos erősítéséhez.

23. ábra Szervezeti tudásfenntarthatóság modellje



Forrás: Saját szerkesztés (Vágner, 2023)

4.3. Második forduló eredményeinek az értékelése

A kutatás első forduló eredményeinek áttekintését követően a kapott visszajelzéseket és gondolatokat a kutatás második fordulóban egy kérdőívvé formáltam. A kérdőív céljaként a szervezeti tudásfenntarthatóság fókuszának megismerését, a biztosításához szükséges feltételek meghatározását tűztem ki. Ezt követően megfogalmaztam a kérdőív állításait az első forduló során kapott visszajelzések és az elemzésének figyelembevételével. Az állítások meghatározását és strukturálását követően létrehoztam a kérdőívet a Google űrlap online űrlapkészítő segítségével, amelyet a kérdőív tesztelése, valamint a válaszadókhoz való eljuttatása követett. A kérdőív az első fordulóba bevontak számára került kiküldésre, majd ezt követően bővítettem további válaszadókkal a kutatást. A lekérdezés során egy ötfokozatú skála állt a válaszadók rendelkezésére az egyetértés mértékének kifejezésére.

A második forduló lekérdezési folyamatát követően a kérdőívben szereplő állításokat kategorizáltam. A kategóriákat és a hozzájuk kapcsolódó állításokat a 24. ábra szemlélteti.

**Tudásfenntarthatósággal
kapcsolatos állítások**

Fogalom vizsgálata	Modell vizsgálata	Informatika szerepe	Fejlesztési lehetőségek	Vizsgálendő szint	Relevancia
<ul style="list-style-type: none"> -Tudásfenntarthatóság szervezeti célja -Tudásfenntarthatóság fókusza -Tudásfenntarthatóság kiemelt területei -Tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltételei -Vezetés szerepe 	<ul style="list-style-type: none"> -Tudásfenntarthatóság kerete -Tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment legfontosabb elemei -Tudásmegosztás, tudásmegőrzés szerepe 	<ul style="list-style-type: none"> -Informatikai háttértámogatás szerepe -Informatikai ismertek, készségek -Informatikai eszközök 	<ul style="list-style-type: none"> -Gamifikáció -Mesterséges intelligencia -Szervezeti memória -Oktatás -Generációs különbségek 	<ul style="list-style-type: none"> - Egyéni szint -Csoportos szint -Társadalmi szint 	<ul style="list-style-type: none"> -Iparág -Szervezeti célok -Emberiség fennmaradása

24. ábra 2. forduló kérdőívének kategóriái

Forrás: Saját szerkesztés

Az első kategória a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmának vizsgálatára helyezi a hangsúlyt. Ebben a kategóriában megvizsgálom a tudásfenntarthatóság szervezeti célját, fókuszát, kiemelt területeit, működési feltételeit, valamint a vezetés szerepét.

Ezzel a kategóriával célom, hogy megvizsgáljam a szervezeti tudásfenntarthatóság általam megfogalmazott definícióját. A tudásfenntarthatóság célja és fókusza meghatározza azon stratégiai irányokat és prioritásokat, amelyeket egy szervezet követni kíván a tudásának megőrzése, fejlesztése és hatékony felhasználása érdekében. A tudásfenntarthatóság céljainak, fókuszának vizsgálata és megértése elősegíti a definíció véglegesítését.

A második kategória a szervezeti tudásfenntarthatóság modelljének vizsgálatát helyezi előtérbe. Analizálom a szervezeti tudásfenntarthatóság keretét, a tudásmenedzsment legfontosabb elemeit a tudásfenntarthatóság szempontjából, a tudásmegosztás, a tudásmegőrzés szerepét.

A harmadik kategóriában az informatika szerepére helyeződik a hangsúly. Ezen kategóriában az informatikai háttértámogatás szerepe, az informatikai készségek, ismertek, az informatikai eszközök kerülnek előtérbe.

A negyedik kategóriában a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket vizsgáltam meg. Kitértem a gamifikációra, a mesterséges intelligencia lehetőségeire, a szervezeti memóriára, az oktatás szerepére és a generációs különbségekre.

Az ötödik kategóriában a vizsgálandó szint és a relevancia kérdését vizsgáltam. Kitértem arra, hogy a tudásfenntarthatóságot egyéni, csoportos és/ vagy társadalmi szinten érdemes-e vizsgálni, valamint a tudásfenntarthatóság relevanciájára.

A kérdőív kitöltése önkéntesen történt. A kérdőívet összesen 400 válaszadó töltötte ki.

A válaszadók demográfiai adatait a 43. táblázat tartalmazza.

43. táblázat Demográfiai adatok

Állampolgárság	Magyar	50%
	Svéd	50%
Nem	Nő	43%
	Férfi	57%
Életkor	Legfiatalabb	18 év
	Legidősebb	80 év
	Átlagéletkor	45 év
Végzettség	Érettségi	10%
	Alapszakos diploma	32%
	Mesterszakos diploma	40%
	PhD	18%
Foglalkozás	Beosztott	35%
	Vezető	44%
	Egyéni vállalkozó	15%
	Tanuló, diák	2%
	Nyugdíjas	2%
	Egyéb	2%
Foglalkozás iparága	Oktatás	27%
	Ipar	20%
	Információ, kommunikáció	12%
	Kereskedelem	10%
	Egészségügy	5%
	Közigazgatás	5%
	Mezőgazdaság	6%
	Szállítás, közlekedés	8%
	Turizmus, vendéglátás	5%
	Szociális	2%
	Szféra	Közsféra
Versenyszféra		66%

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív egységeinek reliabilitás-mutatói (Cronbach-alpha) megfelelőek, ami azt jelzi, hogy a kérdőív megbízhatóan mér (44. táblázat).

44. táblázat A kérdőív egységeinek megbízhatósága

Kérdőív egységei	Item szám	Crombach's Alpha
Összes	32	0,923
Fogalom vizsgálata	6	0,785
Modell vizsgálata	7	0,834
Informatika szerepe	4	0,870
Fejlesztési lehetőségek	8	0,791
Vizsgálandó szint	3	0,518
Relevancia	4	0,650

Forrás: Saját szerkesztés

4.3.1. A minta elemzése egyváltozós statisztikai módszerekkel

A Delphi- módszeres kutatásom második fordulójának eredményeit elsőként egyváltozós statisztikai módszerekkel vizsgáltam meg. A kérdőív kérdéseire kapott válaszokat kategorizálva elemeztem. A válaszadókat megkértem, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán jelöljék be az egyetértésük mértékét különböző, a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos állításokról. 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, az 5 pedig azt jelzi, hogy teljes mértékben egyetért a kijelentéssel.

Szervezeti tudásfenntarthatóság fogalom vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 1. kategóriájában szereplő, szervezeti tudásfenntarthatóság fogalom vizsgálatával kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. A 45. táblázatban az látható, hogy mind a hat állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 4$) vélekednek a kitöltők, legmagasabb értéket a tudásfenntarthatóság szervezeti céljával kapcsolatos állítás ért el, amellyel 269 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

45. táblázat Szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmának meghatározása

A fogalom vizsgálata kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem érték egyet	Nem érték egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Tudásfenntarthatóság szervezeti célja	1	2	28	100	269	4,59 (0,67)
Tudásfenntarthatóság fókusza (információ)	1	3	29	118	249	4,53 (0,67)
Tudásfenntarthatóság fókusza (jövő)	7	22	56	103	212	4,23 (0,99)
Tudásfenntarthatóság kiemelt területei	7	20	47	114	212	4,26 (0,97)
Tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltételei	2	10	50	115	223	4,37 (0,83)
Vezetés szerepe	0	7	31	111	251	4,52 (0,71)

Forrás: Saját szerkesztés

Szervezeti tudásfenntarthatóság modell vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 2. kategóriájában szereplő, szervezeti tudásfenntarthatóság modell vizsgálatával kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. A 46. táblázat alapján látható, hogy mind a hét állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 4$) vélekednek a kitöltők. A legmagasabb értéket a tudásmegőrzés szerepével kapcsolatos állítás ért el, amellyel 265 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

46. táblázat Szervezeti tudásfenntarthatóság modelljének vizsgálata

A modell vizsgálata kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem érték egyet	Nem érték egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Tudásfenntarthatóság kerete	0	7	44	132	217	4,4 (0,75)
Tudásmenedzsment legfontosabb elemei-tudásmegszerzése/megosztása	0	10	34	120	236	4,46 (0,76)
Tudásmenedzsment legfontosabb elemei-tudásfejlesztése	1	8	47	§	218	4,38 (0,79)
Tudásmenedzsment legfontosabb elemei-tudásmegőrzése	0	6	43	118	233	4,45 (0,74)
Tudásmegosztás szerepe	0	14	48	123	215	4,35 (0,82)
Tudásmegőrzés szerepe	1	4	30	100	265	4,56 (0,70)
Tudásfejlesztése	0	6	31	104	259	4,54 (0,70)

Forrás: Saját szerkesztés

Informatika szerepének vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 3. kategóriájában szereplő, az informatika szerepe a szervezeti tudásfenntarthatóságban témával kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. A 47. táblázatban az látható, hogy mind a négy állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 4$) vélekednek a kitöltők, a legmagasabb értéket az informatikai háttértámogatás szerepével kapcsolatos állítás ért el, amellyel 230 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

47. táblázat Az informatika tudásfenntarthatósággal kapcsolatos szerepének vizsgálata

Az informatika kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Informatikai háttértámogatás szerepe	1	9	41	119	230	4,42 (0,78)
Informatikai készségek, ismeretek	6	10	55	129	200	4,27 (0,90)
Informatikai eszközök	4	11	54	107	224	4,34 (0,88)
Informatikai készségek fejlesztése	5	17	55	134	189	4,21 (0,92)

Forrás: Saját szerkesztés

Fejlesztési lehetőségek vizsgálata

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 4. kategóriájában szereplő, a fejlesztési lehetőségek a szervezeti tudásfenntarthatóságban témával kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. A 48. táblázatban az látható, hogy mind a nyolc állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 3$) vélekednek a kitöltők, a legmagasabb értéket az oktatás szerepével kapcsolatos állítás ért el, amellyel 258 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

48. táblázat Fejlesztési lehetőségek vizsgálata a tudásfenntarthatósággal kapcsolatban

A fejlesztési lehetőségek kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Gamifikáció	9	23	65	130	173	4,09 (1,01)
Mesterséges intelligencia	11	17	69	102	201	4,16 (1,03)
Szervezeti memória	2	8	45	133	212	4,36 (0,80)
TM célok	0	2	31	129	238	4,51 (0,66)
Oktatás	0	7	21	114	258	4,56 (0,67)
Emberiség jövője	0	5	51	118	226	4,41 (0,78)
Generációs különbségek	17	37	72	123	151	3,88 (1,14)
Rendszerben gondolkodás	0	8	49	137	206	4,35 (0,77)

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálható szint

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 5. kategóriájában szereplő, a tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. A 49. táblázatban az látható, hogy mind a három állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 3$) vélekednek a kitöltők, a legmagasabb értéket a csoportos szinttel kapcsolatos állítás ért el, amellyel 195 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

49. táblázat Tudásfenntarthatóság vizsgálható szintje

A vizsgálható szint kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Egyéni szint	16	54	88	109	133	3,72 (1,17)
Csoportos szint	3	12	58	132	195	4,26 (0,87)
Társadalmi szint	8	14	79	129	170	4,10 (0,97)

Forrás: Saját szerkesztés

Szervezeti tudásfenntarthatóság relevanciája

Megvizsgáltam, hogy a kérdőív 6. kategóriájában szereplő, a tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állításokról hogyan vélekednek a kitöltők. Az 50. táblázatban az látható, hogy mind a három állítással kapcsolatban pozitívan ($M > 3$) vélekednek a kitöltők, a legmagasabb értéket a szervezeti célokkal kapcsolatos állítás ért el, amellyel 226 kitöltő értett teljes mértékben egyet.

50. táblázat Tudásfenntarthatóság relevanciájának a vizsgálata

A relevancia kategóriához tartozó állítások	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Részben egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Átlag (szórás)
Nem lehet biztosítani hosszú távon	150	127	70	33	20	3,88 (1,15)
Iparág	2	10	46	124	218	4,36 (0,82)
Szervezeti célok	1	3	26	144	226	4,48 (0,68)
Emberiség fennmaradása	12	13	54	123	198	4,20 (0,99)

Forrás: Saját szerkesztés

4.3.2. Átlag-szórásvizsgálat, IQR érték

A kérdőív kategóriákba sorolt állításainak az átlag, szórás és IQR értékét megvizsgáltam az első panelcsoport (tudásmenedzsment szakértők, vállalati szakemberek, nem szakértők) alapján.

1.Fogalom vizsgálata

Az első kategóriában hat, a tudásmenedzsment céljára, fókuszára, kiemelt területre, működési feltételeire vonatkozó állítás került megfogalmazásra. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 11. táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 12. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 13. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit.

Az értékek alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek egyetértettek az állításokkal, mivel az állítások átlagértéke négy közeli, ami az „Egyetérték” választ testesíti meg. A szóráseredmények alacsony értéke arra enged következtetni, hogy a válaszok csupán kis mértékben térnek el az átlagtól, vagyis homogének.

A válaszadók gondolkodásával kapcsolatos átfogóbb kép kialakítása érdekében további statisztikai elemzéseket végeztem az IMB SPSS Statistics 25 program segítségével, amely során megvizsgáltam az egyes állítások medián értékét, valamint interkvartilis tartomány (IQR) értékét. A panelcsoportok válaszait összességében vettem figyelembe és a konszenzusra vonatkozó döntés az összesített interkvartilis tartományból történik meghatározásra. A konszenzus meghatározása során Kittel-Limerick (2005) álláspontját követtem, amely szerint a 2,5-ös, vagy annál kisebb interkvartilis tartomány jó mutatója a konszenzus elérésének.

A mellékletek 14. táblázatában az első (tudásmenedzsment szakértő, vállalati szakember, nem szakértő) és második (magyar, svéd válaszadók) panelcsoport eredményeit mutatja be az első kategóriához kapcsolódó hat állítás tekintetében a három panelcsoportra vonatkozóan. Megállapítható, hogy a kategória minden állítása magas mediánértéket ért el. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók egyetértésüket fejezték ki az általam megfogalmazott állításokkal kapcsolatban. Ez alátámasztja a mellékletek 11., 12. és 13. táblázatának eredményeit. Az IQR értékek alapján szintén megállapítható, hogy a válaszadók konszenzusra jutottak.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy a szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmával kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutottak.

2.Modell vizsgálata

A második kategória a szervezeti tudásfenntarthatóság modelljét helyezi előtérbe. Öt a témával kapcsolatos állítást tettem. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 15.

táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 16. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 17. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit.

A megkérdezettek egyetértettek a szervezeti tudásfenntarthatóság modellel kapcsolatban megfogalmazott állításokkal, mivel az állítások átlagértéke négy közeli, ami az „Egyetértek” választ testesíti meg. A szóráseredmények alacsony értéke arra enged következtetni, hogy a válaszok csupán kis mértékben térnek el az átlagtól, vagyis homogének.

Megvizsgáltam a szervezeti tudásfenntarthatóság modellel kapcsolatos állítások mediánértékét és az interkvartilis tartomány (IQR) értékét (mellékletek 18. táblázat). Az állítások mindegyikénél konszenzusra jutottak a válaszadók, mivel az interkvartilis tartomány (IQR) értéke egyik panel esetében sem emelkedett 2,5-es érték fölé. A mediánértékek magas értéket mutatnak, ami azt jelenti, hogy a válaszadók egyetértenek az általam megfogalmazott állításokkal.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy a szervezeti tudásfenntarthatóság modelljével kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutottak.

3. Informatika szerepe

A 3. kategóriában az informatika szerepét vizsgáltam meg a tudásfenntarthatósággal kapcsolatban. Négy a témával kapcsolatos állítást tettem. Első lépésként az állítások átlag-, valamint szórásértékeit vontam vizsgálat alá. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 19. táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 20. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 21. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit. Az válaszadók egyetértettek az informatika szerepe a tudásfenntarthatóvá tételével kapcsolatos állításokkal. A szórásértékek alacsonynak tekinthetők.

Megvizsgáltam az állítások mediánértékét és az interkvartilis tartomány (IQR) értékét. (mellékletek 22. táblázat). Az eredmények azt mutatják, hogy az informatika szerepe a tudás fenntarthatóvá tételére vonatkozó állítások mindegyikénél konszenzusra jutottak a válaszadók, mivel az interkvartilis tartomány (IQR) értéke egyik panel esetében sem emelkedett 2,5-es érték fölé. A mediánértékek magas értéket mutatnak, amely arra enged következtetni, hogy a válaszadók egyetértettek az állításokkal.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy az informatika szerepével kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutottak.

4. Fejlesztési lehetőségek

A 4. kategóriában a fejlesztési lehetőségeket vizsgálom meg a tudásfenntarthatóvá tételével kapcsolatban. Nyolc a témával kapcsolatos állítást tettem. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 23. táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 24. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 25. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit. A megkérdezettek egyetértettek az állításokkal, mivel az állítások átlagértéke négy közeli, ami az „Egyetértek” választ testesíti meg. A szórásértékek alacsonynak tekinthetők.

Megvizsgáltam a fejlesztési lehetőségek a tudás fenntarthatóvá tételével kapcsolatos állítások mediánértékét és az interkvartilis tartomány (IQR) értékét (mellékletek 26. táblázat). Az állítások mindegyikénél konszenzusra jutottak a válaszadók, mivel az interkvartilis tartomány (IQR) értéke egyik panel esetében sem emelkedett 2,5-es érték fölé. A mediánértékek magas értéket mutatnak, amely arra enged következtetni, hogy a válaszadók egyetértenek az állításokkal.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy a fejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutottak.

5. Vizsgálati szint

Az 5. kategóriában a tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állításokat vizsgálom meg. Három a témával kapcsolatos állítást tettem. Megvizsgáltam az állítások átlag- valamint szórásértékeit. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 27. táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 28. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 29. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit. A megkérdezettek egyetértettek a megfogalmazott állításokkal, mivel az állítások átlagértéke négy közeli, ami az „Egyetértek” választ testesíti meg. A szórásértékek alacsonynak tekinthetők.

Megvizsgáltam a tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állítások mediánértékét és az interkvartilis tartomány (IQR) értékét (mellékletek 30. táblázat). Az állítások mindegyikénél konszenzusra jutottak a válaszadók, mivel az interkvartilis tartomány (IQR) értéke egyik panel esetében sem emelkedett 2,5-es érték fölé. A mediánértékek magas értéket mutatnak, amely arra enged következtetni, hogy a válaszadók egyetértenek az állításokkal.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy a vizsgálati szinttel kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutottak.

6. Relevancia

A 6. kategóriában a tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állításokat vizsgáltam meg. Négy a témával kapcsolatos állítást tettem. Megvizsgáltam a tudásmenedzsment szakértők (mellékletek 31. táblázat), a vállalati szakemberek (mellékletek 32. táblázat) és a nem szakértők (mellékletek 33. táblázat) válaszok átlag-, valamint szórásértékeit. A válaszadók egyetértettek a tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állításokkal. A szórásértékek alacsonynak tekinthetők.

Megvizsgáltam a tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állítások mediánértékét és az interkvartilis tartomány (IQR) értékét (mellékletek 34. táblázat). Az állítások mindegyikénél konszenzusra jutottak a válaszadók, mivel az interkvartilis tartomány (IQR) értéke egyik panel esetében sem emelkedett 2,5-es érték fölé. A mediánértékek magas értéket mutatnak, amely arra enged következtetni, hogy a válaszadók egyetértenek a megfogalmazott állításokkal.

Az átlag, szórás, IQR értékek alapján elmondható, hogy a relevanciával kapcsolatos állításokkal a válaszadók konszenzusra jutott

4.4. Az első és a második forduló eredményeinek az összehasonlítása

Az első és a második forduló eredményeit részletesen megvizsgáltam és a legfontosabb eredményeket összehasonlítottam az 51. táblázatban.

Az első forduló eredményeinek elemzése során vizsgáltam, hogy a szervezeti tudásfenntarthatóság elemei megjelennek-e a magyar és a svéd válaszokban.

Az első forduló eredményeire építkezve alkottam meg a második forduló kérdőívét.

Az első és a második forduló eredményeinek az összehasonlítása érdekében a második forduló kérdőívének az első forduló eredményeihez legszorosabban illeszkedő állításait választottam ki.

Az első fordulóban a tudásfenntarthatóság feltételei minden esetben megjelentek legalább az egyik vizsgált ország válaszadói esetében.

A tartalomelemzés eredményeit vizsgálva kirajzolódtak különbségek a magyar és a svéd válaszok között. Az etika és a szervezeti memória a svédek válaszaiban jelentek meg, azonban a tudás fejlesztése a magyarok válaszaiban volt megfigyelhető.

A bizalom, a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás megőrzése és a tudásmenedzsment a magyarok és a svédek válaszaiban is megjelent.

A második forduló állításairól megállapítható, hogy 4 feletti átlagértéket értek el, ami azt jelenti, hogy a válaszadók egyetértettek velük, a svéd válaszadók esetében nagyobb mértékű egyetértés figyelhető meg.

A kvantitatív kutatás eredményei alátámasztották a kvalitatív kutatás eredményeit.

51. táblázat Az első és a második forduló eredményeinek az összehasonlítása

TF feltételeit	1. forduló eredményei		2. forduló eredményei				
	Magyar válaszadók	Svéd válaszadók	Állítás	Magyar válaszadók		Svéd válaszadók	
				Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Etika	Nem jelent meg	Megjelent	A tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés.	4,24	0,91	4,5	0,73
Bizalom	Megjelent	Megjelent					
Tudásmegszerzése/ megosztása	Megjelent	Megjelent	A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás megszerzése/ megosztása.	4,36	0,79	4,55	0,71
Tudás fejlesztése	Megjelent	Nem jelent meg	A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás fejlesztése.	4,35	0,78	4,41	0,80
Tudás megőrzése	Megjelent	Megjelent	A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás megőrzése.	4,36	0,78	4,53	0,70
Szervezeti memória	Nem jelent meg	Megjelent	A tudásfenntarthatóságban fontos szerepet játszik a szervezeti memória.	4,15	0,86	4,58	0,67
Tudásmenedzsment	Megjelent	Megjelent	A szervezeti tudás fenntartósága érdekében a tudásmenedzsment célokat a szervezeti célkitűzésekkel össze kell hangolni.	4,47	0,66	4,55	0,66

5. Új tudományos eredmények

A fejezet betekintést nyújt a témakörhöz kapcsolódó legfontosabb következtetésekről.

A kutatási eredményeket figyelembe véve válaszoltam meg a kutatási kérdéseket. Ezt követően kerültek megfogalmazásra a kutatás eredményeire épített tézisek. A fejezet a kutatás korlátainak, valamint a lehetséges jövőbeli irányvonalainak áttekintésével zárul.

A kutatási kérdések megválaszolása, hipotézisek, tézisek

Az első kutatási kérdés arra vonatkozik, hogy hogyan jellemezhető a szervezeti tudásfenntarthatóság.

H1: A tudásmenedzsment- rendszer előfeltételei alapozzák meg a tudásfenntarthatóság folyamatát.

A 4.1. alfejezetben a kutatás 1. fordulójának eredményei alapján részletesen megvizsgáltam a szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeit (amelyet a tudásmenedzsment- rendszer előfeltételei alapoznak meg). A vizsgálat eredményeit az 52. táblázatban összegeztem.

52. táblázat A szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeinek vizsgálata

Modell elemei	Magyar válaszadók	Svéd válaszadók
Etika	Nem jelent meg	Megjelent
Bizalom	Megjelent	Megjelent
Motiváció	Megjelent	Megjelent
Tudásmegszerzés/ megosztás	Megjelent	Megjelent
Tudásfejlesztés	Megjelent	Nem jelent meg
Tudásmegőrzés	Megjelent	Megjelent
Szervezeti memória	Nem jelent meg	Megjelent
Tudásmenedzsment	Megjelent	Megjelent

Forrás: Saját szerkesztés

A tudásfenntarthatóság három feltétele az egyik vizsgált ország válaszaiban jelent meg (etika, tudás fejlesztése, szervezeti memória), öt elem pedig mindkét vizsgált ország válaszaiban jelen

van (bizalom, motiváció, tudásmegszerzése/ megosztása, tudás megőrzése, tudásfenntarthatóság, tudásmenedzsment). A modell 8 elemből áll, amely a két ország válaszadói esetén került vizsgálat alá (16 vizsgált elem). 10 vizsgált elem megjelent a válaszokban. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a szervezeti tudásfenntarthatóság modell elemei felfedezhetők a válaszokban.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a H1 hipotézis bizonyítást nyert.

A második kutatási kérdés arra vonatkozik, hogy melyik szervezeti folyamat a legkritikusabb a tudásfenntarthatóság folyamatában.

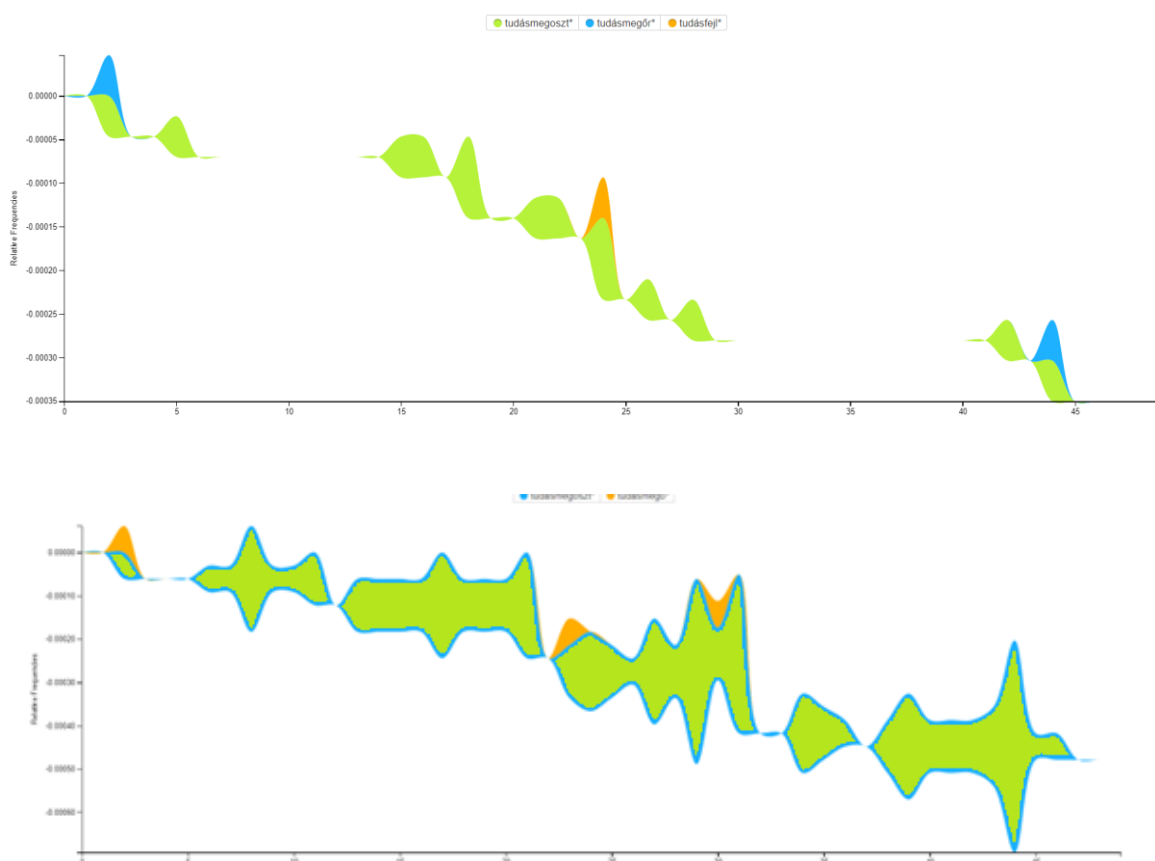
H2: A tudásfenntarthatóság folyamatának legkritikusabb eleme a tudásmegosztás.

A kutatás 1. fordulójának eredményei alapján megvizsgáltam a tudásmenedzsment-rendszer folyamatának elemeit a Voyant Tools Stream Graph funkciójának a segítségével.

A tudásmenedzsment-rendszer folyamatának elemeit ország szerinti megoszlásban vizsgáltam.

A 25. ábra felső részén a magyar, az alsó részén a svéd válaszok alapján generált kép látható.

25. ábra A tudásmenedzsment-rendszer elemeinek vizsgálata



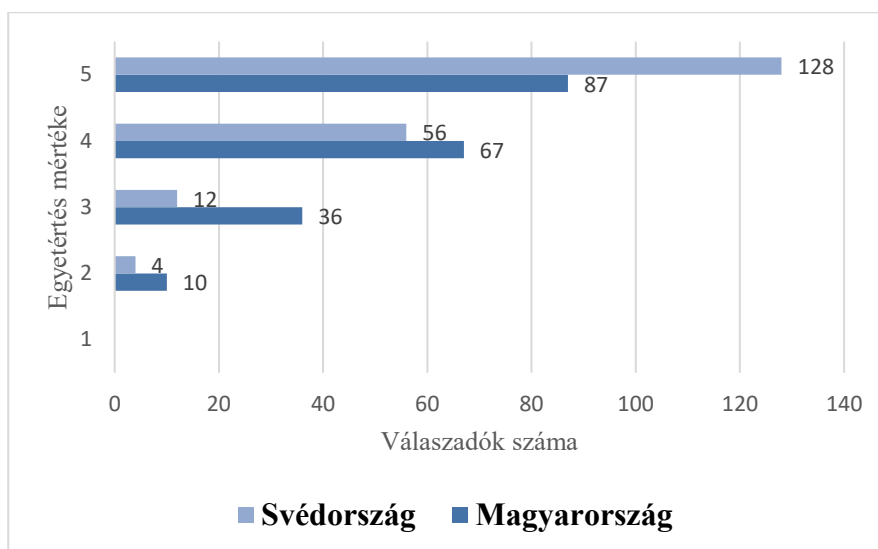
Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tudásmenedzsment – rendszer folyamatából a tudásmegosztás a leginkább kritikus elem a szervezeti tudásfenntarthatóság szempontjából. A svéd válaszadók esetében még dominánsabb a tudásmegosztás kifejezés megjelenése.

Majd megvizsgáltam a kutatás 2. fordulójának eredményeit. A 2. forduló kérdőíve a következő állítást tartalmazza „A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja.”.

A 26. ábrán ország szerinti megoszlásban jelenítettem meg az eredményeket. A diagram eredményei tükrözik a válaszadók nagymértékű egyetértését.

26. ábra A tudásmegosztás szerepének fontossága a tudásfenntarthatóságban



Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően elemeztem az említett állítás átlag - és szórásértékét ország és válaszadói csoport szerinti bontásban. Az értékek alapján megállapítható a kijelentéssel való nagyfokú egyetértés (53. táblázat).

53. táblázat A tudásmegosztásra vonatkozó állítás átlag-, valamint szórás értékei

	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
TM szakértők	70	4,23	0,78	70	4,34	0,80
Vállalati szakemberek	80	4,36	0,82	70	4,39	0,91
Nem szakértők	50	4,50	0,71	60	4,52	0,65
Összesen	200	4,4	0,77	200	4,4	0,79

Forrás: Saját szerkesztés

Végül megvizsgáltam az említett állítás medián- és IQR értékeit (54. táblázat). A medián és az IQR eredmények alapján kijelenthető, hogy az állítással kapcsolatban a válaszadók konszenzusra jutottak.

54. táblázat A tudásmegosztásra vonatkozó állítás medián-, valamint IQR értékei

TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1

Forrás: Saját szerkesztés

A kvantitatív kutatás eredményei alátámasztották a kvalitatív kutatás eredményeit.

Megállapítható, hogy a tudásmenedzsment – rendszer folyamatából a tudásmegosztás a leginkább kritikus elem a szervezeti tudásfenntarthatóság szempontjából.

Az eredmények alapján a H2 hipotézis bizonyítást nyert.

T1: A tudásmenedzsment- rendszer előfeltételei alapozzák meg a tudásfenntarthatóság folyamatát, amelyek közül kritikus elem a tudásmegosztás.

A szervezeti tudásfenntarthatóságnak a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja a keretet. Az alapot az etika és a bizalom biztosítja, mivel az etikus szervezeti működés elengedhetetlen feltétele a sikeres szervezeti működésnek (Akhavan et al., 2013; Al-Ameedee, 2023), valamint a bizalom szükséges a tudásmenedzsment folyamatok valamennyi eleméhez (Tarnovskaya, Chernatony, 2011). A folyamat szükséges feltétele a Senge (1998) által megfogalmazott tanulószervezeti alappillérek (személyes kiválóság, gondolati minták, közös víziók, csoportos tanulás, rendszer szintű gondolkodás).

Az etika és a bizalom adják a motiváció alapját (Irshad et al., 2020). A motiváció definiálható úgy, mint a célok elérésére irányuló vágy (Chiang, Hsiao, 2015). A motiváció lehet szervezet alapú és egyéni motiváció (Jin et al., 2015). A szervezet alapú motivációt a kultúra, a normák, a vezetés befolyásolja. Az egyik legerősebb szervezet alapú motiváció a bizalom.

Ezt követik a Probst modell lépéseiből kiemelt, tudásfenntarthatóság szempontjából általam legfontosabbnak vélt elemek, amelyek a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás fejlesztése és a tudás megőrzése.

A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja. A tudás megosztása motivációt igényel (Powel, 2023).

a tudás megőrzése. Ezt követően a válaszok elemzésén keresztül kívántam eljutni a szervezeti tudásfenntarthatóság modell legkritikusabb eleméhez.

Napjainkra a tudás vált a szervezetek legfőbb értékévé. A szervezetek versenyképessége a tudásmegosztási képességén múlik. A tudásmegosztás azt jelenti, hogy a munkavállalók hajlandóak megosztani tudásukat más szervezeti tagokkal.

A tudásmegosztás számtalan előnnyel jár, hozzájárul a termelési költségek csökkentéséhez, az új termékfejlesztési projektek gyorsabb lebonyolításához és a csapat teljesítményének javulásához. Pozitív összefüggésben áll a vállalati innovációs kapacitással, az új termékek és szolgáltatások értékesítésével és a vállalati bevételek növekedésével. A munkavállalók közötti tudásmegosztás fontos forrása a szervezeti tudásnak.

A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, amelyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik.

A kultúrának jelentős hatása van a tudásmegosztásra. A tudásmegosztás egy speciális kultúrát, munkahelyi légkört igényel. Megvalósítása nem lehetséges az azzal összhangban álló tudásorientált egyéni attitűdök nélkül, amelyben központi szerepet játszik az együttműködés és a bizalom. A megfelelő szervezeti kultúrával a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását támogathatjuk. Annak érdekében, hogy tanulásra, tudásmegosztásra kész munkavállalók dolgozzanak egy szervezetben, motiváltaknak kell lenniük. A tanulás elősegítése érdekében a szervezeti kultúrának táplálnia kell az olyan légkört, amelyben a tanulást és a tudást nagyra értékelik.

A nemzeti kultúra jelentős hatást gyakorol a tudásmegosztásra. A maskulin kultúrákban a munkavállalók kevésbé érzik ösztönözve a tudásmegosztást. A magyar munkavállalók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét, amelynek oka a magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülésben, valamint a maskulin kultúrákra jellemző nagymértékű pozícióvédelemben és hierarchiában keresendő.

A feminin társadalmak hagyományosan támogató, gondoskodó és kapcsolatorientált jellemzőkkel rendelkeznek. Ezekben a társadalmakban a vezetés szerepe kiemelkedik a tudásmegosztással kapcsolatban. A vezetőknek fel kell ismerniük és értékelniük kell a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, valamint támogatniuk kell az olyan kultúrát, amely a tudás megosztásán alapul. A csoportok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságú a tudás hatékony megosztásához és felhasználásához.

A tudásmegosztás általános céljai hasonlóak, azonban a helyi kultúra, a szervezeti szokások és a kontextus nagyban befolyásolhatják, hogyan gondolkodnak és értelmezik a tudásmegosztás folyamatát.

A harmadik kutatási kérdésben arra kerestem a választ, hogy a szervezeti tudásfenntarthatósággal való gondolkodást befolyásolja-e a nemzeti kultúra.

H3: A nemzeti kultúra befolyásolja a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásmódot.

A második forduló kérdőívének válaszait megvizsgáltam kétmintás t-próba segítségével. A tudásfenntarthatósággal kapcsolatos kérdőív egyes kategóriáira adott válaszok átlagait az 55. táblázat szemlélteti. Az átlagok alapján mind a hat témakörrel kapcsolatosan pozitívan vélekedtek a válaszolók. A svéd és a magyar állampolgárok válaszainak átlagaiban a kérdőív egyes kategóriáinak tekintetében különbségek vannak. A kétmintás t- próba alapján mind a hat változó esetében a svédek szignifikánsan jobban egyetértenek a létrehozott kategóriákban szereplő állításokkal, mint a magyar válaszolók.

55. táblázat A tudásfenntarthatósággal kapcsolatos kérdőív kategóriáira adott válaszok közötti különbségek vizsgálata állampolgárság szerint

A kérdőív kategóriái	Magyar válaszolók (n= 200)		Svéd válaszolók (n=200)		Kétmintás t-próba	
	átlag	szórás	átlag	szórás	t	p
Fogalom vizsgálata	4,26	0,59	4,47	0,68	3,31	< 0,01
Modell vizsgálata	4,35	0,63	4,55	0,60	3,17	< 0,05
Informatika szerepe	4,06	0,83	4,45	0,73	4,97	< 0,01
Fejlesztési lehetőségek	4,09	0,62	4,41	0,67	4,95	< 0,01
Vizsgálendő szint	3,73	0,75	4,30	0,67	8,12	< 0,01
Relevancia	3,60	0,64	3,75	0,54	2,45	< 0,05

Forrás: Saját szerkesztés

Majd megvizsgáltam az első forduló eredményeit, a részletes elemzés a disszertációm 4.1. alfejezetében található.

A tartalomelemzés eredményeit vizsgálva kirajzolódtak különbségek a magyar és a svéd válaszok között. Az etika és a szervezeti memória a svédek válaszaiban jelentek meg, azonban a tudás fejlesztése a magyarok válaszaiban volt megfigyelhető.

A bizalom, a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás megőrzése és a tudásmenedzsment a magyarok és a svédok válaszaiban is megjelent.

A kvalitatív kutatás eredményei alátámasztották a kvantitatív kutatás eredményeit, a nemzeti kultúra befolyásolja a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodást.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a H3 hipotézis bizonyítást nyert.

T2: A nemzeti kultúra befolyásolja a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásmódot. A svédok szignifikánsan jobban egyetértettek a kérőív minden kategóriájában szereplő állítással, mint a magyar válaszolók.

A negyedik kutatási kérdésben arra kerestem a választ, hogy Hofstede kulturális dimenziói alapján mutathatóak-e ki különbségek a magyarok és a svédok szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében.

H4: Hofstede kulturális dimenziói alapján különbségek mutathatók ki a magyarok és a svédok szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében.

H4/a A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a maskulin kultúrára jellemző elemek.

H4/b A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek a feminin kultúrára jellemző elemek.

H4/c A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

H4/d A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek az alacsony bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

H4/a A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a maskulin kultúrára jellemző elemek.

Megvizsgáltam az első forduló adatait tartalomelemzés segítségével (4.1. alfejezet), a legfontosabb eredményeket az 56. táblázatban összegeztem.

A magyar válaszadók tudásfenntartásra vonatkozó elképzeléseiben megjelentek a maskulin kultúrára jellemző elemek, mint a teljesítményorientáltság, versengés és ambíció. A magyar kultúra maskulin jellegére vezethető vissza a tudásszerzéssel kapcsolatban megjelenő

proaktivitás, önállóság, mivel a maszkulin kultúrákban a kezdeményezést és a teljesítményt jutalmazzák.

H4/b A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svéd esetében megjelennek a feminin kultúrára jellemző elemek.

Elemeztem az első forduló adatait tartalomelemzés segítségével (4.1. alfejezet), a legfontosabb eredményeket az 56. táblázatban összegeztem.

A svéd válaszadók tudásfenntartásra vonatkozó elképzeléseiben megjelentek a feminin kultúrára jellemző elemek, az együttműködés, az egymás segítése, a gondolatok megosztása, a közös tanulás, a társadalmi felelősségvállalás. A feminin társadalmak általában nagy hangsúlyt fektetnek az egyenlőségre és az emberi jogokra. A svéd válaszadók hangsúlyozzák a harmónia, a fenntarthatóság fontosságát.

56. táblázat A magyar és a svéd válaszok összehasonlítása a maszkulinitás -feminitás dimenzió alapján

	Magyar válaszok	Svéd válaszok
Maszkulinitás -feminitás	teljesítményorientáltság, verseny, ambíció, félelem, pozícióvédelem, önálló tanulás, hierarchia, proaktivitás, önállóság	egyenlőség, harmónia, fenntarthatóság, együttműködés, egymás segítése, gondolatok megosztása, közös tanulás, társadalmi felelősségvállalás

Forrás: Saját szerkesztés

H4/c A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

Megvizsgáltam az első forduló adatait tartalomelemzés segítségével (4.1. alfejezet), a legfontosabb eredményeket az 57. táblázatban összegeztem.

A magyar válaszokban megfigyelhetők a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek. Hangsúlyos szerep jut a biztonságérzetnek, az eljárásrendeknek, mivel a magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrákban az emberek általában a strukturált

környezetben érzik kényelmesen magukat. Kulcsszerep jut a félelemnek, mivel a magyar válaszadók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét. A válaszokban felfedezhető elemek a múltorientáció, a hagyományok, a biztonság. A válaszokban megjelenik a strukturáltság, a szabályozott környezet iráni igény.

H4/d A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svéd esetében megjelennek az alacsony bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

Megvizsgáltam az első forduló adatait tartalomelemzés segítségével (4.1. alfejezet), a legfontosabb eredményeket az 57. táblázatban összegeztem.

A svéd válaszokban megjelenik a svéd társadalomra jellemző alacsony bizonytalanságkerülés. A svéd válaszadók a változásokkal és bizonytalanságokkal való magas toleranciát mutatnak. A visszajelzéseikben kiemelkedik az innováció, a fejlődés, a változás. A reakcióik alapján a svéd emberek hajlamosak nyíltan, konstruktívan elfogadni és kezelni a hibákat.

57. táblázat A magyar és a svéd válaszok összehasonlítása a bizonytalanságkerülés dimenzió alapján

	Magyar válaszok	Svéd válaszok
Bizonytalanságkerülés	biztonság, eljárásrend, strukturált környezet, félelem, múltorientáció, hagyományok	innováció, fejlesztés, változtatás, jövőorientáció, hibák nyílt, konstruktív elfogadása és kezelése

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzés során a magyar válaszokban a maskulin, míg a svéd válaszokban a feminin értékekre utaló kifejezések, motívumok, értékek kerültek előtérbe. Ez megerősíti Hofstede, Hofstede (2008) besorolását, amely szerint Magyarország maskulin, míg Svédország feminin jellegű társadalom. A legtöbb kutatás (Hofstede, 1994; Bakacsi, 1996; Varga, 2008; Falkné, 2008) az erősen bizonytalanságkerülő országok közé sorolja Magyarországot. A jelen vizsgálat eredményei ezt megerősítik.

T3: Hofstede kulturális dimenziói alapján különbségek mutathatók ki a magyarok és a svédek szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében

T3/a A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a maskulin kultúrára jellemző elemek.

T3/b A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

T3/c A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédek esetében megjelennek a feminin kultúrára jellemző elemek.

T3/d A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédek esetében megjelennek az alacsony bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.

Az ötödik kutatási kérdésben arra kerestem a választ, hogy tapasztalható-e nemzeti kultúra alapján eltérés a szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban.

H5: A szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban nemzeti kultúra alapján eltérés tapasztalható.

Megvizsgáltam az első forduló adatait tartalomelemzés segítségével (4.1. alfejezet), a legfontosabb eredményeket az 58. táblázatban összegeztem.

58. táblázat A magyar és a svéd válaszok összehasonlítása a szervezeti tudásfenntarthatóság modell elemeihez kapcsolódó motívumok alapján

Modell elemei	Motívum	
	Magyar válaszok	Svéd válaszok
Etika		<ul style="list-style-type: none"> - Biztonság - Fenntartható tudásgyakorlatok - Etikus felhasználás és magatartás - Jogi kötelezettségek - Társadalmi felelősségvállalás - Etikus üzleti gyakorlatok - Hatékony irányítási struktúrák
Bizalom	<ul style="list-style-type: none"> - Kölcsönös bizalom - Biztonságérzet 	<ul style="list-style-type: none"> - Együttműködés - Átláthatóság
Motiváció	<ul style="list-style-type: none"> -Tanulás - Fejlesztés - Versenyképesség - Fenntarthatóság kultúrája - Józan ész - Kölcsönös bizalom 	<ul style="list-style-type: none"> -Tanulás, növekedés
Tudásmegszerzése/ megosztása	<ul style="list-style-type: none"> - Pozícióföltés - Munkavállaló távozásától való félelem - Szervezeti kultúra - Vezetés - Kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> - Fenntarthatóság - Együttműködés - Technológia - Vezetés - Kommunikáció
Tudás fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> -Érdekes feladatok 	
Tudás megőrzése	<ul style="list-style-type: none"> - Tudásfenntarthatóság - Vállalati kultúra 	<ul style="list-style-type: none"> - Tudásfenntarthatóság - Szervezeti légkör - Vezetés
Szervezeti memória		<ul style="list-style-type: none"> -Tudásmenedzsment rendszerek
Tudásmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> -Szervezetek közötti tudásmenedzsment -Vállalatirányítás -Képzés -Kompetencialeltár -Hatékonyság 	<ul style="list-style-type: none"> -Tudásfenntarthatóság -Célmeghatározás -Tudásmenedzsment stratégia -Tudásmenedzsment gyakorlatok -Technológia -Értékelés -Igények -Szervezeti memória -Üzleti stratégia -Adatelemzés

Forrás: Saját szerkesztés

szavakat, amelyek egy vizsgált csoport válaszaiban jelentek meg. A három csoport által leggyakrabban használt szavak 60%-a azonos.

59. táblázat A leggyakrabban használt szavak vizsgált csoport szerinti bontásban

	TM szakértők	Vállalati szakemberek	Nem szakértők
1.	fenntartható	fenntartható	fenntartható
2.	tanulás	jövő	elengedhetetlen
3.	jövő	elengedhetetlen	együttműködés
4.	megkövetel	tanulás	tanulás
5.	kultúra	ember	jövő
6.	együttműködés	kultúra	fejlődés
7.	elengedhetetlen	együttműködés	megkövetel
8.	fejlődés	fejlődés	kultúra
9.	digitális	egyén	azonosítani
10.	oktatás	digitális	tudásvagyon
11.	ma	cég	értékes
12.	értékes	ipari	befektetés
13.	emberiség	alkalmazni	ma
14.	fluktuáció	ipar 4.0	siker
15.	siker	versenyelőny	digitális

Forrás: Saját szerkesztés

A második forduló adataira építve megvizsgáltam, hogy van-e eltérés, ha a mintámat a tudásmenedzsment szakértők, a vállalati szakértők és a nem szakértők (a tudásmenedzsment területén) alapján bontom szét. Varianciaanalízist alkalmaztam a három rész minta átlaga közötti eltérés vizsgálatára (60. táblázat).

Levene-próbával megvizsgáltam a homogenitást. A $p > 0,05$, ez azt jelenti, hogy a szórások nem egyeznek meg. Bár a varianciaanalízisnek feltétele a normális eloszlás, de ez nem akadályozza a próba elvégzését (Falus, 2008).

60. táblázat Tudásfenntarthatóság a vizsgált csoport alapján három részmintában

Tudásfenntarthatóság	Vizsgált csoport						ANOVA		Részminták közötti különbségek
	(1) TM szakértők (n=140)		(2) Vállalati szakemberek (n=150)		(3) Nem szakértők (n=110)		F	p	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás			
Fogalom	4,27	0,63	4,39	0,61	4,45	0,69	2,66	0,71	-
Modell	4,39	0,60	4,49	0,61	4,45	0,67	0,95	0,39	-
Informatika	4,20	0,79	4,28	0,84	4,28	0,78	0,39	0,69	-
Fejlesztési lehetőségek	4,20	0,68	4,27	0,63	4,29	0,70	0,81	0,44	-
Vizsgálandó szint	3,94	0,75	3,98	0,76	4,16	0,77	2,89	0,06	-
Relevancia	3,64	0,56	3,69	0,59	3,70	0,64	0,40	0,67	-

Forrás: Saját szerkesztés

Nincs különbség az egyes összevont változók megítélése között.

A kvalitatív kutatás eredményei alátámasztották a kvantitatív kutatás eredményeit, a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban hasonlóan gondolkodnak a tudásmenedzsmentet elméleti/ gyakorlati szinten alkalmazó szakértők és az outsiders.

Az eredmények alapján a H4 hipotézis elutasításra került.

T5: A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban hasonlóan gondolkodnak a magyar és svéd tudásmenedzsmentet elméleti/ gyakorlati szinten alkalmazó szakértők és az outsiders.

A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy általánosságban hasonlóan gondolkodnak a tudásmenedzsmentet elméleti és gyakorlati szinten alkalmazó szakértők és az outsiders a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

Ennek az lehet az oka, hogy mindhárom vizsgált csoport fontosnak tartja a tudásfenntarthatóság témáját. Napjaink gyorsan változó környezetében egyre többen felismerik, hogy a tudás hatékony kezelése kulcsfontosságú a siker és a hosszú távú fennmaradás elérése érdekében. Ez jelzi a tudásfenntarthatóság egyre növekvő jelentőségét a szervezeti környezetben.

A hasonló gondolkodás hátterében állhat az, hogy hasonló globális trendek hatnak a gondolkodásukra pl. technológiai fejlődés és digitalizáció, demográfiai változások, mesterséges intelligencia térnyerése.

61. táblázat A kutatási kérdések, hipotézisek és tézisek összegzése

Kutatási kérdés	Hipotézis	Hipotézis igazolására alk. módszer	Eredmény	Tézis
Q1: Hogyan jellemezhető a szervezeti tudásfenntarthatóság?	H1: A tudásmenedzsment- rendszer előfeltételei alapozzák meg a tudásfenntarthatóság folyamatát.	Tartalomelemzés	Elfogadva	T1: A tudásmenedzsment- rendszer előfeltételei alapozzák meg a tudásfenntarthatóság folyamatát,
Q2: A szervezeti tudásfenntarthatóság folyamatának melyik a legkritikusabb eleme?	H2: A tudásfenntarthatóság folyamatának legkritikusabb eleme a tudásmegosztás.	Tartalomelemzés Leíróstatistika	Elfogadva	amelyek közül kritikus elem a tudásmegosztás.
Q3: A szervezeti tudásfenntarthatósággal való gondolkodást befolyásolja-e a nemzeti kultúra?	H3: A nemzeti kultúra befolyásolja a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásmódot.	Kétmintás t-próba	Elfogadva	T2: A nemzeti kultúra befolyásolja a tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásmódot. A svédek szignifikánsan jobban egyetértettek a kérőív minden kategóriájában szereplő állítással, mint a magyar válaszolók.
Q4: Hofstede kulturális dimenziói alapján kimutathatók-e különbségek a magyarok és a svédek szervezeti	H4: Hofstede kulturális dimenziói alapján különbségek mutathatók ki a magyarok és a svédek szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében.	Tartalomelemzés	Elfogadva	T3: Hofstede kulturális dimenziói alapján különbségek mutathatók ki a magyarok és a svédek szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében.

tudásfenntarthatósággal kapcsolatos vélekedésében?	H4/a	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a maskulin kultúrára jellemző elemek.			T3/a	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a maskulin kultúrára jellemző elemek.
	H4/b	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.			T3/b	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a magyarok esetében megjelennek a magas bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.
	H4/c	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek a feminin kultúrára jellemző elemek.			T3/c	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek a feminin kultúrára jellemző elemek.
	H4/d	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek az alacsony			T3/d	A	szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásban a svédok esetében megjelennek az alacsony

	bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.			bizonytalanságkerülésre jellemző elemek.
Q5: Tapasztalható-e nemzeti kultúra alapján eltérés a szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban?	H5: A szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban nemzeti kultúra alapján eltérés tapasztalható.	Tartalomelemzés	Elfogadva	T4: A szervezeti tudásfenntarthatóság feltételeihez kapcsolódó motívumokban nemzeti kultúra alapján eltérés tapasztalható a magyar és a svéd válaszokban.
Q6: A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodásra hat-e a tudásmenedzsment ismerettel való rendelkezés?	H6: A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban különbség mutatható ki tudásmenedzsmentet elméleti/ gyakorlati szinten alkalmazó szakértők és az outsiders gondolkodásában.	Tartalomelemzés, Varianciaanalízis	Elutasítva	T5: A szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban hasonlóan gondolkodnak a magyar és svéd tudásmenedzsmentet elméleti/ gyakorlati szinten alkalmazó szakértők és az outsiders.

Forrás: Saját szerkesztés

6. Összegzés

Disszertációm elsődleges célja a szervezeti tudásfenntarthatóság általánosan elfogadható fogalmának és modelljének megalkotása.

Célom elérésének alapfeltételeként a kutatási kérdések meghatározását követően a kutatási területhez kapcsolódó hazai, valamint nemzetközi viszonylatban széleskörű szakirodalmi feldolgozást végeztem.

Elsőként bemutattam a tudás, a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a tanulószervezet fogalmait, a tudásmenedzsment- rendszer folyamatát. Ezt követően az etika, a bizalom és a vezetés kapcsolatáról írtam. Majd a szervezeti tudásfenntarthatóság került a kutatás fókuszába, megvizsgáltam a fogalmait. Bemutattam az általam létrehozott szervezeti tudásfenntarthatóság fogalmat és modellt. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében ismertettem a globális tudásindexet, a nemzeti beágyazottságú kultúramodelleket. A fejezetet a szervezeti siker fogalmának és mérésének lehetőségeivel zártam.

Az elméleti áttekintését követően a kutatás során alkalmazott módszertan került bemutatásra, nagy hangsúlyt fektetve az adatgyűjtési, valamint adatelemzési folyamatok részletes áttekintésére.

Az adatgyűjtés során két fordulóból álló kérdőíves lekérdezést végeztem, amelynek eszközszerét a Delphi- módszer alkotta.

Az első forduló lekérdezését követően tartalomelemzést végeztem az ATLAS.ti és a Voyant Tools szövegelemző szoftverek segítségével. A második forduló lekérdezésének eredményei alapján statisztikai elemzéseket végeztem az IBM Statistics 25 statisztikai program segítségével.

Disszertációm következő részében kerültek bemutatásra a lekérdezés legfontosabb eredményei. Az első forduló lekérdezéséhez kapcsolódó visszajelzések alapján összegyűjtöttem a kutatáshoz kapcsolódó legfontosabb kifejezéseket és szófelhő formájában jelenítettem meg azokat.

A következő lépésként a szervezeti tudásfenntarthatóság elemeit (etika, bizalom, motiváció, tudás megszerzése/megosztása, tudás fejlesztése, tudás megőrzése, szervezeti memória, tudásfenntarthatóság, tudásmenedzsment) vizsgáltam meg. A magyar és svéd válaszadók tudásfenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjei összehasonlításának érdekében kollokációs vizsgálatot végeztem a Voyant Tools szoftver segítségével.

Majd az ATLAS.ti szövegelemző szoftver segítségével folytattam az elemzést a válaszadók témával kapcsolatos gondolatainak mélyebb megértése érdekében. Ezeket az eredményeket figyelembe véve fogalmaztam meg a második forduló lekérdezésének 32 állítását.

Megvizsgáltam a kérdőív egységeinek reliabilitás-mutatóit (Cronbach-alpha), amelyek megfelelő értéket mutattak, ami azt jelenti, hogy a kérdőív megbízhatóan mér. A mintát elemeztem egyváltozós statisztikai módszerekkel. Majd megvizsgáltam a kapott eredmények átlag-, valamint szórásértékét, amelyet követően nagy hangsúlyt fektettem az egyes panelcsoportok közötti konszenzus megállapítására.

A vizsgálat során kapott értékek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a megkérdezett válaszadók konszenzusra jutottak, vagyis egyetértettek az általam megfogalmazott állításokkal. Az eredmények ismertetését követően kerültek bemutatásra hipotéziseim helytállóságának vizsgálati eredményei. A hipotézisek tesztelése érdekében tartalomelemzést, kétmintás t-próbát és varianciaanalízist végeztem.

Az eredmények alátámasztották álláspontomat, amely értelmében meghatározható a szervezeti tudásfenntarthatóság definíciója és modellje.

Kutatás korlátai

A kutatás korlátai között feltétlenül meg kell említeni, hogy a kutatás jelenleg két európai országra terjed ki. Korlátként tekinthető minden olyan tényező, ami a kérdőíves felmérések sajátja, nevezetesen a megkérdőjelezhető őszinteség, a beazonosíthatósággal kapcsolatos félelmek, az esetleges félreértelmezett kérdések. Minden törekvésem ellenére is fennállhatnak ezek az esetlegesen eredményt befolyásoló tényezők. A jövőben mindenképpen hasznos lenne további nemzetközi összehasonlításokat végezni, bizonyítva azt, hogy a nemzeti és a szervezeti kultúra milyen erősen befolyásolja a tudásfenntarthatóságot. A kapott eredmények tovább finomíthatók a minta méretének növelésével és/vagy a reprezentativitás biztosításával.

Kutatás lehetséges jövőbeli irányvonalai

A kutatás folytatásában érdemes lenne további országokat bevonni a vizsgálatba. A különböző kulturális háttérű országok bevonása lehetővé tenné az összehasonlító elemzést és még mélyebb megértést nyújthatna a szervezetek tudásfenntarthatósági gyakorlatainak kulturális összefüggéseiről. Spanyolország ideális lenne az összehasonlításhoz, mivel Magyarországtól és Svédországtól is nagymértékben különbözik kulturális szempontból.

A gamifikáció egyre népszerűbb mind az üzleti, mind az oktatási környezetben, mivel képes fokozni a résztvevők motivációját és elkötelezettségét, továbbá elősegítheti az együttműködést. A játékosítás során kiosztott virtuális jutalmak, pontok, rangsorok, jelvények, jelentős mértékben hozzájárulhatnak az eredmények elismeréséhez, aminek következtében a munkavállalók további motivációt érezhetnek a tudásmegosztás és a tudásfenntartás terén.

A modern szervezeteknek életében elengedhetetlenül fontos az informatikai eszközök és ismeretek fejlesztése, valamint a nagy nyelvi modellek és a mesterséges intelligencia alkalmazása a tudásmenedzsment területén. Ezek az eszközök és technológiák segítenek a szervezeteknek hatékonyabban kezelni és fenntartani a tudást, hozzájárulnak versenyelőnyük megőrzéséhez a dinamikusan változó üzleti környezetben. Úgy gondolom, hogy a kutatás folytatásában érdemes lenne részletesen megvizsgálni a mesterséges intelligencia hatását a szervezeti tudásfenntarthatóságra.

Napjainkban a generációs különbségek jelen vannak a szervezetek életében. Úgy gondolom, hogy ezek a különbségek a jövőben egyre inkább fokozódni fognak, ezért érdemes lenne a témát megvizsgálni a szervezeti tudásfenntarthatósággal összefüggésben.

A téma további kutatására számos nagyon izgalmas lehetőség kínálkozik és bízok benne, hogy a jövőben minél több vizsgálatot sikerül majd megvalósítanom.

Felhasznált irodalom

1. Abdalmajid, J., Papisolomou, I., Vrontis, D., Melanithiou, Y., Thrassou, A., Uzunboylu, N. (2022). A nation brand development framework: the stakeholders' perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 17 (5), 992-1018.
2. Abdoh, S.A. (2022). Art and sustainability: can digital technologies achieve sustainability?. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*
3. Akbar, M.B., Amoncar, N., Cateriano-Aevalo, E., Lawson, A. (2023). Two-stage taxonomy for measuring success in social marketing practice. *Journal of Social Marketing*, 14 (1), 4-25.
4. Akins, R.B, Tolson, H., Cole, B. R. (2005). Stability of response characteristics of a Delphi panel: application of bootstrap data expansion. *BMC Medical Research Methodology*, 5 (37)
5. Akhavan, P., Ramezan, M., Moghaddam, J.Y. (2013). Examining the role of ethics in knowledge management process: Case study: an industrial organization. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5 (2), 129-145.
6. Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J. (2012). Organizational emotional memory. *Management Decision*, 50 (1), 95-114.
7. Amadi, A. (2021). Integration in a mixed-method case study of construction phenomena: from data to theory. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30 (1), 210-237.
8. Amies, P., Jin, X., Senaratne, S. (2023). Identification of success criteria over lifecycle of dam industry projects: a Delphi study. *Construction Innovation*
9. Ameyaw, E.E., Hu, Y., Shan, M., Chan, A.P.C. and Le, Y. (2016). Application of Delphi method in construction engineering and management research: a quantitative perspective. *Journal of Civil Engineering and Management*, 22 (8), 991-1000.
10. Andreasen, A.R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21 (1)

11. Antony, J. (2014). Readiness factors for the lean six sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (2), 257-264.
12. Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Al-Ameedee, S.M.M., Moradi, M., Salehi, M. (2023). The impact of business ethics on stress, anxiety and depression and the success of auditors. *International Journal of Ethics and Systems*, 40 (2), 412-435.
14. Armuña, C., Ramos, S., Juan, J., Feijoo, C. and Arenal, A. (2020). From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16 (1), 69-92.
15. Ásványi, K. szerk. (2022). *Fenntarthatóság a turizmusban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
16. Audretsch, D.B., Belitski, M. (2022). *The knowledge spillover of innovation*. *Industrial and Corporate Change*.
17. Avery, G.C.; Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy Leadership*, 39 (3), 5–15.
18. Baeza, M.A., Gonzalez, J., Chapa, O. and Rodriguez, R.A. (2022). Collectivistic norms, beliefs and Mexican OCBs: gender and generation differences. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29 (2), 349-378.
19. Bakacsi Gy. Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K., Takács S. (2000). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK–Kerszöv
20. Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
21. Baskerville, R., Myers, M. (2004). Special issue on action research in information Systems: Making IS research relevant to practice. *MIS Quarterly*, 28(3), 329–335.
22. Bauer, A., Berács, J. (2017). *Marketing*. Akadémiai Kiadó.
23. Belchior, R.F., Lyons, R. (2021). Explaining entrepreneurial intentions, nascent entrepreneurial behavior and new business creation with social cognitive career theory – a 5-year longitudinal analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17 (4), 1945-1972.

24. Bencsik, A., Marosi, I., Dóry, T. (2012). Vágyott kultúra és reális értékítélet. *Vezetéstudomány*, 43 (5), 25-40.
25. Bencsik, A. (2014). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra...*Tudásmenedzsment*, 15(1), 29-35.
26. Bencsik, A. (2019). *Tudásmenedzsment-körkép hazai kutatások tükrében*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
27. Bencsik, A. & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás: A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány*, 51(7-8).
28. Bencsik, A., Górány, Zs., Máthé, M. (2021). Az interim menedzser szerepe a tudásmenedzsment- folyamatban. *Vezetéstudomány*, 52 (2), 47-59.
29. Bencsik, A. (2022). Background on the Sustainability of Knowledge. *Sustainability*, 14 (15), 9698, 17.
30. Bencsik, A. (2024). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest, Akadémiai kiadó.
31. Benke, M. (2018). *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet*. Pécsi Tudományegyetem.
32. Beugelsdijk, S., Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
33. Bhaskar, R., Bansal, S., Abbassi, W. and Pandey, D.K. (2023). CEO compensation and CSR: economic implications and policy recommendations. *Economic Analysis and Policy*, 79, 232-256.
34. Bilro, R.G., Loureiro, S. M. C. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38 (13), 122–142.
35. Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1), 1021-1046.
36. Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (szerk.) (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

37. Bolte, C. (2008). A Conceptual Framework for the Enhancement of Popularity and Relevance of Science Education for Scientific Literacy, based on Stakeholders' Views by Means of a Curricular Delphi Study in Chemistry. *Science Education International*, 19(3), 331-350.
38. Bolte, C., Schulte, T. (2013). Stakeholders' views on science education in Europe: Method and first insights of the profiles international curricular Delphi study on science education. *ESERA Conference Proceedings*, 131-142.
39. Borgulya, Á., Somogyvári, M. (2016). *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
40. Borgulya, Á. (2017). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
41. Boros, G. (szerk.) (2016). *Filozófia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
42. Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.
43. Budai, B. (2016). *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
44. Canestrino, R., Cwiklicki, M., Magliocca, P. and Pawełek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: a cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, 110, 132-143.
45. Carins, J. (2022). Social marketing principles, in Fourali C. and French J. (Eds), *The Palgrave Encyclopedia of Social Marketing*, Palgrave Macmillan, Cham.
46. Carneiro, A., 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), [87-98.
47. Castaldo, S., Premazzi, K., Zerbini, F. (2010). The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4)
48. Castaneda, D. I., Toulson, P. (2020). Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools?. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70 (8/9), 673-683.

49. Cerasoli, C., Alliger, G., Donsbach, J., Mathieu, J., Tannenbaum, S. and Orvis, K. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33 (2), 203-230.
50. Chan, A., Yung, E.H.K., Lam, P.T.I., Tam, C.M. and Cheung, S.O. (2001). Application of Delphi method in selection of procurement systems for construction projects. *Construction Management and Economics*, 19 (7), 699-718.
51. Chan, A. (2001). *Framework for Measuring Success of Construction Projects*, Queensland University of Technology, Brisbane.
52. Chen, Q., Magnusson, M., Björk, J. (2022). Exploring the effects of problem- and solution-related knowledge sharing in internal crowdsourcing. *Journal of Knowledge Management*, 26 (11), 324-347.
53. Chiang, H.-S. and Hsiao, K.-L. (2015). YouTube stickiness: the needs, personal, and environmental perspective. *Internet Research*, 25 (1), 85-106.
54. Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
55. Chugani, N., Kumar, V., Garza-Reyes, J.A., Rocha-Lona, L. and Upadhyay, A. (2017). Investigating the green impact of lean, six sigma and lean six sigma: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8 (1), 7-32.
56. Cohen, J.B. and Andrade, E.B. (2018). The ADF framework: a parsimonious model for developing successful behavior change interventions. *Journal of Marketing Behavior*, 3(2)
57. Covey, S.M.R., Merrill, R.R. (2011). *A bizalom sebessége*. HVG Kiadó Zrt.
58. Creswell, J.W. and Creswell, D.J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. in O’Heffernan, M. (Ed.), Sage, (5th ed.), SAGE Publications Inc
59. Csath Magdolna (szerk.) (2021). *Versenyképességi mozaik*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
60. Csókás, L. (2021). *Etika gazdasági jelentősége a vállalati működésben*. Selye János Egyetem, Komárno.
61. Davenport, T.H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard: Harvard Business School Press.

62. Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
63. Dibb, S., Carrigan, M. (2013). Social marketing transformed. *European Journal of Marketing*, 47 (9), 1376-1398.
64. Doe, J.K., Hinson, R.E. (2023). AI-driven sustainability brand activism for family businesses: a future-proofing perspective article. *Journal of Family Business Management*.
65. Donate, M.J., Gonzalez-Mohino, M., Appio, F.P. and Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572-586.
66. Doe, J.K., Hinson, R.E. (2023). AI-driven sustainability brand activism for family businesses: a future-proofing perspective article. *Journal of Family Business Management*.
67. Dudás, K., Koch, M., Spiegel, I. (2018). *Munkavédelmi jog és eljárások*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
68. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
69. Escriba-Carda, N., Canet-Giner, T, Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
70. Falus, I. (főszerk.), Szűcs, I. (szerk.) (2022). *A didaktika kézikönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
71. Farkas F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó.
72. Fernandes, A.A.R. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, 60 (5), 1087-1096.

73. Fidel, P., Schlesinger, W. & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1426-1428.
74. Fiol, CM., Lyles, MA. (1985). Organizational Learning. *Academic Management Review*, 10(4), 803– 813.
75. Fleischer, T. (2014). A fenntarthatóság fogalmáról. In: Knoll Imre, Lakatos Péter (Eds.) *Közszolgálat és fenntarthatóság (9-24)*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
76. Ford, D.P., Chan, Y.E. (2003). Knowledge sharing in multi- cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 11-27.
77. Fóris. Á., Bölcskei, A., Dér, Cs. I., Csontos, N. (szerk.) (2020). *Nyelv, kultúra, identitás II. Pragmatika, diskurzuselemzés, interkulturális kommunikáció*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
78. Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106, 341- 352.
79. Frost, J.P. (1985). *Organizational Culture*, Sage.
80. Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., McGuire, D. (2002). Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 60–71.
81. O'Dell, C. and Grayson, C. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, 154-174.
82. Gellén, M., Hosszú, H., Szabó, T. (2016). *Közpolitika*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
83. Ghauri, Pervez–Grønhaug, Kjell (2016). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
84. Gordon, Th. J. (1994): The Delphi Method.
85. Gottschalk, P.- Khandelwal, V. K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 92-105.
86. Griech, S.F., Carp, S., Davenport, T.E. (2023). Ethical leadership in physical therapy: a developing construct that demands consideration. *Leadership in Health Services*, Emerald Publishing Limited, 1751-1879.

87. Guo, Y., Chen, Y., Usai, A., Wu, L., Qin, W. (2023). Knowledge integration for resilience among multinational SMEs amid the COVID-19: from the view of global digital platforms, *Journal of Knowledge Management*, 27 (1), 84-104.
88. Halász, G., Kovács, I., Pálvölgyi, L. (szerk.) (2021). *Oktatás, technológia, innováció*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
89. Hallowell, M.R., Gambatese, J.A. (2010). Qualitative research: application of the Delphi method to CEM research, *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (1), 99-107.
90. Hao, Q., Yang, W., Shi, Y. (2019). Characterizing the relationship between conscientiousness and knowledge sharing behaviour in virtual teams: an interactionist approach. *Computers in Human Behavior*, 42-51.
91. Harman, K. (2012). Everyday learning in a public sector workplace: The embodiment of managerial discourses. *Management Learning*, 43(3), 275–289.
92. Hasson, F., Keeny, S., McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*. 32 (4), 1008–1015.
93. Häussler, P., Hoffmann, L. (2000). A curricular frame for physics education: Development, comparison with students' interests, and impact on students' achievement and self-concept. *Science Education*. 84(6), 689–705.
94. Hayes, B.K., Navarro, D.J., Stephens, R.G., Ransom, K. and Dilevski, N. (2019). The diversity effect in inductive reasoning depends on sampling assumptions. *Psychonomic Bulletin and Review*, 26 (3), 1043-1050.
95. Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
96. Heidrich, B. (2017). *Szolgáltatás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
97. Heiszer, K., Katona, V., Sándor, A., Schnellbach, M., Sikó, D. (2014). Az inkluzív kutatási módszerek meta-szintű vizsgálata. *Neveléstudomány*, 3 (1), 53-67.
98. Hofmeister-Tóth, Á., Mitev, A. Z. (2016). *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
99. Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

100. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
101. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
102. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
103. Hogarth, R. M. (1978). A note on aggregating opinions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 21(1), 40–46.
104. Holló, D. (2019). *Értsünk szót!*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
105. Hsu, I.C. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge-case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26 (4), 326-338.
106. Hübscher, C., Hensel-Börner, S., Henseler, J. (2022). Social marketing and higher education: partnering to achieve sustainable development goals. *Journal of Social Marketing*, 12 (1), 76-104.
107. Ikuabe, M., Aigbavboa, C., Anumba, C., Oke, A. and Aghimien, L. (2022). Confirmatory factor analysis of performance measurement indicators determining the uptake of CPS for facilities management, *Buildings*, 12 (4)
108. Irshad, M., Ahmad, M.S., Malik, O.F. (2020). Understanding consumers' trust in social media marketing environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48 (11), 1195-1212.
109. Jaiswal, M. & Zane, L. (2022). National culture and attitudes' impact on diffusion of sustainable new technology-based products. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25 (1)
110. Jarjabka, Á. (2020). *Kultúramenedzselési ismertek*. Pécsi Tudományegyetem.
111. Jin, J., Li, Y., Zhong, X. and Zhai, L. (2015). Why users contribute knowledge to online communities: an empirical study of an online social Q&A community. *Information & Management*, 52 (7), 840-849.
112. Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái- Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány*, 45 (10), 58-67.

113. Józsa, L. (2016). *Marketingstratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
114. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
115. Karoliny, M., Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
116. Kang, F., Zhang, Y., Zhang, H. (2021). Hindrance stressors, ego depletion and knowledge sharing. *Organization Management Journal*, 19 (1), 22-33.
117. Kankanhalli, Atreyi, C. Y. Tan, Bernard, Kee Wei, K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories; An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29 (1), 113-143.
118. Karjanto, N. (2022). Revisiting Indigenous Wisdom of Javanese Pranata mangsa. Comment on Zaki et al. Adaptation to Extreme Hydrological Events by Javanese Society through Local Knowledge, *Sustainability*, 14(15)
119. Karoliny, M., Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
120. Kaswan, M.S. and Rathi, R. (2021). An inclusive review of green lean six sigma for sustainable development: readiness measures and challenges. *International Journal of Advanced Operations Management*, 13 (2), 129-166.
121. Keczer, G. (2016). A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata - tudásmegosztás elősegítése a szervezetben. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 8(5), 166-176.
122. Keller, K. L., Kotler, P. (2016). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
123. Keszey, T., Molnár, L., Mursalzade, H. (2023). A vevői információminőség észlelését befolyásoló tényezők vizsgálata- a bizalom, szervezeti változások és turbulencia hatása. *Vezetéstudomány*, 54(12), 14-23.
124. Khan, K., Turner, J.R., Maqsood, T. and Hill, K. (2013). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. *Proceedings of IRNOP 2013 Conference*
125. Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

126. Kim, J., Rundle-Thiele, S., Knox, K. and Dietrich, T. (2021). Laying the foundations for success: cocreating sustainable marketing solutions. *Journal of Strategic Marketing*, 31 (1), 1-29.
127. Kiss, E. Cs., Sz., Makó, H. (2015). *Gyász, krízis, trauma és a megküzdés lélektana*. Pro Pannonia Kiadói Alapítvány
128. Kittell-Limerick, P. (2005). *Perceived barriers to completion of the academic doctorate: A Delphi study*. Texas: Texas A&M University-Commerce.
129. Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, Á., Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44 (10), 2-11.
130. Kucharska, W., Bedford, D.A.D. (2019). Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter?. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.
131. Lai, M., Lee, G.G. (2007). Risk-avoiding cultures towards the achievement of knowledge sharing, *Business Process Management Journal*, 13(4), 522-527.
132. Lakosy, D., Szőke, J. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúrák összefüggései. A múltból táplálkozó jövő – hagyomány és fejlődés. *XXV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete*
133. Lazányi, K. (2015). A bizalmatlanság ára. In: Lazányi, Kornélia (szerk.) *Kutatók éjszakája - Fiatal kutatók előadásai: Absztrakt kötet*: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 24-31.
134. Lazány, K. (2024). Szervezeti tudás. In: Bencsik, Andrea (szerk.). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
135. Lee, S., Kim, S.H. (2017). Role of restaurant employees' intrinsic motivations on knowledge management: An application of need theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2751-2766.
136. Lee, N.R. (2020). The future of social marketing: let's get it in orbit by 2025!. *Social Marketing Quarterly*, 26 (1), 1-11.

137. Lettieri, E., Marone, L., Spezia, N., Gheno, I., Mambretti, C., Andreoni, G. (2022). The market access of innovation in health care: insights from EC-funded research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(8), 1717–1733.
138. Liao, C.H. (2020). Investigating the key success factors of social marketing in promoting environmental consciousness: a dematel-based approach. *International Journal of Marketing Studies*, 12(2)
139. Lin, Y., Dalkir, K. (2010). Factors affecting KM implementation in the Chinese community. *International Journal of Knowledge Management*, 6(1), 1-22.
140. Ling-Hsing, Ch., Lin, T.Ch. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process”, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 433-455.
141. Linstone, H., Turoff, M. (2011). Delphi: a brief look backward and forward, *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (9), 1712-1719.
142. Lőrincz Katalin–Sulyok Judit (szerk.) (2017): *Turizmusmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
143. Lubowiecki-Vikuka, A., Dabrowska, A., Machnik, A. (2021). Responsible consumer and lifestyle: Sustainability insights. *Sustainable Production and Consumption*. 25(1), 91-101.
144. Lynes, J., Whitney, S. and Murray, D. (2014). Developing benchmark criteria for assessing communitybased social marketing programs. *Journal of Social Marketing*, 4 (2), 111-132.
145. Macheridis, N. (2022). Control mechanisms towards project success. *The Journal of Modern Project Management*, 9 (3), 87-101.
146. Madaan, G., Singh, A., Mitta, A., Shahare, P. (2024). Reduce, reuse, recycle: circular economic principles, sustainability and entrepreneurship in developing ecosystems. *Journal of Small Business and Enterprise Development*
147. Makhloufi, L. (2023). Do knowledge sharing and big data analytics capabilities matter for green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation? Implications for green innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 124 (3), 978-1004.

148. Malhotra, Y., Galletta, D.F. (2003). *Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success*. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
149. Malhotra, N.K., Simon, J. közreműködésével (2017). *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
150. Mao, J.Y., Chiang, J.T.J., Zhang, Y., Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: the implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24 (4), 494-506.
151. Martinez- Conesa, I., Soto-Acosta, P., Palacios-Manzano, M. (2016). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs, *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2374-2383.
152. Massa, S., Annosi, M.C., Marchegiani, L., Petruzzelli, A. M. (2023). Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review, *Journal of Knowledge Management*.
153. Matkó, A.E. (2013). A szervezeti kultúra és a vezetési tulajdonságok szerepe a regionális versenyképességben az Észak-Alföldi régió önkormányzatainál, *Debreceni Egyetem*
154. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
155. Mészáros, R. (szerk.) (2017). *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
156. Miao, Q.; Eva, N.; Newman, A.; Nielsen, I.; Herbert, K. (2020). Ethical Leadership and Unethical Pro-Organisational Behaviour: The Mediating Mechanism of Reflective Moral Attentiveness. *Applied Psychology*, 69 (3), 834–853.
157. Micskei, P. (2012). A Delphi módszer, mint lehetséges alkalmazás a mezőgazdasági klaszter fogalmi kereteinek meghatározására, *Agrártudományi Közlemények*, 46 (1), 63-66.
158. Mohamed, M.B., Klibi, E., Damak-Ayadi, S. (2024). Does CSR award affect sustainability assurance levels?. *Journal of Financial Reporting and Accounting*

159. Mohassel, A. H., Hesarzadeh, R., Velashan, M.A.B. (2023). Leadership style, knowledge sharing and audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*.
160. Molina-Castillo, F. J., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R. (2021). Sustainable business model innovation: Review, analysis and impact on society. *Sustainability*, 13, 8906.
161. Moura, C. (2023). Investing in social responsibility to achieve full sustainability. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* , 15 (6), 681-683.
162. Mubarak, N., Khan, J., Safdar, S., Muhammad, S., Riaz, A. (2021). Ethical leadership in project-based organizations of Pakistan: the role of psychological empowerment and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 45(3), 281-299.
163. Muhammed, S., Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success, *Journal of Knowledge Management*, 24 (10), 2455-2489.
164. Muñoz-Pascual, L. and Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, 39(5), 732-752.
165. Murphy-Black, T., Lamping, D., McKee, M., Sanderson, C., Askham, J., Marteau, T. (1998). CEM and their use in clinical guideline development – Factors which influence the process and outcome of CDMs. *Health Technology Assessment*, 2 (3).
166. Nagy, N., Velence, J. (2018). A szükséges tudás elérhetőségének akadályai. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes, Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VIII./1.: Integrált vállalkozásfejlesztési megoldások*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 205-220.
167. Nagy, S. Gy., Kutasi, G. (szerk.) (2020). *Gazdaságdiplomácia*. Akadémiai Kiadó.
168. Nakyeeyune, G.K., Bananuka, J., Tumwebaze, Z., Kezaabu, S. (2022). Knowledge management practices and sustainability reporting: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Money and Business*, 3 (1), 1-24.

169. Ndoricimpa, A. (2021). The sustainability of Swedish fiscal policy: a re-examination. *Journal of Economics and Development* 23 (1), 2-18.
170. Newman, W.L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, New York.
171. Nguyen, D.Q, Nguyen, T.D., Nguyen, D.Q., Phung, D. (2017). A Novel Embedding Model for Knowledge Base Completion Based on Convolutional Neural Network. In Proceedings of the 2018 Conference of the North American Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies, 2 (Short Papers), 327–333, New Orleans, Louisiana
172. Nonaka, Ikurijo- Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
173. Northouse, P.G. (2016). Leadership ethics. in Northouse, P.G. (Ed.), *Leadership Theory and Practice*, 7th ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 329-362.
174. Noszkay, E. (2013). *A rendszerszemléletű tudásmenedzsment*. Pearson.
175. Novitasari, D., Haque, M.G.H., Supriatna, H. (2021). Understanding the links between charismatic leadership, intrinsic motivation and tacit knowledge sharing among MSME employees. *International Journal of Operations and Management Studies*, 2(3), 28-45.
176. Nyström, A., Kaartemo, V. (2022). Developing Delphi methodology for studying future market change. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 124–141.
177. Nyikos, Gy. (2022). *Fenntartható finanszírozás és fejlesztés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
178. Okoli, C., Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42 (1) 15–29.
179. Paais, M., Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577-588.

180. Paré, G., Cameron, A.-F., Poba-Nzaou, P., Templier, M. (2013). A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type Delphi studies, *Information & Management*, 50 (5), 207-217.
181. Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32 (3), 229-242.
182. Ponce, S. R., José, A., Cancio, P., Sánchez, J.E. (2018). The capabilities approach and values of sustainability: Towards an inclusive Pedagogy, *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(2018), 76-81.
183. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
184. Powell, B.C. (2023). Sharing intractably tacit knowledge: the case for nepotistic selection. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37 (5), 11-13.
185. Primecz, H. (1999). Hofstede - más szemmel. *Marketing & Menedzsment*, 3-4., 111-115.
186. Primecz, H. (2020). Geert Hofstede. *Vezetéstudomány*, 51 (3), 85-86.
187. Rahman, M.F.A., Thaidi, H.A.A., Suhaimi, F. M., Rahim, S.F.A. (2023). Proposed temporary waqf model for family waqf implementation in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(1), 56-78.
188. Razmerita L., Kirchner K. (2016). What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?. A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6)
189. Rekettye, G., Tóth, T., Malota, E. (2016). *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
190. Réthi, G. (2016). *A korrupció kultúrája: A kultúra és korrupció kapcsolatának vizsgálata a legelfogadottabb kultúra- összehasonlító modellek alkalmazásával*. Miskolci Egyetem.
191. Ribizsár, I. (2012). *A fenntartható fejlődés közgazdaságtani értelmezése*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.

192. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
193. Rinne, T., Steel, G.D. and Fairweather, J. (2012). Hofstede and Shane revisited: the role of power distance and individualism in national-level innovation success, *Cross-cultural Research*, 46 (2), 91-108.
194. Riggs, W.E. (1983). The Delphi method: an experimental evaluation. *Technological Forecasting and Social Change*. 29(1), 89–94.
195. Rivera-Vazquez, J.C., Ortiz-Fournier, L.V., Flores, F.R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270.
196. Rossignoli, F., Lionzo, A., Henschel, T., Boers, B. (2023). Knowledge sharing in family SMEs: the role of communities of practice. *Journal of Family Business Management*.
197. Grover, K. V. (2015). Research Approach: An Overview. *International Multidisciplinary Research Journal*. 8 (8), 1-8.
198. Sasfy, Gy. Z. (2018). *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Dialóg Campus Kiadó.
199. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6. kiadás. Harlow: Pearson Education
200. Saxena, R., Kishore, S., Srivastava, V. (2022). Framing and control for sustainability of industries. *Technological Sustainability*, 1(1), 64-81.
201. Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30–33.
202. Scheele, D.S. (1975). Reality construction as a product of Delphi interaction. in Linstone, M. (Ed.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley, Boston, MA
203. Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.
204. Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

205. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday–Currency, New York.
206. Sessa, V.I. and London, M. (2015). *Continuous Learning in Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Psychology Press.
207. Setyaningrum, R.P., Setiawan, M., Dodi, S., Irawanto, W. (2020). Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review. *European Research Studies Journal*, 23 (4), 902–911.
208. Simonyi, P. (2020). A fenntartható fejlődés, a fenntarthatóság értelmezési kérdései a megvalósítás érdekében. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(1-2), 55-67.
209. Skulmoski, G., Hartmann, F. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*. 6(1), 1–21.
210. Somiah, M.K., Aigbavboa, C.O. and Thwala, W.D. (2020). Success strategies for competitive advantage in the Ghanaian construction industry: a Delphi study. in Aigbavboa, C. and Thwala, W. (Eds), *The Construction Industry in the Fourth Industrial Revolution*. Springer.
211. Somogyvári, L. (2021). *Konfliktuskezelés*. Pannon Egyetem.
212. Staples, D.S. and Zhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15 (4), 389-406.
213. Ștefan, S.C., Popa, I., Olariu, A.A., (2024). Knowledge management–performance nexus: Mediating effect of motivation and innovation. *Business Process Management Journal*, 30 (8), 27-48.
214. Sveiby, K. (2001). *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
215. Szabó, J. Z. (2011). *Kulturális fesztiválok mint a művelődés új formái*. Debreceni Egyetem.
216. Szatmári Zoltán (szerk.) (2018): *Sport, életmód, egészség*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

217. Tarnovskaya, V.V., Chernatony, L. (2011). Internalising a brand across cultures: the case of IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (8), 598-618.
218. Tattay, L. (2015). A szerzői jog versenyképességre gyakorolt hatása az Európai Unióban. *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle*, (15), 4
219. Taylor-Powell, E. (2002). *Quick tips collecting group data: Delphi technique*. University of Wisconsin, Madison, University of Wisconsin
220. Thangaratnam, S.–Redman, C. (2005). The Delphi technique. *The obstetrician and Gynaecologist*. 7(2),120–125.
221. Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating across cultures*. Guilford Press.
222. Tornai-Camille, R. (2018). *Interkulturális kompetenciák német- magyar kommunikációban*. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem.
223. Trompenaars, F., Woolliams, P. (2023). *Two Sides of the Cultural Equation—The Need for Cultural Competence to Deliver Relational Rents from Inter-organization Collaboration*. In: Baumann Montecinos, J., Grünfelder, T., Wieland, J. (eds) *A Relational View on Cultural Complexity. Relational Economics and Organization Governance*. Springer, Cham.
224. Tynjälä, P. (2022). *Workplace learning from the organizational point of view*. In *Research Approaches on Workplace Learning: Insights from a Growing Field*, Springer International Publishing
225. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
226. Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Organisational Knowledge Sustainability. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 23 (2), 1368-1374.
227. Vágner, V. (2023). Szervezeti tudásfenntarthatóság, avagy a tudásmenedzsment hatása a fenntarthatóságra. *Valóság: Társadalomtudományi Közlöny*, 66 (10), 58-70.
228. Varga, K. (1983). Szervezeti kultúránk koordinátái, *Ergonómia*, 1983/3. sz.
229. Varga, K. (1986). *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése - Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai*, Akadémiai Kiadó, Bp.

230. Vecsenyi, J. (2017). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
231. Velencei, J., Vastag, T. (2019). A jó munka titka. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században – IX/2. tanulmánykötet: Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században* Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 164-173.
232. Veres, Z., Hoffmann, M., Kozák, Á. (szerk.) (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
233. Weaver W. T. (1971). The Delphi forecasting method. *Phi Delta Kappan*, 52(5), 267-273.
234. Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 6-14.
235. Williams, P.L. and Webb, C. (1994). The Delphi technique: a methodological discussion, *Journal of Advanced Nursing*, 19 (1), 180-186.
236. Xanthopoulou, P. and Karampelas, I.D. (2020). The impact of leadership on employees' loyalty and organizational success: do transformational and transactional leadership ensure organizational and work commitment. *International Journal of Sciences*, 9 (10), 45-63.
237. Zhang, J. Z. (2014). The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees. *New England Journal of Entrepreneurship*, 17 (1), 21-28.

Publikációs jegyzék

Folyóiratcikkek

Vágner, V., Bencsik, A. (2024). A szervezeti tudásfenntarthatóság kulcsszereplői: A nagy nyelvi modellek. VALÓSÁG: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÖZLÖNY, 67 (8), 61-77.

Vágner, V. (2023). Szervezeti tudásfenntarthatóság, avagy a tudásmenedzsment hatása a fenntarthatóságra. VALÓSÁG: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÖZLÖNY, 66 (10), 58-70.

Vágner, V. (2022). Szervezeti fenntarthatóság elősegítése a tudásmenedzsment által. ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE. 3 (3), 54-63.

Vágner, V. (2021). Hajléktalan emberek foglalkoztatásának elősegítése. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 17 (4-6), 471-481.

Vágner, V. (2021). Hátrányos helyzetű munkavállalókkal kapcsolatos munkavállalói attitűdök vizsgálata. ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, 2(4), 55-66.

Konferenciakötetek

Vágner, V. (2024). What impact does the use of large language models have on organisational knowledge sustainability? Economics, Management, Finance and Social Attributes of Economic System (EMFSA 2024), 161-169.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Organisational knowledge sustainability for the long-term survival In: 8th International Mardin Artuklu Scientific Reseraches Conference, 466-472.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Organisational Knowledge Sustainability. PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 23 (2), 1368-1374.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). GNH of Business: Happiness, staisfaction, well-being. In: IVANOVA, Mariana; NIKOLOSKI, Dimitar; YILMAZ, Rasim (szerk.) Proceedings of XVII. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series on Economics, Business and Management-Plovdiv / Bulgaria, Plovdiv, Bulgária : University of Agribusiness and Rural Development, University St. Kliment Ohridski, Faculty of Economics, 246-257.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Knowledge sustainability. In: KARDAŞLAR, Ahmet; KIDIRYÜZ, Merve Proceedings of International EUROASIA Congress on Scientific Researches and Recent Trends-IX. Antalya, Törökország: İksad Publishing House, 515-525.

Vágner, V. (2022). Szervezeti tudásfenntarthatóság: A szervezeti boldogság mint a hosszú távú fennmaradás eszköze. SZERVEZETI TUDÁSFENNTARTHATÓSÁG: A SZERVEZETI BOLDOGSÁG MINT A HOSSZÚ TÁVÚ FENNMARADÁS ESZKÖZE In: Molnár, Dániel; Molnár, Dóra (szerk.) XXV. Tavasz Szél Konferencia, Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége

Konferenciaelőadások

Vágner, V., Bencsik, A. (2024). Opportunities for the use of artificial intelligence in organisations. International Trade and Economics Congress, Bursa, Törökország, 2024.05.10.

Vágner, V., Bencsik, A. (2023). The elements of organisational knowledge sustainability, 4th International Black Sea Modern Scientific Research Congress, Rize, Törökország, 2023.06.06. - 2023.06.07.

Vágner, V. (2023). Szervezeti fenntarthatóság vizsgálata Delphi módszerrel, 26. Tavasz Szél Konferencia, Miskolc, Magyarország, 2023.05.05. - 2023.05.07

Vágner, V., Bencsik, A. (2023). Exploring the relationship between knowledge management and controlling, 11th International Mardin Artukulu Scientific Researches Conference, Mardin, Törökország, 2023.12.13. - 2023.12.15.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Organisational knowledge sustainability for the long-term survival, 8th International Mardin Artuklu Scientific Reseraches Conference, Mardin, Törökország, 2022.06.04.- 2022.06.06.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Organisational Knowledge Sustainability. European Conference on Knowledge Management, Nápoly, Olaszország, 2022.09.01.- 2022.09.02.

Vágner, V. (2022). Promoting organisational sustainability by the help of knowledge management, Latin American Conference on Economic and Management Sciences, Bogota, Kolumbia, 2022.04.05.- 2022.04.07.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). GNH of Business: Happiness, staisfaction, well-being, XVII. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series on Economics, Business and Management, Plovdiv, Bulgaria, 2022.03.12.- 2022.03.13.

Vágner, V., Bencsik, A. (2022). Knowledge sustainability, International EUROASIA Congress on Scientific Researches and Recent Trends, Antalya, Törökország, 2022.02.18.- 2022.02.20.

Vágner, V. (2022). Szervezeti tudásfenntarthatóság: A szervezeti boldogság mint a hosszú távú fennmaradás eszköze, XXV. Tavasz Szél Konferencia, 2022.05.06.- 2022.05.08.

Mellékletek

1.Melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív magyar nyelven

1-5 skála (5-teljes mértékben egyetértek, 1-egyáltalán nem értek egyet)

1. A tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése, fejlesztése.
2. A tudásfenntarthatóság megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást.
3. A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll.
4. A tudásfenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás.
5. A tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés.
6. A tudásfenntarthatóság folyamatában kiemelt szerepe van a vezetésnek.
7. A tudásfenntarthatóság keretét a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja.
8. A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás megszerzése/ megosztása.
9. A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás fejlesztése.
10. A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme a tudás megőrzése.
11. A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja.
12. A tudást meg kell őriznünk annak fenntarthatóságának érdekében.
13. A tudásfenntarthatóság érdekében a tudást folyamatosan fejleszteni kell.
14. A szervezeti tudás fenntarthatóvá tételében fontos szerepe van az informatikai háttértámogatásnak.
15. A szervezeten belül a tudás hosszú távú fenntarthatóságának érdekében a szervezeti tagoknak rendelkezniük kell informatikai ismeretekkel, készségekkel.
16. A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek biztosítania kell a megfelelő informatikai eszközöket pl. internet, laptop.
17. A szervezeti tudás fenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek fejlesztenie kell a munkavállalói informatikai készségeit.
18. A tudásfenntarthatóságot elősegíti a gamifikáció (játékosítás).

19. A tudásfenntarthatóságot elősegíti a mesterséges intelligencia.
20. A tudásfenntarthatóságban fontos szerepet játszik a szervezeti memória.
21. A szervezeti tudás fenntartósága érdekében a tudásmenedzsment célokat a szervezeti célkitűzésekkel össze kell hangolni.
22. Az oktatásnak fontos szerepe van a tudás fenntarthatóvá tételében.
23. A tudás fenntarthatóvá tétele az emberiség jövőjét szolgálja.
24. A tudás átadását megnehezítik a generációs különbségek.
25. A tudás fenntarthatóvá tétele érdekében rendszerben kell gondolkoznunk.
26. A tudásfenntarthatóságot egyéni szinten érdemes vizsgálni.
27. A tudásfenntarthatóságot csoportos szinten érdemes vizsgálni.
28. A tudásfenntarthatóságot társadalmi szinten érdemes vizsgálni.
29. Nem lehet hosszú távon biztosítani a tudás fenntarthatóságát.
30. A tudásfenntarthatóság létfontosságú tényező a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykednek.
31. A tudásfenntarthatóság segíti a szervezeti célok elérését.
32. A tudásfenntarthatóság az emberiség fennmaradásához szükséges.

Mi a neme?

-Nő

-Férfi

Hány éves?

Milyen típusú településen él?

-Főváros

-Megyeszékhely

-Város

-Falv

-Tanya

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

-PhD

-Mesterszakos diploma

-Alapszakos diploma

-Érettségi

-Szakmunkás

- 8 osztály

-Kevesebb, mint 8 osztály

Kérem, az alábbiak közül jelölje be, amelyik a legjellemzőbb Önre!

-Beosztott

-Alsó szintű vezető

-Közép szintű vezető

-Felső szintű vezető

-Egyéni vállalkozó

-Nyugdíjas

-Tanuló, diák

-Munkanélküli

-Háztartásbeli

-Egyéb

Amennyiben dolgozik milyen ágazatban végzi jelenleg a munkáját?

-Ipar

-Mezőgazdaság

-Kereskedelem

-Turizmus, vendéglátás

-Szállítás, közlekedés

-Információ, kommunikáció

-Közigazgatás

-Egészségügy

-Oktatás

-Szociális

Amennyiben dolgozik, hány éve tevékenykedik a jelenlegi ágazatban?

Amennyiben dolgozik mely szférában tevékenykedik?

-Közsféra

-Versenyszféra

2. Melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív angol nyelven

1. The aim of knowledge sustainability is to preserve and develop data, information, knowledge, implicit and explicit knowledge based on the existing knowledge within the organization.
2. The sustainability of knowledge aims to focus on useful and important information.
3. Knowledge sustainability focuses on the future.
4. The highlighted area of knowledge sustainability is knowledge sharing between generations.
5. The conditions for the functioning of the knowledge sustainability process are trust and ethical organizational functioning.
6. Leadership plays a crucial role in the process of knowledge sustainability.
7. The framework of knowledge sustainability is provided by the integration of the knowledge management process into organizational operations.
8. In terms of knowledge sustainability, one of the most important elements of knowledge management is acquiring and sharing knowledge.
9. From a knowledge sustainability perspective, one of the most important elements of knowledge management is knowledge development.
10. In terms of knowledge sustainability, one of the most important elements of knowledge management is the preservation of knowledge.
11. It can be said that knowledge sharing is one of the most critical points in organizational knowledge management processes.
12. We must preserve knowledge to ensure its sustainability.
13. To achieve knowledge sustainability, knowledge must be continuously developed
14. Information technology infrastructure plays an important role in making organizational knowledge sustainable.
15. Within the organization, in order to ensure the long-term sustainability of knowledge, organizational members must have IT knowledge and skills
16. To make organizational knowledge sustainable, the organization needs to provide the necessary IT tools, such as internet access and laptops.
17. In order to make organizational knowledge sustainable, the organization needs to enhance the IT skills of its employees.
18. Gamification can contribute to knowledge sustainability.
19. Artificial intelligence promotes knowledge sustainability.
20. Organizational memory plays a crucial role in knowledge sustainability.

21. In order to maintain organizational knowledge sustainability, knowledge management objectives need to be aligned with organizational goals.
22. Education plays a crucial role in making knowledge sustainable.
23. Making knowledge sustainable serves the future of humanity.
24. Generational differences can make knowledge transfer more challenging.
25. To make knowledge sustainable, we need to think systematically.
26. It is worth examining knowledge sustainability at an individual level.
27. It is worth examining knowledge sustainability at a group level.
28. It is worth examining knowledge sustainability at a societal level.
29. It is not possible to ensure the long-term sustainability of knowledge.
30. Knowledge sustainability is a crucial factor for organizations, regardless of the industry they operate in.
31. Knowledge sustainability supports the achievement of organizational goals.
32. Knowledge sustainability is necessary for the survival of humanity.

What is your gender?

Female/Male

How old are you?

What type of settlement do you live in?

-Metropolis

-City

-Town

-Village

-Hamlets

What is your highest level of education?

-PhD

-MSc degree

-BSc degree

-Graduation

Please select the option below that best describes you!

Employee

Lower-level manager

Middle-level manager

Senior-level manager

Entrepreneur

Retired

Student

Unemployed

Homemaker

Other

If you are currently working, in which sector do you work?

Industry

Agriculture

Commerce

Tourism, hospitality

Transportation, logistics

Information, communication

Public administration

Healthcare

Education

Social services

If you are currently working, how many years have you been active in the current sector?

If you are working, in which sphere do you operate?

-Public sector

-Private sector

3.Melléklet: Hofstede kulturális dimenziói

1. táblázat Társadalmak összehasonlítása hatalmi távolság alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Kis hatalmi távolságú társadalmak	Nagy hatalmi távolságú társadalmak
Hatalom	Használatának legitimnek kell lennie	Dominanciája érvényesül a jogok felett
Képzettség és státusz viszonya	Képzettség, vagyon, hatalom és státusz nem szükséges, hogy együtt jelenjen meg	A képzettség, vagyon, hatalom és státusz csak együtt jelenhet meg
Középosztály	Nagy	Kicsi
Jogok	Egyenlő jogok	A hatalom kiváltságokat élvez
A hatalommal bírók	Kevésbé akarnak hatalmasnak látszani	Minél hatalmasabbnak próbálnak látszani
A hatalom alapja	Pozícion és szakértelmen alapul	A család, a barátok és a személyes karizma
A politikai rendszer változásának módja	A szerepek változása (evolúció)	A hatalmon lévők gerjesztik (revolúció)
Erőszak	Használata ritka	Használata gyakori
Kormányzat	Működő többpártrendszer, többségi elveken alapul	Autokratikus, vagy oligarchikus kormány
Politikai paletta	Erős centrum, gyenge szélsőségek	Gyenge centrum, erősjobb-és/vagy baloldal
Jövedelmek, adózás	Nem térnek el jelentősen, az adórendszer egalitáriánus	Nagy eltérések, az adók növelik a differenciákat
Vallás és filozófia	Egyenlő hangsúlyúak	Rétegzetten rendeződtek
Alkalmazott vezetési elméletek	Az alkalmazottak szerepére fókuszálnak	A vezetők szerepére koncentrálnak

Forrás: Saját szerkesztés

2. táblázat Szervezetek összehasonlítása hatalmi távolság alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Kis hatalmi távolságú társadalmak	Nagy hatalmi távolságú társadalmak
Hierarchia a szervezetben	Egyenlőtlen szerepek, kényelmi szempontok alapján	Egzisztenciális egyenlőtlenség a magasabb és alacsonyabb szintek között
Központ	Decentralizált	Centralizált
Ellenőrzés	Ritkább	Gyakoribb
Fizetés	Szűk intervallum a felső és az alsó szint között	Széles intervallum a felső és az alsó szint között
Menedzserek támasza	Saját tapasztalat és a beosztottak	Felettesek és formális szabályok
Beosztottak elvárása	Konzultáljanak velük	Megmondják nekik, hogy mit csináljanak
Ideális vezető	Talpraesett demokrata	Jó indulatú autokrata, vagy „jó apa”
Beosztott- vezető viszony	Gyakorlatias	Érzelmeken alapuló
Döntés	Nagyobb döntési szabadság	Vezetők hagyják jóvá
Kiváltságok és státuszsimbólumok	Nem nézik jó szemmel	Normálisak és népszerűek
Munka státusza	A kékgalléros munkát ugyanannyira becsülik, mint a fehérgalléros munkát	A fehérgalléros munkát jobban megbecsülik, mint a kékgalléros munkát

Forrás: Saját szerkesztés

3. táblázat Társadalmak összehasonlítása bizonytalanságkerülés alapján

Társadalmak/Jellemzők	Alacsony bizonytalanság-kerülésű társadalmak	Magas bizonytalanság-kerülésű társadalmak
Bizonytalanság társadalomban	Az élet normális velejárója	Folyamatos fenyegetés
Stressz szintek	Alacsony, jó életérzés	Magas, egyéni szorongás
Agresszió	Nem kimutatható	Megfelelő helyen és időben artikulálható
Ismeretlen kockázatok	Nem okoznak szorongást	Aggodalmat keltenek
Tabuk kezelése	Elnézó szabályok	Szoros szabályozás
Az eltérőség	Különös	Veszélyes
Tanulási módszer	Megvitatás	Egyetértés
A tanárok tudása	Nem feltétlenül teljes	Teljes
Szabályok	Csak szükséges számban	Sok szabály van
Idő	Keret a célok eléréséhez	Az idő pénz
Munka	Ha szükséges keményen dolgoznak	Belső képzetés a kemény munkára
Pontosság és szabatosság	Tanulandó	Természetes
Normától eltérő dolgok kezelése	Tolerancia	Eltörlés
Motiváció	A teljesítmény és a nagyrabecsülés által	Biztonság és tisztelet által

Forrás: Saját szerkesztés

4. táblázat Szervezetek összehasonlítása bizonytalanságkerülés alapján

	Alacsony bizonytalanság- kerülésű társadalmak	Magas bizonytalanság- kerülésű társadalmak
Lojalitás a szervezet felé	Gyenge	Erős
Munkavállalók alkalmazásának az időtartama	Rövidebb	Hosszabb
Preferált szervezeti méret	Kisebb szervezetek	Nagyobb szervezetek
A vezetők a beosztottak ambícióit és vezetői képességeit illetően	Optimisták	Pesszimisták
Felsővezetők	Részt vesznek a stratégia végrehajtásában	Részt vesznek a műveletekben
Vezetők hatalmának alapja	Kapcsolatokon és pozíciókon alapul	Bizonytalan tényezők ellenőrzésén alapul
Preferált vezetői stílus	Transzformációs vezetők	Hierarchikus kontroll
Innovatív személyek	Úgy érzik, hogy a szabályok kevésbé korlátozzák őket	Úgy érzik, hogy a szabályok korlátozzák őket
Irányítási struktúrák	Kétértelműségének tolerálása	Formális
Innováció	Üdvözik	Szemben állnak vele

Forrás: Saját szerkesztés

5. táblázat Társadalmak összehasonlítása férfias és nőies jellemzők alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Feminin társadalmak	Maszkulin társadalmak
Domináns értékek	Másokkal törődni	Siker és karrier
A társadalom fontos elemei	Emberek és a köztük lévő jó kapcsolat	A pénz és az értéktárgyak fontosak
Erények	Szerénység	Ambíció
Törődés	Mindkét nem megteheti	A nők feladata
Szülői szerepek	Mindkét szülő figyelmet fordít a tényekre és az érzelmekre is	Az apa a racionális, az anya az emocionális szereplő
Elérzékenyülés	Mindkét nem megengedheti	A nő megengedheti, a férfinél a gyengeség jele
Szimpátia	A gyengék iránt	Az erősek iránt
Norma	Az átlag	A legjobb
Hibák megítélése	Nem végzetes	Katasztrófa
Jó tulajdonságok	Barátságosság	Éleselméjűség
Tantárgyak	A fiúk és a lányok ugyanazt tanulják	A fiúk és a lányok mást tanulnak
A menedzserek viselkedése	Konszenzusra törekvés	Határozottság, egészséges agresszivitás
Munkahelyi elvek	Egyenlőség, szolidaritás	Verseny és teljesítmény
Problémamegoldás	Tárgyalás és kompromisszumkeresés	Konfliktusmegoldás konfrontációval

Forrás: Saját szerkesztés

6. táblázat Szervezetek összehasonlítása férfias és nőies jellemzők alapján

	Feminin	Maszkulin
Menedzsment	Intuíción és konszenzuson alapuló	Döntésen és agresszió alapuló
Konfliktusok kezelése	Kompromisszumokon és tárgyalásokon keresztül	Győzőn az erősebb
Jutalmazás	Egyenlőségen alapul	Jogosságon alapul
Szervezeti méret	Kisebb szervezeteket előnyben részesítik	Nagyobb szervezeteket részesítik előnyben
Munka értelme	Azért dolgoznak, hogy éljenek	Azért élnek, hogy dolgozzanak
Preferenciák	A több szabadidő előnyben részesül a több munkával szemben	A több pénz előnyben részesül a több munkával szemben
Karrier	Opcionális mindkét nem számára	A férfiktól elvárás, a nők számára opcionális
Nemek megoszlása a vezető pozíciókban	Magasabb a nők aránya	Alacsonyabb a nők aránya
Munka humanizálása	Kapcsolattartás és együttműködés által	A munka tartalmának gazdagítása által
Versenyképes iparágak	Mezőgazdaság és szolgáltatások	Gyártás és ömlesztett kerámia

Forrás: Saját szerkesztés

7. táblázat Társadalmak összehasonlítása csoporttudat alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Kollektivista társadalmak	Individualista társadalmak
Felnőtté válás	Az emberek családokban nőnek fel, amelyet védenek	Mindenki úgy nő fel, hogy önfenntartónak kell lennie
Személyiség definiálása	A közösség szociális hálóján alapul	Az egyénen alapul
A társadalom szellemisége	„Mi” szellem	„Én” szellem
Konfliktushoz való viszony	Inkább fenntartják a harmóniát és kerülik az összeütközést	A saját vélemény kifejtése az őszinteség jele
Kommunikáció	Magas kontextusú	Alacsony kontextusú
Szervezeti túlkapások	A csoport előtt tekintélyvesztéssel jár	Büntudathoz vezet és csökkenti az önbecsülést
Képzettség	Lépcső lehet a magasabb státusz eléréséhez	Növeli az egyén munkaerő piaci pozícióját
Munkavállaló- Munkáltató viszony	Erkölcsei alapon szerveződik	Kölcsönös előnyökön alapuló
Alkalmazás körülményei	Figyelembe veszik a csoporthoz való viszonyt is	A személyes képesség és gyakorlat döntő
Vezetés	Csoportokra vonatkozik	Egyénekre vonatkozik
Kapcsolatok/ Feladatok	A kapcsolatok uralkodnak a feladatok felett	A feladatok uralkodnak a kapcsolatok felett

Forrás: Saját szerkesztés

8. táblázat Szervezetek összehasonlítása csoporttudat alapján

	Kollektivista	Individualista
Munkavállalók kapcsolata a szervezettel	Hozzá tartozójuk érdekében járnak el (családtag, iskolatárs)	Saját érdekeik szerint cseleksznek
Munkavállalók szervezet iránti elkötelezettség	Alacsony	Magas
Munkáltató-munkavállaló kapcsolat	Családias	Piacalapú
Alkalmazás	Csoporttagok figyelembevételével történik; Felvételnél a munkavállaló rokonai előnyben részesülnek	Családi kapcsolatok nem fontosak a felvétel során
Jutalmazás, előléptetés	Inkább egyenlőségen alapuló jutalmazás, mint teljesítményen alapuló	Szabályokon alapul
Képzés	Csoport szintjére összpontosít	Egyéni képzés a legjobb
Döntéshozatal	Kollektívan	Egyénileg
Munkaszervezés	Csapatmunka	Egyéni munka
Barátokkal való jobb bánásmód a munkahelyen	Normális	Etikátlan
Személyes kapcsolatok fontossága az üzleti életben	Nagyon fontosak	A feladatok és a szervezet fontosabb a személyes kapcsolatoknál

Forrás: Saját szerkesztés

9. táblázat Társadalmak összehasonlítása időorientáció alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Rövidtáv-orientáció	Hosszútáv-orientáció
Időskor	Boldogtalan időszak, viszont későn kezdődik	Boldog időszak és korán kezdődik
Gyerekeknek meg kell tanulniuk	A toleranciát és mások tiszteletét	A takarékoságot
Erények	A múlt (a hagyomány) tisztelete, jelenben a társadalmi kötelezettségek teljesítése	Kitartás és takarékoság, amelyek a jövőben hozzák meg a gyümölcsüket
Eredmények	Az erőfeszítésektől gyors eredményeket várnak	A kitartás és a hosszas erőfeszítés lassan hoz eredményt
Központi érték	A nyereség, az eredmény	A piaci helyzet
Befektetés	Befektetési alapokba	Ingatlanba

Forrás: Saját szerkesztés

10. táblázat Társadalmak összehasonlítása engedékenységen alapján

Társadalmak/ Jellemzők	Engedékeny	Korlátozó
Élet élvezete	Elégedettség, öröm az élet különböző területein, pl. munkavégzés során	Szabályozzák az életet, a jogi és erkölcsi szabályok, társadalmi szabályok betartását fontosabbnak tartják az élet élvezeténél
Fontos értékek	Pozitív attitűd, visszajelzés, megerősítés	A dolgoknak rendben, szabályozottan kell történniük; Az emberek kritikusabbak, még ha építő szándékkal is, többet takarékoskodnak, általában visszafogottabban, kötelességtudóan élnek és pesszimistábbak
Lakosok	Extrovertáltak és optimisták	Introvertáltak és kevésbé fontos számukra a barátság

Forrás: Saját szerkesztés

4. Melléklet: Tudásfenntarthatósággal kapcsolatos állítások átlag, szórás és IQR értékei

11. táblázat A tudásfenntarthatóság fogalmára vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése, fejlesztése.	70	4,47	0,77	70	4,61	0,64
A tudásfenntarthatóság megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást.	70	4,26	0,79	70	4,61	0,60
A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll.	70	4,26	0,77	70	3,76	1,27
A tudásfenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás.	70	4,01	1,01	70	4,04	1,17
A tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés.	70	4,29	0,95	70	4,39	0,73
A tudásfenntarthatóság folyamatában kiemelt szerepe van a vezetésnek.	70	4,43	0,60	70	4,81	0,49

Forrás: Saját szerkesztés

12. táblázat A tudásfenntarthatóság fogalmára vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakemberek esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése, fejlesztése.	80	4,51	0,64	70	4,76	0,52
A tudásfenntarthatóság megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást.	80	4,41	0,74	70	4,73	0,54
A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll.	80	4,44	0,76	70	4,27	1,03
A tudásfenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás.	80	4,33	0,90	70	4,37	0,87
A tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés.	80	4,16	0,93	70	4,56	0,71
A tudásfenntarthatóság folyamatában kiemelt szerepe van a vezetésnek.	80	4,35	0,75	70	4,60	0,79

Forrás: Saját szerkesztés

13. táblázat A tudásfenntarthatóság fogalmára vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem tudásmenedzsment szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság célja a szervezetben meglévő tudásra építve az adatok, információk, ismeretek, implicit és explicit tudás megőrzése, fejlesztése.	50	4,44	0,81	60	4,70	0,56
A tudásfenntarthatóság megcélozza a hasznos és fontos információkra való fókuszálást.	50	4,44	0,73	60	4,73	0,55
A tudásfenntarthatóság fókuszában a jövő áll.	50	4,28	1,01	60	4,37	0,97
A tudásfenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás.	50	4,44	0,84	60	4,43	0,89
A tudásfenntarthatóság folyamat működésének feltétele a bizalom és az etikus szervezeti működés.	50	4,30	0,81	60	4,55	0,75
A tudásfenntarthatóság folyamatában kiemelt szerepe van a vezetésnek.	50	4,42	0,70	60	4,47	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

14. táblázat A tudásfenntarthatóság fogalmára vonatkozó medián és IQR értékei a magyar és a svéd válaszadók esetében

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem tudásmenedzsment szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	5	1	5	1	5	1	5	0	5	1	5	0,25
2.	4	1	5	1	5	1	5	0	5	1	5	0
3.	4	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1
4.	4	2	4	1,75	5	1	5	1	5	1	5	1
5.	4	1	5	1	4	1	5	1	4,5	1	5	1
6.	5	1	5	0	5	1	5	0,75	5	1	5	1

Forrás: Saját szerkesztés

15. táblázat A tudásfenntarthatóság modelljére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság keretét a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja.	70	4,37	0,76	70	4,47	0,70
A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment legfontosabb elemei a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás fejlesztése és a tudás megőrzése.	70	4,29	0,78	70	4,50	0,72
A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja.	70	4,23	0,78	70	4,34	0,80
A tudást sikeren meg kell őriznünk annak fenntarthatóságának érdekében.	70	4,17	0,82	70	4,44	0,73
A tudásfenntarthatóság érdekében a tudást folyamatosan fejleszteni kell.	70	4,11	0,96	70	4,54	0,65

Forrás: Saját szerkesztés

16. táblázat A tudásfenntarthatóság modelljére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakemberek esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság keretét a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja.	80	4,21	0,84	70	4,57	0,60
A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment legfontosabb elemei a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás fejlesztése és a tudás megőrzése.	80	4,40	0,76	70	4,63	0,64
A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja.	80	4,36	0,82	70	4,39	0,91
A tudást sikeren meg kell őriznünk annak fenntarthatóságának érdekében.	80	4,45	0,76	70	4,59	0,71
A tudásfenntarthatóság érdekében a tudást folyamatosan fejleszteni kell.	80	4,20	0,85	70	4,66	0,66

Forrás: Saját szerkesztés

17. táblázat A tudásfenntarthatóság modelljére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóság keretét a tudásmenedzsment folyamat szervezeti működésbe történő integrálása biztosítja.	50	4,28	0,86	60	4,48	0,70
A tudásfenntarthatóság szempontjából a tudásmenedzsment legfontosabb elemei a tudás megszerzése/ megosztása, a tudás fejlesztése és a tudás megőrzése.	50	4,40	0,86	60	4,52	0,77
A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja.	50	4,50	0,71	60	4,52	0,65
A tudást sikeresen meg kell őriznünk annak fenntarthatóságának érdekében.	50	4,48	0,71	60	4,57	0,65
A tudásfenntarthatóság érdekében a tudást folyamatosan fejleszteni kell.	50	4,14	0,88	60	4,40	0,79

Forrás: Saját szerkesztés

18. táblázat A tudásfenntarthatóság fogalmára vonatkozó medián és IQR értékei a magyar és a svéd válaszadók esetében

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	5	1	5	1	4	1	5	1	4,5	1	5	1
2.	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
3.	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
4.	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
5.	4	1,75	5	1	4	1	5	0,75	4	1	5	1

Forrás: Saját szerkesztés

19. táblázat Az informatika szerepe a tudás fenntarthatóvá tételére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A szervezeti tudás fenntarthatóvá tételében fontos szerep van az informatikai háttértámogatásnak.	70	4,37	0,78	70	4,57	0,67
A szervezeten belül a tudás hosszú távú fenntarthatóságának érdekében a szervezeti tagoknak rendelkezniük kell informatikai ismeretekkel, készségekkel.	70	4,53	0,68	70	4,57	0,69
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek biztosítani kell a megfelelő informatikai eszközöket pl. internet, laptop.	70	4,20	0,88	70	4,66	0,56
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek fejlesztenie kell a munkavállalói informatikai készségeit.	70	3,90	0,95	70	4,50	0,70

Forrás: Saját kutatás

20. táblázat Az informatika szerepe a tudás fenntarthatóvá tételére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakemberek esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A szervezeti tudás fenntarthatóvá tételében fontos szerep van az informatikai háttértámogatásnak.	80	4,54	0,79	70	4,70	0,52
A szervezeten belül a tudás hosszú távú fenntarthatóságának érdekében a szervezeti tagoknak rendelkezniük kell informatikai ismeretekkel, készségekkel.	80	4,55	0,71	70	4,50	0,72
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek biztosítani kell a megfelelő informatikai eszközöket pl. internet, laptop.	80	4,28	0,81	70	4,56	0,71
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek fejlesztenie kell a munkavállalói informatikai készségeit.	80	4,04	0,97	70	4,56	0,77

Forrás: Saját szerkesztés

21. táblázat Az informatika szerepe a tudás fenntarthatóvá tételére vonatkozó állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A szervezeti tudás fenntarthatóvá tételében fontos szerep van az informatikai háttértámogatásnak.	50	4,52	0,71	60	4,67	0,63
A szervezetben belül a tudás hosszú távú fenntarthatóságának érdekében a szervezeti tagoknak rendelkezniük kell informatikai ismeretekkel, készségekkel.	50	4,54	0,71	60	4,55	0,75
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek biztosítani kell a megfelelő informatikai eszközöket pl. internet, laptop.	50	4,24	0,83	60	4,58	0,72
A szervezeti tudásfenntarthatóvá tételéhez a szervezetnek fejlesztenie kell a munkavállalói informatikai készségeit.	50	4,16	0,74	60	4,48	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

22. táblázat Az informatika szerepe a tudás fenntarthatóvá tételére vonatkozó medián és IQR értékei a magyar és a svéd válaszadók esetében

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	0,25
2.	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
3.	4	2	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1
4.	4	2	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1

Forrás: Saját szerkesztés

23. táblázat Fejlesztési lehetőségek a tudás fenntarthatóvá tételével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a gamifikáció (játékosítás).	70	3,51	1,15	70	4,41	1,00
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a mesterséges intelligencia.	70	3,60	1,08	70	4,43	1,04
Az oktatásnak fontos szerepe van a tudás fenntarthatóvá tételében.	70	4,44	0,77	70	4,50	0,70
A tudás átadását megnehezítik a generációs különbségek.	70	3,59	1,17	70	4,26	1,00

Forrás: Saját szerkesztés

24. táblázat Fejlesztési lehetőségek a tudás fenntarthatóvá tételével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakemberek esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a gamifikáció (játékosítás).	80	3,75	0,97	70	4,43	0,75
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a mesterséges intelligencia.	80	3,81	1,09	70	4,63	0,64
Az oktatásnak fontos szerepe van a tudás fenntarthatóvá tételében.	80	4,73	0,48	70	4,59	0,65
A tudás átadását megnehezítik a generációs különbségek.	80	3,58	1,20	70	3,94	1,11

Forrás: Saját szerkesztés

25. táblázat Fejlesztési lehetőségek a tudás fenntarthatóvá tételével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem tudásmenedzsment szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a gamifikáció (játékosítás).	50	4,04	0,95	60	4,47	0,75
A tudásfenntarthatóságot elősegíti a mesterséges intelligencia.	50	4,14	1,05	60	4,45	0,79
Az oktatásnak fontos szerepe van a tudás fenntarthatóvá tételében.	50	4,62	0,64	60	4,45	0,79
A tudás átadását megnehezítik a generációs különbségek.	50	3,80	1,26	60	4,22	0,88

Forrás: Saját szerkesztés

26. táblázat Fejlesztési lehetőségek a tudás fenntarthatóvá tételével kapcsolatos

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1,75	5	1
2.	4	1	5	1	4	2	5	1	4,5	1,75	5	1
3.	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
4.	4	1,75	5	1	4	1	4	2	4	2	4	1

Forrás: Saját szerkesztés

27. táblázat A tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot egyéni szinten érdemes vizsgálni.	70	4,41	0,83	70	4,39	0,82
A tudásfenntarthatóságot csoportos szinten érdemes vizsgálni.	70	2,96	1,08	70	4,17	1,04
A tudásfenntarthatóságot társadalmi szinten érdemes vizsgálni	70	4,14	0,77	70	4,67	0,61

Forrás: Saját szerkesztés

28. táblázat A tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakemberek esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot egyéni szinten érdemes vizsgálni.	80	4,21	0,79	70	4,49	0,63
A tudásfenntarthatóságot csoportos szinten érdemes vizsgálni.	80	3,29	1,17	70	4,23	0,94
A tudásfenntarthatóságot társadalmi szinten érdemes vizsgálni	80	3,99	0,95	70	4,33	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

29. táblázat A tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem tudásmenedzsment szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
A tudásfenntarthatóságot egyéni szinten érdemes vizsgálni.	50	4,24	0,82	60	4,37	0,71
A tudásfenntarthatóságot csoportos szinten érdemes vizsgálni.	50	3,66	1,24	60	4,13	0,95
A tudásfenntarthatóságot társadalmi szinten érdemes vizsgálni	50	4,08	1,07	60	4,35	0,82

Forrás: Saját szerkesztés

30. táblázat A tudásfenntarthatóság vizsgálati szintjével kapcsolatos állítások medián és IQR értékei a magyar és a svéd válaszadók esetében

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	4	1
2.	3	2	4,5	1	3	2	4	1	4	2	5	1
3.	4	1	5	0,75	4	2	4,5	1	4	1,75	5	1

Forrás: Saját szerkesztés

31. táblázat A tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd tudásmenedzsment szakértők esetében

Állítás	TM szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
Nem lehet hosszú távon biztosítani a tudás fenntarthatóságát.	70	1,77	0,82	70	2,26	1,32
A tudásfenntarthatóság létfontosságú tényező a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykednek.	70	4,29	0,78	70	4,51	0,83
A tudásfenntarthatóság segíti a szervezeti célok elérését.	70	4,47	0,63	70	4,53	0,74
A tudásfenntarthatóság az emberiség fennmaradásához szükséges.	70	4,11	1,03	70	4,17	0,98

Forrás: Saját szerkesztés

32. táblázat A tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd vállalati szakértők esetében

Állítás	Vállalati szakemberek					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
Nem lehet hosszú távon biztosítani a tudás fenntarthatóságát.	80	1,93	0,99	70	2,24	1,36
A tudásfenntarthatóság létfontosságú tényező a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykednek.	80	4,25	0,88	70	4,43	0,81
A tudásfenntarthatóság segíti a szervezeti célok elérését.	80	4,41	0,72	70	4,50	0,70
A tudásfenntarthatóság az emberiség fennmaradásához szükséges.	80	4,34	0,84	70	4,21	1,09

Forrás: Saját szerkesztés

33. táblázat A tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állítások átlag-, valamint szórás értékei a magyar és a svéd nem szakértők esetében

Állítás	Nem tudásmenedzsment szakértők					
	Magyar			Svéd		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
Nem lehet hosszú távon biztosítani a tudás fenntarthatóságát.	50	2,52	1,22	60	2,12	1,03
A tudásfenntarthatóság létfontosságú tényező a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykednek.	50	4,22	0,89	60	4,48	0,70
A tudásfenntarthatóság segíti a szervezeti célok elérését.	50	4,48	0,65	60	4,48	0,60
A tudásfenntarthatóság az emberiség fennmaradásához szükséges.	50	4,08	1,16	60	4,27	0,92

Forrás: Saját szerkesztés

34. táblázat A tudásfenntarthatóság relevanciájával kapcsolatos állítások medián és IQR értékei a magyar és a svéd válaszadók esetében

Állítás	TM szakértők				Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar		Svéd		Magyar		Svéd		Magyar		Svéd	
	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	2	1	2	2	2	1,25	2	2	2	1	2	2
2.	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1
3.	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
4.	4	1	4	1	5	1	5	1	4	1	4,5	1

Forrás: Saját szerkesztés