

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM**

**KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok**

**Doktori Iskola**

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

Doktori (PhD) értekezés tézisek

**Markó Gabriella**

**Sopron**

**2016.**

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

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

**Program:** Nemzetközi gazdálkodás program

**Vezetője:** Dr. habil Fábíán Attila CSc. egyetemi docens.

**Témavezető:** Prof. Dr. Balázs Judit CSc.

.....

Témavezető támogató aláírása

## **1. Kitűzött Célok, Hipotézisek**

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

Az ember a szervezet egyetlen megújulni képes szellemi erőforrása. A szellemi javakat nem úgy, mint a termékeket, technológiákat nehéz utánozniuk a versenytársaknak, mert az emberek és szervezetek egyedi tudásában, képességeiben gyökereznek, így ezek joggal lehetnek a fenntartható versenyelőny forrásai. Fontos, hogy a vállalat vezetése ismerje a rendelkezésre álló tudástőkét, tisztában legyen szervezete adottságaival, a szervezet által képviselt stratégia függvényében biztosítsa a megfelelő erőforrásokat, a szellemi tőke elemeket és a folyamatos fejlődés lehetőségét.

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

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

A tudásauditok alkalmazásával lehetőség nyílik olyan akciótervek kidolgozására, amelyek segítik a szervezeten belüli tudásáramlást, javítják a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát s ezzel nagyban hozzájárulnak az adott vállalat versenyképességének növeléséhez is. Ennek a felismerésnek a jegyében, gyakorlati tapasztalatok, példák összekapcsolása révén került megtervezésre és felállításra a hipotézisrendszer, melynek a központi eleme a tudásauditokon feltárt és azonosított szellemi tőke, illetve annak a vállalati stratégiára gyakorolt hatása.

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

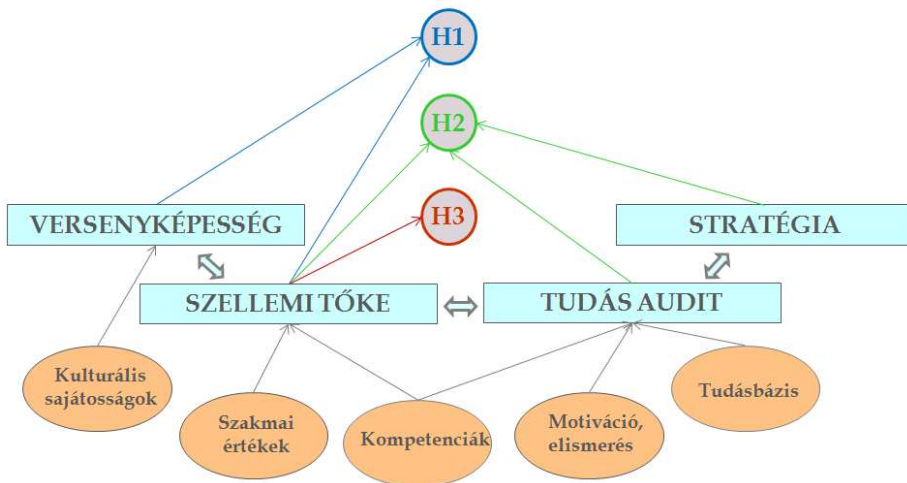
**H1:** A vállalat által képviselt stratégiától függetlenül a **szellemi tőke léte vagy hiánya befolyásolja a vállalatok versenyképességét.**

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

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

A vizsgálandó hipotézisek rendszere az 1. ábrán nyomon követhető.

### 1. Ábra: A Hipotézisek – Összefüggések Rendszerezése



Forrás: a szerző saját szerkesztése

# **1. A Kutatás Tartalma, Módszere, Indoklása**

## **2.1. A Vizsgálat Sokasága és Mintája**

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

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

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

A kérdések széles spektrumot fogtak közre. Ennek célja a széleskörű elemzései lehetőségek biztosítása volt.

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

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

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

## 2.2. Az Adatfelvétel Eszköze és Módja

A hipotézisek tesztelésére a legcélravezetőbb módszerek a kérdőíves adatfelvétel bizonyult.

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

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

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

Az internetes portál az alábbi funkciókat biztosította a kiértékelés egyszerűsítéséhez:

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

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

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

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

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

A kvalitatív kutatási módszerek elsősorban a megértést szolgálják és relatíve kis mintán alapulnak. A kérdőíves megkérdezés megerősítésére további kutatásra volt szükség, ehhez a mélyinterjú módszerre esett a választás.

A mélyinterjú célja a válaszadó adott kérdéssel kapcsolatos véleményének, nézeteinek részletekbe menő megismerése.

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

A megkérdezettek minden esetben a vezetői körből kerültek ki

A tudásmenedzsment területén végzett kutatások között gyakori az esettanulmányra alapuló megközelítés alkalmazása. Jelen disszertációban az esettanulmány szerepe a feltáró kutatás támogatása volt, s emellett alapot adott a hipotézisek megerősítéséhez, cáfolásához is.

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

### 2.3. A Kutatás Módszere

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

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

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

A tudományos kutatás típusai:

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

A kutatás célja a szekunder kutatási eredmények ismertetése a primer kutatással kiegészítve és megalapozva.

A kutató munkát az internetes adatbázis feltérképezése mellett a könyvtári források felkutatása jelentette. Fontos szerepe volt a hazai-, illetve nemzetközi konferenciákon szerzett ismeretek hasznosításának is.

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

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

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



A kutatás lépéseit az 1. táblázat foglalja össze:

### 1. Táblázat: Az értekezéshez kapcsolódó kutatás lépései

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

Forrás: a szerző saját szerkesztése

## 2. A Mélyinterjúk Eredményeinek Összegzése

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

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

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

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

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

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

Egy „régimotoros” kolléga távozását követően **a nem megfelelően rögzített tudás hiánya érezhető**, de idővel pótolható. Egy kisebb szervezetnél vagy kevésbé dokumentált tudás esetén ez komoly veszteséggel is járhat.

Mindenképp célszerű arra törekedni, hogy a „hasznos tudás” olyan módon biztosított legyen a dokumentáltság, - pl. írott oktatási anyag vagy gyakorlati jó példa illusztrálásával – **hogy a soron következő új dolgozó a lehető legkönnyebben képes legyen a hiányt pótolni.**

Nagyobb szervezetnél gyakori a túlszabályozottság, ez korlátozza a szellemi erőforrások optimális kihasználásának lehetőségét. Van olyan multi nagyvállalat, ahol a tudásmenedzsment a „tudás kisajátítását jelenti”, míg egy hazai közép vállalatnál kiválóan felépített „olajozottan működő” tudásmenedzsmenttel találkozhat az ember.

Egy **hatékony tudásmenedzsment rendszer kiépítése** mind időben, mind pénzben komoly ráfordítást jelent, de mindenképp megéri a befektetést, mert a hatékony működtetéssel előbb-utóbb **megetérülés várható** az adott szervezetnél. **Ha egy vállalat szellemi tőkéje nehezen pótolható és** nehéz a másolhatósága, képes biztosítékul szolgálni a tartós versenyelőny védhetőségét tekintve, attól függően, hogy mely tőketípus képviseli. A szellemi tőke rendelkezésre állása vagy éppen a hiánya **erősen befolyásolja a versenyképességet.**

A tudásátadással kapcsolatban egyöntetű állásfoglalást képviseltek a megkérdezett vezetők: **a tudás átadását mindenképp támogatni kell.** Ez a törekvés fontos mind a tudást átadó, mind a tudást fogadó részére. Több esetben megmutatkozott a motiváló jellege is a tudásátadás támogatásának: pl. van lehetőség szakértői kinevezéssel is támogatni a tudásátadást úgy, hogy meghatározott rendszeres megtartott oktatásokért bérkiegészítést kaphatnak a dolgozók.

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

### 3. Tézisek Összefoglalása

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

**H1: Elfogadva**

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

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

**H2: Részlegesen elfogadva**

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

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

**H3: Elutasítva**

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

#### **4. Új és Újszerű Tudományos Eredmények**

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

A kutatási eredményeket összegezve általánosságban levonhatók az alábbi következtetések:

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

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

A kutatás üzenete ekvivalens az alkalmazott modell mondanivalójával: **szükséges az integrált megközelítés, hiszen a valóságot csak a maga komplexitásában lehet ténylegesen megérteni.** A szellemi érték létrehozásának egyik alapfeltétele az, hogy legalább egy output piaci stratégia megvalósulhasson a vállalatnál.

**Ha egy vállalat képes mobilitási korlátokat felállítani, akkor rövidtávon versenyképesebb lehet,** és alapot szolgáltat a rendelkezésre álló szellemi tőke optimálisabb kihasználásához..

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

## **5. Következtetések és Javaslatok**

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

Az alapvető értékeket tekintve - a minőség, innováció és a vevőközpontúság mellett – kiemelten **fontos a szellemi tőke megbecsülésére is fókuszálni,** felismerni és elismerni a kulcsemberek kiemelt szerepét, időt és energiát nem sajnálva azonosítani és fejleszteni az egyéni kompetenciákat. Az elismerés és a motiváció elemeinek megfelelő használata, a jó munkakörnyezet biztosítása, szellemi értéket növelő vezetési stílus alkalmazása, jutalmazási lehetőségek, egyénre szabott karrierút kijelölése **hozzásegíthetik a vállalatot a sikeres és hatékony működéshez.**

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

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

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

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

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

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

**A felsőoktatásban meglévő tapasztalat és tudás, valamint a versenyszféra képzési igénye gyümölcsöző lehet mindkét fél számára.** Az oktatás globalizálódása, a folyamatos fejlődés igénye, a tudományos, technikai haladás **szükségessé teszi az oktatás gyakorlatorientáltságát.**

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

## **6. Az Értekezés Témaköréhez Kapcsolódó Publikációk**

- MARKÓ, G -BOGA-POHL, P: A tudásaudit és a szellemi tőke relevanciája a vállalatok versenyelőnyében Minőség és Megbízhatóság 2012/4. szám, (p. 187-190) ISSN 0580-4485
- MARKÓ, G- BOGA-POHL, P-: A szellemi tőke és a tudásaudit jelentősége a vállalati versenyelőny megítélésében Humánpolitikai Szemle 2011. december, (p. 3-8) ISSN 0865-7009
- MARKO, G: „Kincs, ami van – Fókuszban az Egészségturizmus” Nemzetközi Konferencia Tanulmányok CD, NYME AK, Győr, 2011.április 11-12., (p. 258-268) ISBN 978-963-7287-26-8
- MARKO, G: A tudásaudit jelentősége a vállalati versenyelőny megtartásában Változó Környezet – Innovatív Stratégiák Nemzetközi Tudományos Konferencia a magyar tudomány ünnepe alkalmából; Sopron, 2011. november 2. (p. 174) ISBN 978-963-9883-84-0
- MARKO, G: Role of knowledge audits in companies s competitive advantage evaluation. III. Nemzetközi tudományos konferenciájának Tanulmánykötete CD – Selye János Egyetem „A tudomány és az oktatás a tudásközpontú társadalom szolgálatában” 5-6.09.2011 Komárno (p. 787-794) ISBN 978-80-8122-017-3
- MARKO, G: Human capital and knowledge audit as the competitive advantage of companies. Net Journal of Social Sciences. April 2013, vol. 1(1), (p. 1-4) ISSN - 2315-9774
- MARKO, G: A különböző kultúrák menedzsment rendszereinek vizsgálata a tudásauditok tükrében/Managements systems of various cultures in examining as the aspects of knowledge audits. TALENT AND CREATIVITY IN THE SCIENCE” INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE; Sopron, 2012. május 22. (p. 86-96) ISBN 978-963-9883-92-5