

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola



Garaj Erika

**A képzési politika és a tudásmegosztás szerepe
a versenyképesség alakulásában**

Doktori értekezés tézisei

Témavezető: Hoványi Gábor DSc
egyetemi magántanár

Pécs, 2007

1. A témaválasztás indoklása

Az 1980-as évektől a *rugalmasság*, valamint az *innovációs készség és képesség* lett a vállalatok versenyképességének két kiemelten fontos tényezője. Mindkettő szorosan kapcsolódik a mikro-, kis- és középvállalkozásokhoz (KKV). A rugalmasság a KKV-k hagyományos versenyelőnye, amellyel az egyre gyorsabban megnyíló és bezáródó piaci részek keresletét elégítik ki. A szakirodalom egyértelműen hangsúlyozza azt is, hogy ezekben több innovációs ötlet születik, mint a nagy- és óriásvállalatokban, bár ötleteik megvalósítására sokszor kevesnek bizonynak az erőforrásaik. Ez a két sajátosság is felértékeli a KKV-k szerepét a nemzetgazdaságokban, s ezzel a kormányzatok gazdaságpolitikájában.

Korunk egyben a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés korszaka is, amelyben a hagyományos tudást egyre gyorsabban váltja fel az új tudás. Ezért a vállalatok – és így a KKV-k – versenyképessége attól is függ, hogy lépést tudnak-e tartani a *tudás folyamatos megújulásával*. Így kapcsolódik egymáshoz rugalmasság, innovációs készség, tudásmenedzsment és versenyképesség. Mindezt Magyarország is csak akkor lehet sikeres – különösen az Európai Unió tagjaként, annak versenyfeltételei között –, ha a KKV-szektorra tartósan és nemzetközi szinten *versenyképes* lesz: vagyis rugalmas lesz vállalkozásainak működése, nagy lesz az innovációs készsége és képessége – és mindennek feltételeként megvalósul bennük a *tudásmenedzsment*. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a menedzsment helyes célokat tűzöz *képzési politikát* alakítson ki, hogy a vezetők és munkatársaik részt vegyenek az *élet hosszú tartó tanulásban*, és létrejöjön a KKV szervezetiben a folyamatos *tudásmegosztás*, a vállalaton belüli tudástranszfer.

Napjainkban már könyvtárinyi irodalom szól a versenyképességéről, a vállalatok képzési politikájáról és a tudásmegosztásról. Mindmáig nem számol be azonban a szakirodalom olyan kutatásról, amely a versenyképesség, a képzési politika és a tudásmegosztás *egyánásra ható összefüggéseit vizsgálja* – különösen a különböző versenyhelyzetek és vállalatípusok figyelembe vételével. Értekezésemben erre törekszem.

2. A kutatás célja

Kutatásomban elsősorban arra keresem a választ, hogy *létezik-e, és ha igen, milyen szoros a kapcsolat egy KKV versenyképessége, menedzsmentjének képzési politikája és a szervezetében megvalósuló tudásmegosztás között?*

Emnek a kérdésnek a megválaszolása fényt deríthet arra is, hogy *ennyire ismerik fel nagyjukban a magyar KKV-k vezetői a tudásban rejlő versenyelőnyt, s ha ezt felismerik, támogatják a szakmai képzést és a tudásmegosztást?*

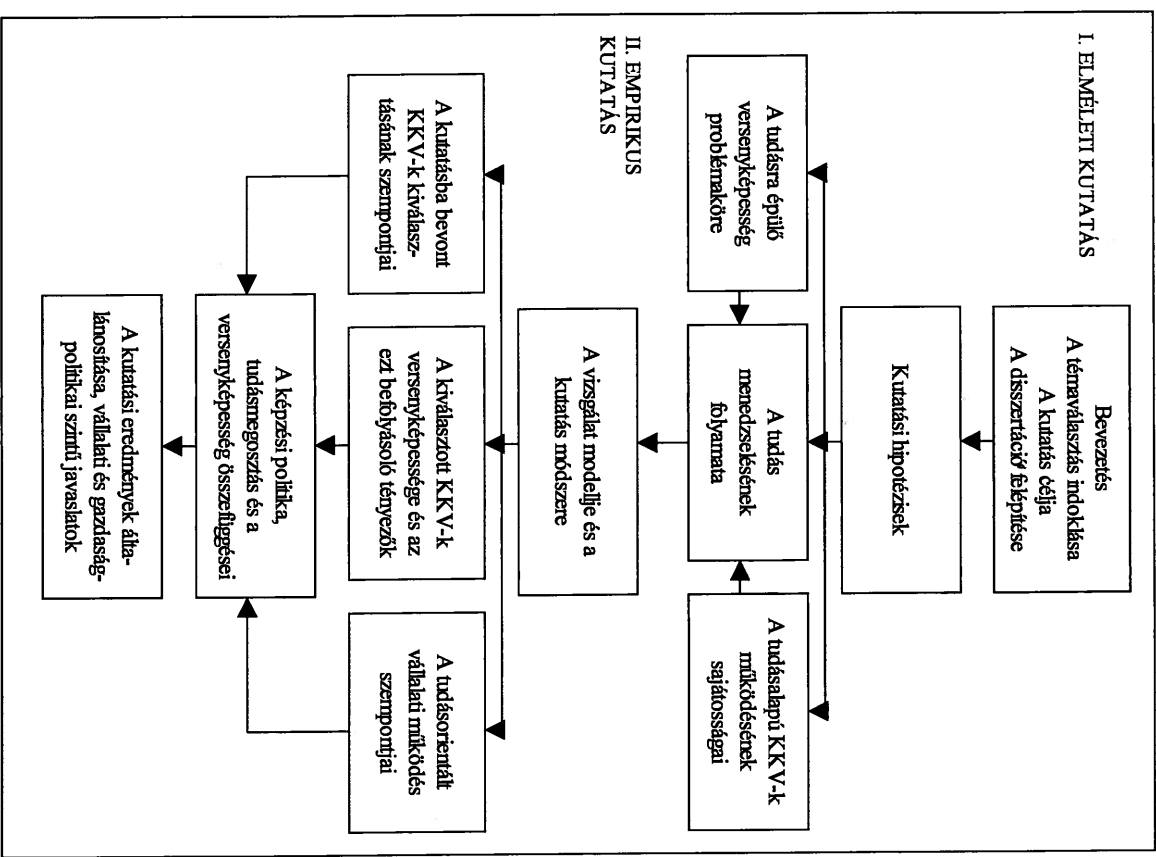
Ezekhez kapcsolódik az a kutatási feladat is, hogy *kialakítsak egy kutatási módszert, amely segédeszköze lesz a felsorolt két kérdésre választ adó empirikus kutatásoknak.*

3. Az értekezés felépítése

Disszertációim I. (alapvetően elméleti) részében először a téma *alapotulmányait* és értelmezési keretét tisztázom. Ezután áttekintem a vonatkozó *szakirodalmot* versenyképességgel, tudásmenedzsmenttel és tudásalapú szervezeti működéssel kapcsolatos – a kutatás szempontjából jelentős – megállapításait. Ennek során különös figyelmet fordítok arra, hogy a versenyképességet növelő tudás fejlesztését és megosztását *fejlesztésben* vizsgáljam. Végül röviden *értelmezem* az elméleti főbb pontjait – a megkérdőjelezett KKV-k menedzsmerének véleménye alapján – a sajátos magyarországi feltételek lehetőségei és korlátjai között.

Az értekezés II. (empirikus) részében – a hipotézisek megfogalmazása után – részletesen *elemzem* kvantitatív és kvalitatív módszerekkel a kutatásba bevont KKV-k helyzetét, működését és eredményeit. A két módszer együttes alkalmazásának az is a célja, hogy így kiszűrhessem a megkérdőjelezett vezetők és szakemberek olykor „célzatos” (vállalatukról a valóságosnál kedvezőbb képet festő) tájékoztatását. Ezt követően összevetem a kutatási eredményeket és a hipotéziseket, s ezeket megerősítem vagy elvetem. Értékesítésemet a kutatási eredmények általánosításával, vállalati és gazdaságpolitikai szintű javaslatokkal zárom. A disszertáció tartalmi felépítésének főbb elemeit és ezek összefüggéseit az 1. ábra érzékelteti.

1. ábra: A disszertáció felépítése



4. A kutatás hipotézisei

Értékesítésemben a következő hipotéziseket vizsgáltam:

Első hipotézisemben feltételezem, hogy a vizsgált KKV-k vezetői azonosítják az új tudás létrehozására sarkalló külső és belső tényezőket, s felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában.

Második hipotézisemben feltételezem, hogy a magyar kis- és középvállalatok vezetői (2a) annak mértékében ismerték fel a tudásmenedzsment jelentőségét vállalatuk versenyképessége szempontjából, hogy milyen intenzív az adott ágazatban a műszaki fejlesztés és milyen éles a vállalat versenyhelyzete; (2b) a tudásmenedzsmenten belül helyesen ismerik a képzési politikának és a tudásmegosztásnak sajátosságait és összefüggéseit, és megfelelően értelmezik ezek szerepét vállalatuk versenyképessége szempontjából; (2c) átítják, hogy a tudásmenedzsment és vállalatuk üzleti stratégiája között kétirányú a kapcsolat, vagyis hogy ezek kölcsönösen hatnak egymásra.

Harmadik hipotézisem az, hogy a vállalat képzési politikája és a vállalati tudásmegosztás kapcsolata különböző formákban jöhet létre, és hogy ezek a kapcsolati formák különböző mértékben befolyásolják a vállalat versenyképességét.

Negyedik hipotézisem szerint a vállalati tudásmegosztás kialakulása és működése nem csak a munkatársak személyiségétől, képzettségétől és tanulási igényétől, hanem bizalmuk mértékétől is függ.

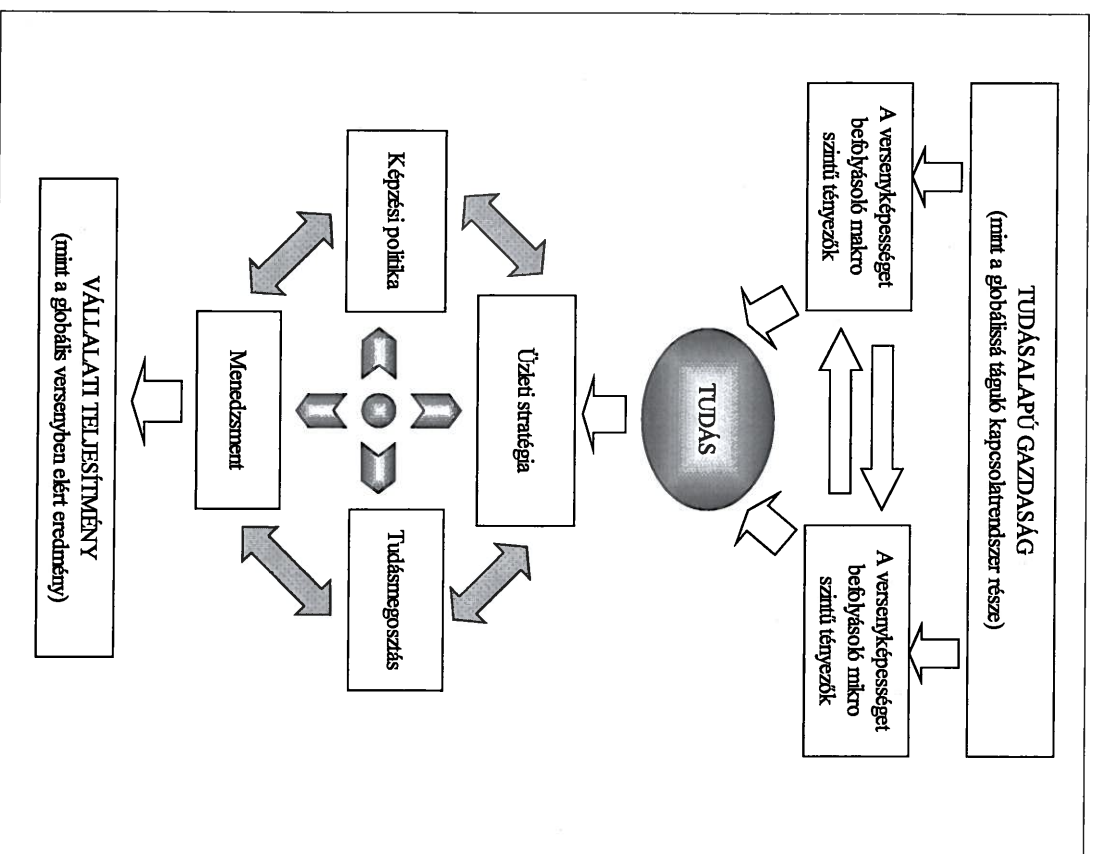
Ötödik hipotézisemben azt feltételezem, hogy a vizsgált vállalatok vezetői sajátos vezetési koncepciók, technikák és eszközök segítségével hangolhatják össze a versenyképességet növelő képzési politikát és a tudásmegosztást.

Végül hatodik hipotézisemben abból indulok ki, hogy felállítható olyan modell, amely leírja a tudásalapú működés legfontosabb követelményeit és jellemzőit, s amelyek felhasználható arra, hogy segítse a KKV-k vezetőit, ha fejleszteni kívánják vállalatuknál a képzési politikát és a tudásmegosztást.

5. Az empirikus kutatás módszertana

Az empirikus vizsgálat modelljét a kutatási hipotézisek alapján építettem fel. A szervezet versenyképességét abból a szempontból elemzem, hogy mekkora szerepe van alakulásában az új tudás létrehozásának. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: A vizsgálati modell



A kutatás a magyar mikro-, kis- és középvállalkozásokat vizsgálja. A megkeresett 280 szervezetből 42 vállalkozás 61 munkatársa (menedzser, vezető munkatárs) vett részt a vizsgálatban. A válaszadói körben bizonyos mértékben „túlrprezentáltak” a tudásalapú vállalkozások, ami – összhangban kutatási célokkal – lehetővé teszi számos tendencia mélyrehatóbb elemzését.

A kutatás három felmérési technikára épült: *dokumentumok elemzésére* (vállalati dokumentumokra, honlapokra, esettanulmányokra); *kvantitatív módszerre* (egyéni és szervezeti kérdőívekre) és *kvantitatív módszerre* (melyinterjúkra). A kapott adatokat leíró statisztikai módszerekkel (relatív százalékos gyakorisági eloszlások és középértékek megállapításával) és matematikai statisztikai módszerekkel (korrelációs számítás, faktoranalízissel, klaszteranalízissel) elemeztem.

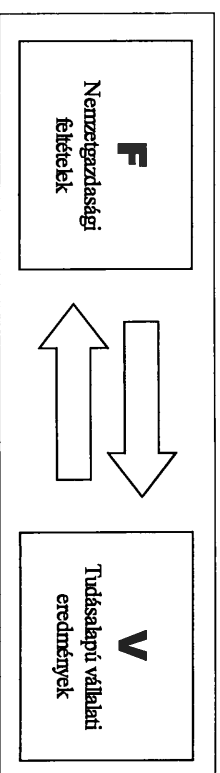
6. Tudás és versenyképesség

Napjaink vezető üzleti szervezetei – versenyképességük megteremtése és megőrzése céljából – a legfejlettebb technológiai tudást igénylő termékek termelésére és szolgáltatások kiépítésére törekednek. A versenyképességet elsősorban azok a társadalmi tényezők befolyásolják, amelyek a tudás teremtését, áramlását és megosztását határozzák meg. A tudásteremtést befolyásoló tényezők közé tartozik nemzetgazdasági szinten az oktatáspolitikai és a magasán képzett munkaerő, szervezeti szinten pedig az innovatív szemléletet támogató képzési politika és ösztönzés (Abramovics 1998, Papanek 2006).

A gazdaság szférájában a versenyképességnek más és más a tartalma attól függően, hogy milyen szintre vonatkozik: (a) egy részpiac szintjére, (b) vállalati szintre, (c) ágazatok, szektorok szintjére, (d) egyes területi egységek, régiók szintjére, (e) nemzetgazdaságok szintjére, (f) a világgazdaság makrorégióinak integrációs szintjére, vagy (g) a világgazdaság szintjére. Ezek közül egy nemzet versenyképessége az ország fejlődésének más országokéhoz viszonyított tartós és fenntartható dinamikájában, az azt szolgáló külső erőforrások megszerzésére, ill. bevonására való képességben, a nemzetgazdaságban működő hazai és külföldi vállalatok működése számára megfelelő környezet biztosítására való képességben fejeződik ki. A vállalati versenyképesség a versenytársakénál tartósan kedvezőbb piaci pozíció megszerzésének és megtartásának képessége, amelynek feltétele a külső és belső (vállalati) feltételekhez való rugalmas alkalmazkodás, nem utolsósorban a lépéstartás a tudás felgyorsult fejlődésével.

A nemzetgazdaság versenyképessége, tágabb értelemben pedig a gazdaság/ társadalmi háttér, jelentős mértékben segítheti vagy fékezheti mind a tudásalapú vállalatok létrejöttét, mind azok működésének sikerét. A háttér és a vállalatok kapcsolata azonban korántsem egyirányú: abban egyfajta visszacsatolás is létrejön, hiszen a tudásalapú vállalatok sikere befolyásolja a nemzetgazdaság versenyképességét és eredményeit. Ezt a kétirányú kapcsolatot érzékelteti a 3. ábra.

3. ábra: A versenyképesség kettős kölcsönhatása



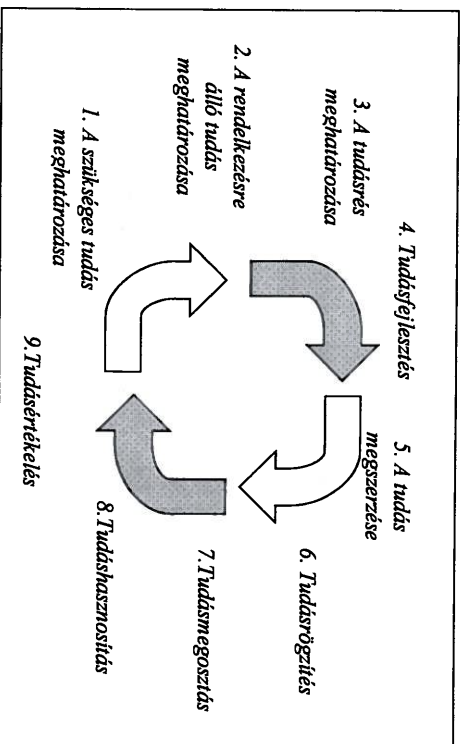
Magának a versenyképességnek a makro- és mikroszintű értelmezésére számos modell dolgozott ki. A különböző elméletek képviselői eltérő módon értelmezik a versenyképesség forrását (Krugman – Obstfeld 2003; Porter 1990, Török 2005). A mai napig vitatott kérdés azonban, hogy lehet-e a versenyképességet számszerűsíteni, mérni és egyáltalán összehasonlíthatóvá tenni. A versenyképesség mérésében a legnagyobb probléma a mutatók kiválasztása, hiszen ez az elemzést végzők prekonceptiójától függ. (A KKV-k versenyképességének kérdésére még visszatérek a későbbiekben.)

7. A tudás és menedzselése

A tudás versenyelőnyként való felhasználása szilkséggé teszi a vállalatot belülről felhalmozott és dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelme, tapasztalat feltérképezését, összegyűjtését, rendszerezését, hasznosítását és megosztását. A tudásmenedzsment ennek szervezeti kereteit teremti meg. A tudásmenedzsment a hozzáadott érték új forrása a vállalatok számára, s ezzel a versenyképességüket növelő új vezetési koncepció és technika (Banks 1999, Sveiby 2001). A tudásmenedzsment folyamatainak egymásra épülését írja le a Beijerse-féle integrált modell, amelyet a 4. ábrán látható. Értekezésemben a tudásalapú szervezeti működés tudásmenedzsmentesítési folyamatait Beijerse integrált modellje alapján vizsgáltam. A fenti modell elemei közül elsősorban az új tudás (1-3. fázis), a képzési politika (4-5. fázis) és a tudásmegosztás (6-7. fázis) közötti összefüggésekre koncentráltam a versenyképesség (8-9. fázis) szempontjából.

A tudásmenedzsment-stratégiának összhangban kell lennie a versenystratégiával és a képzési politikával: azt is figyelembe kell vennie, hogy melyek a szervezet alapértékei, miként folyik a szervezetben az értéktérítés és az érték hogyan támogatja a gazdálkodás céljainak megvalósítását (Farkas 2003). A *képzési politika* a tudás – szervezeti keretek között megvalósuló – megszerzésének és bővítésének célját, feltételeit és eszközeit határozza meg az üzleti stratégia alapján. Az emberi erőforrás-fejlesztési lehetőségek azonban korlátokat szabhatnak az üzleti stratégia számára. Ha a képzési politika nem illeszkedik az üzleti stratégiához, elszívetelt tevékenységgé válik, amely akár számottevő erőforrás-pazarlással járhat.

4. ábra: A tudásmenedzselés integrált modellje



Forrás: Beijerse (2000)

Az új tudáshoz és kompetenciákhoz nemcsak formális képzéseken keresztül vezet az út. Bármilyen módon is hozzák létre a tudást a szervezetek (például oktatás- és kutatásfejlesztéssel, tudásvásárlás- és vegyítéssel, adaptálással, tudáshálózatok és tudáskapcsolatok kiaknázásával), ahhoz mindig kapcsolódnia kell a tudástranszfernek. Dixon szerint eltérő szervezetekben eltérő típusú tudások cseréjére kerül sor, s ennek alapján különbözteti meg a *tudásmegosztás* típusait: a sorozat-jellegű, a közeli és a távoli, valamint a stratégiai és a szakértői tudástranszfer (Dixon 2000). Az egyes típusok meghatározásánál figyelembe veszi a szükséges tudás irányultságát, a tudás jellegét, a feladat jellemzőit és a tudástranszfer társas megvalósulási környezetét. A tudás másokkal való megosztása

pedig bizalomra épül. A bizalom tehát nem csak a tudásmegosztás elengedhetetlen feltétele, hanem a tudás átadásának hatékonyságát meghatározó tényezője is (Hámori 2004, Klang 2001).

8. A tudásalapú szervezeti működés elméleti kérdései

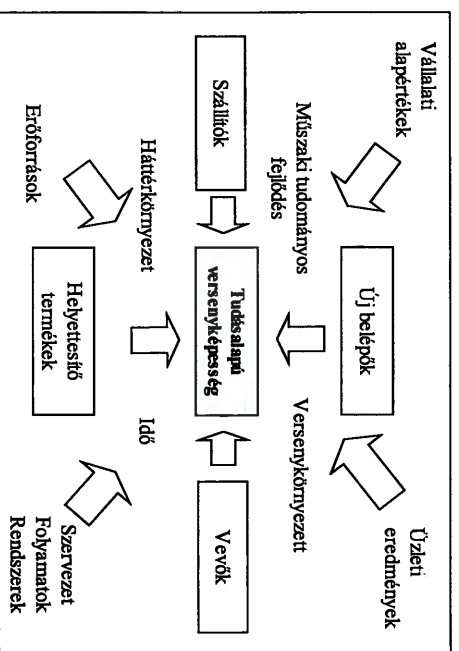
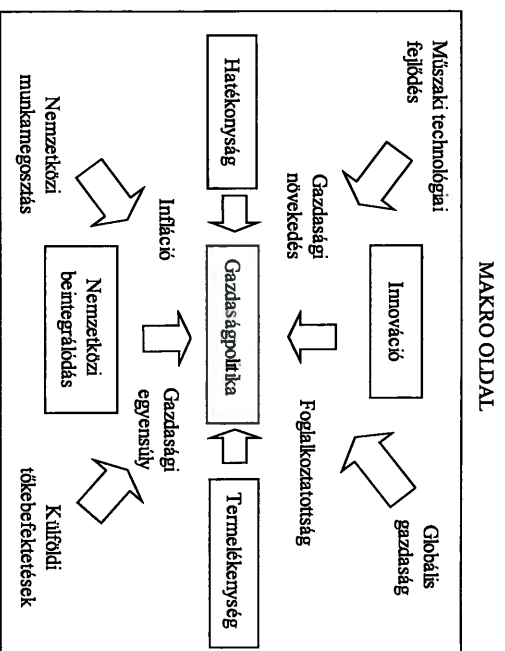
A tudás létrehozása, értékesítése és alkalmazása alapján a szervezetek a következő módon kategorizálhatók:

- > Első kategória: az új tudást létrehozó és azt közvetlenül értékesítő szervezetek, például egyetemek sikeres kutatásokat végző tanszékei vagy független kutatóintézetek;
 - > Második kategória: az új tudást létrehozó és azt termékeiben, szolgáltatásaiban értékesítő szervezetek, például gyógyszerárak vagy szoftvercégek;
 - > Harmadik kategória: külső forrásból származó tudást értékesítő szervezetek, vállalatok, például oktatási intézmények vagy menedzsment-tanácsadó vállalkozások;
 - > Negyedik kategória: az élvonalbeli tudást alkalmazó és értékesítő szervezetek, vállalatok, például az autóipar alkatrészgyártó vagy az informatika beszállító (al)vállalkozásai;
 - > Ötödik kategória: a követő tudás alkalmazására épülő szervezetek, például a kevésbé tudásintenzív termékeket gyártó, technológiát hasznosító vállalatok.
- A felsorolt kategóriákba tartozó szervezetek szinte mindegyikében mások a tudásmenedzsment követelményei. Eltérően kezelik nemcsak az üzleti stratégiát (ezen belül a stratégiatervezés, a magkompetenciák, az innovációk és a piacfelérés feladatait), hanem a képzési politika kérdéseit (beleértve a munkatársak képzésének, tovább- és át képzésének tervezését, megvalósítását és hatékonyságának mérését), valamint a tudástranszfer megoldásokat is.

9. A vizsgált KKV-k versenyképességét befolyásoló tényezők

A vizsgált KKV-k versenyképességét befolyásoló makro- és mikroszintű tényezőket egy ún. „komplex tilkómodellben” összegeztem az 5. ábra szerint. A tilkómodell makro és mikro oldala egymást tilkózi, három-három szintet foglal magában és abban szintenként négy-négy tényező szerepel. A versenyképességét befolyásoló makro- és mikroszintű tényezők korreláció-elemzése alapján számszakilag is kimutatható a tudásalapú gazdasági működésben kulcsszerepet játszó tényezők hatása a vizsgált vállalati kör vezetőinek gondolkodására.

5. ábra: A KKV-k versenyképességét befolyásoló tényezők komplex tükörmodellje



A korreláció-elemzés erősen szignifikáns kapcsolatot mutat a vállalati alap-értékek és az erőforrások között, tehát a vizsgált KKV-k alapvetően építenek a humán erőforrásra. Továbbá szignifikáns kapcsolat van a foglalkoztatottság, a munkaerő felkészültsége és az erőforrások között. A kapott eredmények azt jelzik, hogy a vizsgálatba bevont KKV-knek nemcsak lehetőségeik vannak a tudás-

ban rejlő versenyelőnyök kihasználására, hanem menedzsereik élni is próbálnak ezekkel a lehetőségekkel.

10. A tudásalapú szervezeti működés jellemzői a vizsgált KKV szervezetekben

A kutatás során kiindulópontnak tekintettm az új tudás szerepének, ezt követően a menedzsment tudásorientációjának, ennek a vállalati célokban, szervezeti működésben, valamint a tudás menedzselésében való megvalósulási formáinak azonosítását. Ezen belüli megvizsgáltam a képzési politika és a tudásmegosztás sajátosságait, összefüggéseit, befolyásoló tényezőit, kitérve ezek szervezeti és egyéni meghatározottságára.

Az új tudás szervezeti szintű kezelése

A vizsgált vállalatok menedzsmentjei – igaz, egymástól kissé eltérő arányban – fontosnak ítélik az új tudás vállalati versenyképességben betöltött szerepét. A versenyképes új tudás tartalmának meghatározása és vállalati szintű feltételeinek megteremtése mindhárom vizsgált vállalkozástípusban – a mikro-, kis- és középvállalkozásokban – alacsonyabb átlag-pontértéket kapott a hét fokozatú Likert-skálán. A megvalósítás eredményességével leginkább a mikro- és középvállalkozásoknak vannak gondjai. Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése a versenyképesség szempontjából a vállalkozások jövőképeére utal. Szándék szintjén azonosnak, intenzitásban pedig nagyon közeliek az értékek a három vállalatípus menedzsereinek körében; a megvalósítás szintjén azonban a mikro- és középvállalkozások vezetői skeptikusabbak mint a kis- és középvállalkozások menedzserei. Borultatásuk mögött pedig megjelenik a piaci lehetőségek korlátozott ismerete, valamint az új piaci szereplők felbukkanásából és az előre nem látható fejlesztési irányokból fakadó aggodalmuk.

A vállalkozások tudásintenzitásának néhány összefüggése

Jellemző tendencia, hogy a megkérdézett vezetők inkább „felülértékellik” a tudás szerepét a szükséges tudásintenzitáshoz képest. Ennek egyik oka, hogy a válaszadók között magas a cégvezetők (vállalkozás tulajdonosok) aránya, akiknek igen pozitív az önképe, ezt erősíti a munkatársaik feljűtik irányuló „lojális” magatartása is. Tény, hogy nem koherens a tudásigényre vonatkozó válaszok tudásintenzitás szerinti megoszlása.

A képzési részvétellel alakulása viszont igazodik a vállalkozás tudásintenzitásához, ezért ez a két tényező szignifikánsan összefügg egymással: erős tudásintenzitás esetén ennek értéke 0,004, közepesen magas tudásintenzitás esetében pedig 0,001. Ennek alapján megállapítható, hogy az erős tudásintenzitású szervezeteknél a domináns képésben való részvételi gyakoriság a legmagasabb, a közepesen alacsony tudásintenzitás esetén pedig a legalacsonyabb. Végül érdemes egy pillantást vetni a képzésben való részvételre a vállalati méretek szerint. Az erős tudásintenzitású kis- és középvállalkozások felénél minden harmadik munkatársuk vesz részt évente valamilyen külső vagy belső képzésben. És minél inkább csökken a tudásintenzitás, annál alacsonyabb az egyes vállalati méret-kategóriákban a képzésben való részvétel aránya.

Az új tudást azonban nem csak szervezett képzési programokon való részvétellel szerzik meg a vizsgált vállalkozásokban, hanem vásárlással (például speciális tudással rendelkező alvállalkozóktól való beszerzéssel), közös fejlesztésekkel (például partneri kooperációkkal), know-how vételekkel (például beszállító közreműködésével), valamint az új tudás önálló kifejlesztésével (például saját innovációkkal) is.

A kutatásban résztvevők véleménye szerint kis esélye van egy hazai mikro-, kis- vagy középvállalkozásának, hogy tartósan bedolgozja legyen egy multinacionális szervezetnek, s különösen részese közös fejlesztéseknek. Ennek oka az erősödő elsősorban közép-kelet-európai és ázsiai konkurencia. Bár a magyar KKV-k éles versenyhelyzetben vannak, mégsem kooperálnak egymással sem a nemzetközi, sem a hazai piacokon. Ez elszigetelődésükhöz vezet és hátrébe szorítja a szervezetek közötti együttműködések tudáshálózataként való működésének előnyeit. A nemzetközi munkamegosztás egyre inkább preferálja a globális gondolkodást, a kreatív látásmódot, a közös innovációkat és új tanulási tartalmak összehangolt elsajátításának képességét. Ez azonban nem jellemző a vizsgált KKV-k közös projekteire, amelyekben a KKV-k inkább a saját tudásukat visszatartó versenytársaként viselkednek, s nem együttműködő partnerként.

Képzési politika

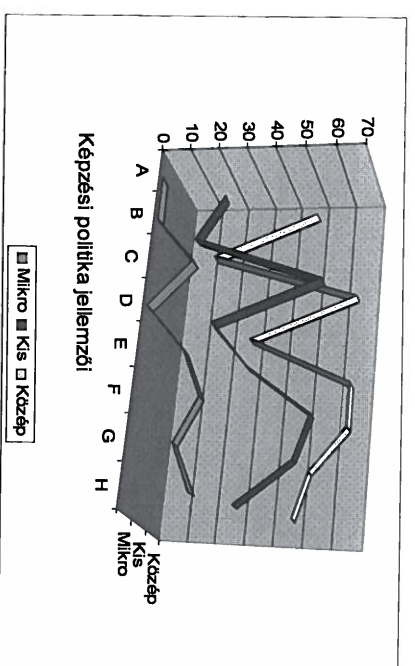
A tudásalapú vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásolja, hogy mikorra a menedzsment elkötelezettsége az új tudás megszerzésére. A menedzsment tudásorientációja a vállalati célokban és a tudás menedzselésében (a képzési politikában és a tudásmegosztásban) testesül meg. A vizsgált vállalatokban azonban a menedzsment kevésbé tartja fontosnak a vállalati célokról és a

stratégjáról szóló tájékoztatást. A szervezetek közel felében – függetlenül a vállalati mérettől – erre nem is került sor. Leginkább a középvállalkozások munkatársai igénylik az ezekről szóló tájékoztatást. A tájékoztatás elmaradása ellentétes viszont a menedzserek tudás iránti elkötelezettségével, illetve ennek hangsúlyozásával: a válaszadó vezetők még nem érzékelik a vállalati célokról és stratégiáról szóló tájékoztatás jelentőségét vállalatuk versenyképessége szempontjából.

A kutatásban résztvevő KKV-körben – habár a válaszadó menedzserek többsége fontosnak ítéli a tudás versenyképességben betöltött szerepét – elvértve fordul elő a képzés hatékonyságának mérése, a képzési eredmények szervezeti szintű alkalmazásának értékelése, elsősorban a képzés üzleti eredménybe való beépülésének vizsgálata (a teljesítmény, a minőség, az elégedett ügyfelek, stb. vonatkozásában) és a képzési befektetés hozamának a mérése (például ROI).

A humán erőforrás (HR) menedzselésének színvonalát jelzi az is, hogy miként tesznek eleget a HR-fejlesztési feladatoknak a vizsgált KKV-kben, milyen a képzés szervezetsége, mérik-e a képzés hatékonyságát és mennyire kíséri mindezt figyelemmel a menedzsment. Ebben az összefüggésben a szervezetek mérete jelentősen befolyásolja a képzési feladatok erőforrásait.

6. ábra: A vizsgált KKV-kör képzési politikájának gyakorlata (%)



A képzési politika szervezeti formáiról a következők százalékos megvalósulása ad képet: (A) a munkatársak fejlesztésével foglalkozó önálló személy/szervezeti egység, (B) az oktatási és fejlesztési tanácsadás, (C) a munkaköröknek megfelelő technikai és szakmai oktatás, (D) a vezetőképzési program, (E) az iskolarendszerű

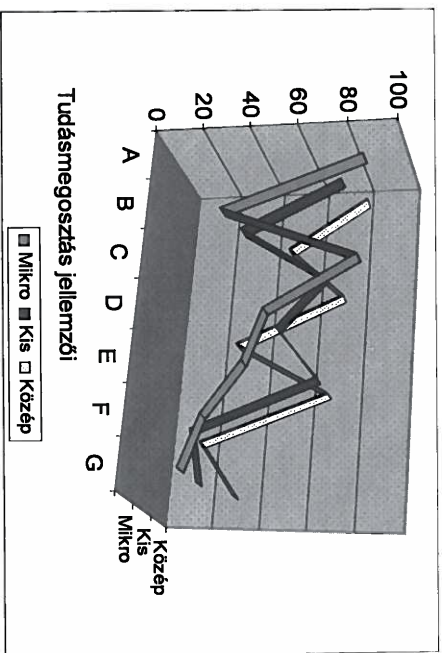
képzés, (F) az iskolarendszeren kívüli képzés, (G) a részben tanulmányi támogatás és (H) a tanulmányi szerződés teljes költségértéssel gyakorlati formájára. A szervezeti formák gyakorlati mutatója vállalati méretkategóriák szerint a 6. ábra.

A mikrovállalkozások gyakorlatában összesen öt formát alkalmaznak, legjellemzőbb az iskolarendszeren kívüli képzés és a teljes oktatási költségértékes forma. A kis- és középvállalkozásoknál mindegyik forma szerepel, de igen eltérő előfordulási gyakorisággal. Minden második kisvállalkozásban van munkaköröknek megfelelő technikai és szakmai oktatás és iskolarendszeren kívüli képzésben való részvétel. A középvállalkozásoknál az oktatási és fejlesztési tanácsadás kivételével az összes forma 48% és 64% közötti gyakorisággal fordul elő.

Tudásmegosztás

A tudásmegosztást döntően a következő tényezők befolyásolják: (A) a projektmunka; (B) az együttműködés külső partnerrel; (C) a személyes tudásmegosztás; (D), a közös problémamegoldó fórumok cégen belül más területen dolgozókkal; (E) a rendszeres projektbeszámoló; (F) a szakmai rendezvények, konferenciák és (G) az együttműködést támogató belső tréningek. A tudásmegosztási gyakorlat tényezőinek gyakoriságát érzékelteti a 7. ábra.

7. ábra: A vizsgált KKV-kör tudásmegosztási gyakorlata (%)



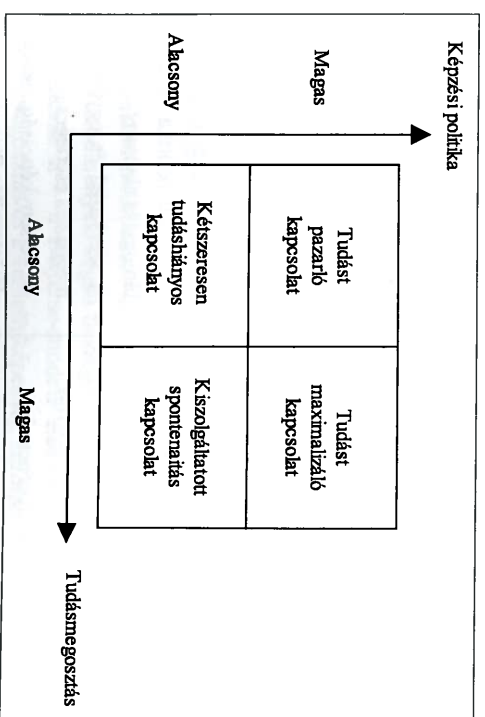
Eszerint a meghatározó sajátosságok közé tartozik a projektben megvalósuló tudásmegosztás, amely mindhárom vállalati típusban 72-85 %-ban jön létre. A személyes és névszemközti (face to face) interakciók a mikrovállalkozásokban

gyakoribbak mint a kis- és középvállalkozásokban. Minden második mikro- és kisvállalkozás más területen dolgozó munkatársakkal való közös problémamegoldó fórumokat nevezett meg a tudásmegosztás helyszínéneként. Az alacsony munkatársi létszámmal és a közös egzisztenciális érdekekkel indokolták, hogy a krízishelyzetekben mindenki „összeül” a helyzet kezelésére. A középvállalkozások a tudásmegosztást tervezetten végzik: meghatározott időszakonként kerül rá sor (ezek rendszeres tapasztalatcserek), illetve szükség szerint ad hoc módon is, sort kerfennek rá, főként nagyobb projekt munkáknál, hogy összedolgozassanak a különböző szakterületek képviselői.

A képzési politika és a tudásmegosztás kapcsolata

A szervezetek képzési politikája és tudásmegosztása különböző formában kapcsolódik össze attól függően, hogy a menedzment miként értelmezi a képzési politika és a tudásmegosztás szerepét vállalatuk versenyképessége szempontjából. A kutatás során kísérletet tettem a tudás kezelésének – a képzési politika és a tudásmegosztás dimenziói alapján történő – ábrázolására. Az így kialakított négy kategóriát kétszer kettes, ún. kapcsolat-mátrixba helyeztem a 8. ábra szerint.

8. ábra: A tudáskezelés kapcsolat-mátrix modellje



Az ábrázolt kapcsolati formák főbb ismérveit az 1. táblázatban foglalom össze. A képzési politika és a tudásmegosztás önmagában vett hiánya még nem jelzi feltétlenül egy adott vállalkozás versenyképességének alacsony szintjét. A válasz-

adók egybehangzó véleménye szerint azonban a tudás hiánya annál inkább csökkenti a versenyképességet, mivel közelebb van az adott szervezet a tudásintenzív szférához. Ezért elgondolkodtató a kétszeresen tudáshiányos kapcsolat magas elfordulási aránya, hiszen az ebbe a körbe tartozó KKV-k fele erős, illetve közepesen magas tudásintenzitású vállalkozás.

1. táblázat: A tudáskezelés kapcsolattípusai a KKV-körben végzett kutatás alapján

Tudást maximalizáló kapcsolat	Tudást pazarló kapcsolat
<ul style="list-style-type: none"> - A felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés erőteljes - A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás rendszeres - A tudásmenedzselés rendszerszerű alkalmazása - A kiemelt figyelem a tudásfejlesztésre és képzésekre - A tudásmegosztás szervezeti szintű ösztönzése jelentős - A versenyképességet jelentősen növeli 	<ul style="list-style-type: none"> - A felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés erős - A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás szelektív - A különálló tudásmenedzselési stratégiaelemek alkalmazása - A kiemelt figyelem a tudásfejlesztésre és képzésekre - A tudásmegosztás szervezeti szintű ösztönzése csekély - A versenyképesség megőrzése
Kiszolgáltatott spontenaitás kapcsolat	Kétszeresen tudáshiányos kapcsolat
<ul style="list-style-type: none"> - A felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés formális - A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás eseti - A különálló tudásmenedzselési stratégiai elemek alkalmazása - A képzési politika háttérben, képzéstámogatás alacsony - A problémamegoldáson és közös érdeken alapuló spontán tudásmegosztás - A kiszolgáltatott versenyképesség 	<ul style="list-style-type: none"> - A felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés nincs - A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás esetleges - A Tudásmenedzselési eszközök alkalmazásának hiánya - A képzési politika háttérben, képzéstámogatás alacsony - A szervezeti és egyéni szintű tudásmegosztás esetleges - A versenyképesség csökkenés a tudásintenzitás figyelmében

Tudásmegosztás és bizalom

A felmérés adatai szerint az erős tudásintenzitású vállalkozásokban a partneri együttműködés a személyes bizalmon alapuló kapcsolatokra épül. Ezzel rugalmasabbá válik a piacra való belépésük, amiben alapvető a tanulás és tudásmegosztás képességének a szerepe. A tudásmegosztás összehangolásában jelentős a tudást átvevők igénye – részben a piaci koordinációra (ennek szerződéses szabályozására, ha külső együttműködő partnerrel jön létre a tudásmegosztás), részben a bürokratikus koordinációs eszközök alkalmazására, a vezetői előírásokra (ha a tudásmegosztásra a vállalaton belül kerül sor). A bizalom termétszele miatti elsősorban a tudáshordozók „reciprok altruizmusán” alapuló tudásmegosztás a leghatékonyabb, legalábbis a nem vagy nehezen kodifikálható tudás esetén. A mások iránti érzelmi bizalom kifejeződhet a tudásmegosztást támogató szervezeti körülmények megítélésében is. A felmérés adatai szerint többségben vannak azok, akik – a bizalom megelőlegezéséeként – újabb a tudásmegosztást segítő eszközöket és módszereket igényelnének a vezetéstől. Ilyen bizalomnövelő eszköz a technikai infrastruktúra és a belső informatikai rendszer; a bizalomnövelés módszere pedig – a személyes bizalom megjelenítéséeként – a formális és informális munkatársi kapcsolatok erősítése. A tudásmegosztás akadályait említve a válasszadók hasonlóan ítélték meg a gátló tényezőket: a másik fél iránti érzelmi bizalmatlanság áll a lista élén, amelyet a számdékos tudásvisszatartás követ. Közel azonos súlyt kapott az, hogy a szervezet nem méltányolja a tudásmegosztásban való közreműködést sem közvetlen sem közvetett módon, valamint az, hogy a szervezeti kultúra nem ismeri el a tudásmegosztás spontán kezdeményezését. Legkevesebb „szavazatot” kapott, hogy kétséges az átadó fél tudásának hasznossága és hiányosak a tudásmegosztást támogató infrastrukturális feltételek.

Alkalmazott menedzsment technikák és eszközök

A KKV-k tudásalapú működését számos vezetési technika és eszköz befolyásolja. A kutatási eredmények végső összegzéseként ezek megvalósulási formáit a 2. táblázat tekinti át – a Beijerse-modell alapján – az új tudás, a képzési politika, a tudásmegosztás és a versenyképesség szempontjából.

2. táblázat: A tudásalapú KKV-működés vezetési technikái és eszközei

Tudásmenedzselés lépései (Bejterse 2000)	Alkalmazott vezetési technikák és eszközök	
	Támogató formái	Gátló formái
ÚJ TUDÁS ORIENTÁCIÓ		
1. A szilkoéges tudás meghatározása	- Új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők nyomon követése - Időben való gyors reagálás - Egyértelmű stratégiai célok - Tudás-portfólió kialakítása	- A tudás iránti elköteleződés hiánya - Stratégiai bizonytalanság - Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó jártékoztatás hiánya
2. A rendelkezésre álló tudás meghatározása	- Munkatársak tudásának és kompetenciájának felmérése	- A meglévő tudás- és kompetenciaszintek felmérésének hiánya
3. A tudásrés meghatározása	- A szilkoéges és a meglévő tudás- és kompetenciaszintek összevetése	- Az eltérések figyelmen kívül hagyása
KÉPZÉSI POLITIKA ORIENTÁCIÓ		
4. Tudásfejlesztés	- HR feladatok delegálása - Belső képzés, továbbképzés - Külső képzési programok - Tanulmányi támogatás - Szervezeti célok támogató egyéni tanulási ösztönzése	- Felsővezetói támogatás hiánya - Túlzott elvárások - Képzések mellőzése
5. A tudás megszerzése	- Kísérletezés szabadsága - Jó ötletek gyors elbírálása és megvalósítása - Mentorálás és coaching - Tudáshálózat mint képzési forrás alkalmazása	- Kizárólag a munkatársak egyéni ambíciójára való támaszkodás
TUDÁSMENEDZSOLÁS ORIENTÁCIÓ		
6. Tudásrögzítés	- Technikai infrastruktúra biztosítása - Belső informatikai rendszer (IT) működtetése - Tudáskodifikálás (adatbank) - Tudásrögzítés ösztönzése	- Hiányos infrastruktúra és IT-rendszer - A tudásrögzítés kidolgozatlansága
7. Tudásmegosztás	- Vezetői bizalom - Formális és informális projektek támogatása - Stratégiai és szakértői tudásmegosztás preferálása (Dixon 2000)	- Információ visszatartás - Bizalmatlanság - Nem respektálja a tudásmegosztást
VERSENYKÉPÉSSÉG ORIENTÁCIÓ		
8. Tudásmegosztás	- Képzési hatékonyság mérése (kompetenciahibavetés, munkatársi és vezetői elégedettség)	- Szubjektív vezetói minősítés hiánya
9. Tudásértékelés	- Pérdnygi kontroll - Tudás üzleti eredményként mérése (hozam, megtérülés, nyereség, ROI, Balanced Scorecard)	- Mértési eszközök hiánya - Pérdnygi szemlélet hiánya (hátrében a tudás)

11. Következtetések

Értékezésben a versenyképesség és a tudás néhány összefüggését vizsgáltam a képzési politika és a tudásmegosztás megvalósulásán keresztül, a hazai KKV-k környezetében.

Első hipotézisemben azt feltételezem, hogy a vizsgált KKV-k vezetői azonosították az új tudás létrehozására sarkalló külső és belső tényezőket, és felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában. – A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a vezetők – bár képesek azonosítani az új tudás létrehozására sarkalló, főként műszaki és gazdasági makro- és mikro szintű tényezőket, és felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában – az új tudás tartalmát már kevésbé tudják átlátni, létrejötteinek vállalati feltételeit és ütemét már kevésbé képesek megteremteni, illetve megvalósítani. Összegezve tehát az első hipotézis csak részlegesen igaz, mert többnyire eltér egymástól a szándék és a gyakorlat.

Második hipotézisemben feltételezem, hogy a magyar kis- és középvállalatok vezetői (2a) annak mértékében ismernek fel a tudásmenedzsment jelentőségét vállalatiuk versenyképessége szempontjából, hogy milyen intenzív az adott ágazatban a műszaki fejlesztés és milyen éles a vállalati versenyhelyzete. (2b) a tudásmenedzsmenten belül helyesen látják a képzési politikának és a tudásmegosztásnak sajátosságait és összefüggéseit, és értelmezik ezek szerepét vállalatiuk versenyképessége szempontjából; (2c) látják, hogy a tudásmenedzsment és vállalatiuk üzleti stratégiája között kértányú a kapcsolat, vagyis hogy ezek kölcsönösen hatnak egymásra. – A kutatás egyértelműen bebizonyította, hogy szoros korreláció áll fenn egy KKV ágazatban létrejövő műszaki fejlődésnek és vállalati versenyhelyzetnek, valamint a tudásmenedzsmentnek mint versenyelőnynek a menedzseri felismerése között. Összességében tehát a hipotézis megállapításait egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények (2b, 2c) sőt a szilkoéges tudásintenzitáshoz képest (2a) a menedzserek inkább felül is értékelik a tudás szerepét.

Harmadik hipotézisem szerint a vállalati képzési politikája és a vállalati tudásmegosztás kapcsolata különböző formában jöhet létre és ezek a kapcsolati formák különböző mértékben befolyásolják a vállalati versenyképességét. – A kutatás egyértelműen igazolta, hogy a vállalatra jellemző képzési politika és tudásmegosztás kapcsolati formájáról kialakított koncepció helyes és alkalmas arra, hogy tisztázza a tudásmenedzsment e két alapvető ismérvének viszonyát és

hatásait a vállalat versenyképességére. A hipotézis megállapításait tehát egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények.

Negatív hipotézisem szerint a vállalati tudásmegosztás kialakulása és működése nemcsak a munkatársak személyiségétől, képzettségétől és tanulási igényétől, hanem bizalmuk mértékétől is függ. – A hipotézis megállapításait egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények.

Az ötödik hipotézisemben azt feltételezem, hogy a vizsgált vállalatok vezetői sajátos vezetési koncepciók, technikák és eszközök segítségével hangolják össze a versenyképességét növelő képzési politikát és a tudásmegosztást. – A tudás jelentőségét felismerve a vizsgált KKV-k gyakorlatában megjelentek ugyan egyes tudásmenedzsment-elemek (pl. a vezetői információs rendszer fejlesztése, képzési koncepció megvalósítása, tudásmegosztás, mentori rendszer, ügyfélkapcsolatok menedzsmentje), de komplex tudásmenedzsment ritkán fordult elő. A sajátos szervezeti megoldások és vezetési technikák sem ötvöződtek klassz-terekbe. A hipotézis tehát csak részben igazolódott, mert a kutatás számos hiányosságot is feltárt a menedzsment tudástámogató megoldásainak területén. Itt jegyzem meg, hogy a tudásalapú szervezeti működés vezetési technikáinak és eszközeinek klaszterszerű alkalmazása, a különböző feltételekhez igazodó sokrétű javaslatok kidolgozása további kutatásokat igényel.

Végül hatodik hipotézisemben azt állítottam, hogy kialakítható olyan modell, amely leírja a tudásalapú működés legfontosabb körülményeit és jellemzőit, s amelyik felhasználható arra, hogy segítse a kutatás körén kívül eső KKV-k vezetőit, ha fejlesztési kívánják vállalatuknál a képzési politikát és a tudásmegosztást. – Jelen kutatás egy új, saját fejlesztésű vizsgálati modellre épült. Ezt a vizsgálati modellt tovább finomítottam az új tudásra vonatkozó modellelemek beépítésével és az egyes tényezők közötti összefüggések kiemelésével. Utolsó hipotézisemet alátámasztják a kutatás eredményei, véglegesen azonban az igazolja majd, ha a felvázolt modellt széles körben ismerik meg és alkalmazzák a tudásmenedzsmentet sikeresen megvalósító KKV-k.

12. Kitekintés

A szervezetek tudásalapú működése – a versenyképes új tudást középpontba helyezve – több szempontból elemezhető az értekezésben alkalmazott modell segítségével. Ennek alapján pedig ellenőrző szempontrendszerrel állítottam össze a gyakorlati KKV-menedzsment számára szem előtt tartva a környezetet, a szervezetet és a menedzsment kölcsönhatását. Eszerint a szervezetek vezetőinek a

következő kérdéseket (döntési kritériumokat) érdemes figyelembe venni az új tudás és az ezt támogató képzési politika meghatározásához:

1. Mennyire helyes-e a tudásfejlesztés irányának és ütemének a prognózis?
2. Mekkora ráfordítást igényel a képzési politikában és a tudástranszferben a tudásfejlesztés követése?
3. Mekkora eredmény várható a tudásintenzív vállalati profilváltástól, illetve módosítástól?
4. Milyen időtávban térül meg a tudásintenzív profilváltás ill. módosítás teljes ráfordítása?
5. Mekkora erőforrás-áldozatot kíván a tudásintenzív profilváltás a képzési politikától és a tudásmegosztástól?
6. Mekkora üzleti eredmény várható a képzési politikától és a tudástranszferőtől?
7. Mekkora a képzési befektetések megtérülésének kockázata?

A fejlett piaccgazdaságokban újfajta munkamegosztás és kölcsönösen előnyös együttműködés alakult ki a különböző nagyságú vállalkozások között. Az is közismert, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági fejlődésben betöltött szerepe miatt a legtöbb ország kormányzata különleges támogatásokban részesíti ezeket a vállalkozásokat. Ez több területen is indokolt. A nemzetközi tapasztalatok igazolják, hogy a KKV-k-at segíteni kell az információk, a szakértelem és a piaci-gazdasági-szervezési tapasztalatok megszerzésében. Figyelembe kell venni, hogy méreteikből adódóan a fejlesztésükhöz szükséges pénzeszközök megszerzése nehezebb és költségesebb, mint a nagyvállalatok hielhez jutása, s a kölcsönök igénybevételekor az átlagosnál nagyobb kockázatot vállalnak. A nagyobb kockázat és a kisebb erőforrások indokolják, hogy az átlagosnál kedvezőbb elbírálásban részesüljenek és a kormányzat kiegészítő: ez támogató konstrukciókat hozzon létre a fejlesztésükhöz. Új szerepet vállalhat a kormányzat a multinacionális korporációk és a KKV-k együttműködésében a K+F területén is (Hoványi 2007).

Érdemesnek tűnik a jövőben megvizsgálni, hogy (1) a KKV menedzserei által a jelenlegi kutatásban megfogalmazott versenyelőnyök mennyiben realizálódnak a következő rövid- és középtávú időszakban a KKV szervezetek gazdasági teljesítményében, és (2) az értekezésben felsorolt versenyelőnyök valóban annak minősülnek-e a globálissá tárguló műszaki-gazdasági verseny és a megújuló hazai gazdasági feltételek között?

Hivatkozások

- 1) Abramovitz, M. (1989): *Thinking about Growth*. Cambridge University Press, Cambridge
- 2) Banks, E. (1999): *Creating a Knowledge Culture*. In: *Work Study*. No., pp 18-20. MCB University Press
- 3) Beijerse, R.P. (2000): *Knowledge Management in Small and Medium-sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No.2, pp. 162-179.
- 4) Dixon, N. (2000): *Common Knowledge*. Harvard Business School Publ., Boston
- 5) Farkas Ferenc (2003): *Tudásalapú vállalatok vezetése*. Chief Executive Officer, IV. évf. 2. sz. pp.21-25.
- 6) Hámosi Balázs (2004): *Bizalom, hírnév és identitás az elektronikus piacokon*. *Közgazdasági Szemle* LI. évf. szeptember pp. 480-497.
- 7) Hoványi Gábor (2007): *Vállalatfejlesztés: „Hagyományosból tudást értékesítő vállalatot!”* Fejlesztés és Finanszírozás, 3. sz. pp. 13-22
- 8) Klang, M. (2001): *Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business*. *Decision Support System*, Vol. 31. Issue 3. August, pp. 293-301
- 9) Krugman, P. R. – Obstfeld, M. (2003): *Nemzetközi gazdaságtan*, Panem Kiadó, Budapest
- 10) Papanek Gábor (2006): *Tudásáramlás, jogbiztonság, együttműködés. A magyar gazdaság fejlődésének láthatatlan forrásai*. Aula, Budapest
- 11) Porter, M. (1990): *The Competitive Advantages of Nations*. Macmillan, London
- 12) Sveitby, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. KJK Kerszöv Kiadó, Budapest
- 13) Török Ádám (2005): *A versenyképesség értelmezései: különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezői és mérésének módszerei*. In: *Szentos Tamás (szerk.) (2005): Fejődés, versenyképesség, globalizáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 105-228.

A szerzőnek a disszertáció témakörében megjelent publikációi

- G.E. (2007): *Üzleti stratégia-tervezés tudásmenedzsment támogatással*. *Humán-politikai Szemle*, XVIII. évf. 7-8. sz. pp. 110.
- G.E. (2007): *A tudás és versenyképesség néhány összetétele hazai KKV-környezetben*. II. *Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötet*, Veszprém Egyetemi Kiadó
- G.E. (2006): *Személyzetfejlesztés a tudásmenedzsment stratégiákban*. *Humán-politikai Szemle*, XVII. évf. 1. sz. pp. 13-26.
- G.E. (2006): *Tanulás és bizalom mint gazdasági kihívás a tudásalapú gazdaságban*. *Humánpolitikai Szemle*, XVII. évf. 7-8. sz. pp. 97-108.
- G.E. (2006): *Az üzleti stratégiát támogató tudás menedzselése eltérő vállalati környezetben*. *Humánerőforrás-menedzsment*, 8-9. sz. pp. 63-76.

G.E. (2006): *Az üzleti stratégia-tervezés aktuális dilemmái a tudásalapú szervezetekben*. „*Tudás és versenyképesség pannon szemmel*” – I. *Pannon Gazdaságtudományi Konferencia II. tanulmánykötet*, Veszprém Egyetemi Kiadó, pp. 85-89.

G.E. (2005): *A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában*. *Vezetéstudomány*, XXXVI. Évf. 12. szám pp. 2-18.

G.E. (2005): *Képzési politika és tanulástámogatás*. *Humánerőforrás-menedzsment*, 9. sz. pp. 30-39.

G.E. (2005): *Hazai tudásalapú szervezetek tanulástámogatása egy empirikus vizsgálat tapasztalatai tükrében*. *Humánpolitikai Szemle*, XVI. évf. 7-8. szám pp. 117-122.

G.E. (2005): *Tanulástámogatás, információigény és bizalom*. *Humánerőforrás-menedzsment*, 7-8. sz. pp. 62-73.

G.E. (2005): *A tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák néhány összetétele*. *Humánerőforrás-menedzsment*, 7-8. sz. pp. 45-61.

G.E. (2005): *Alternative Forms and Opportunities of Supporting Learning in the Domestic IT Sector*. *microCAD 2005 International Scientific Conference, Conference Proceedings*, University of Miskolc, 10-11 March, pp. 77-82.

G.E. (2005): *Resources of Knowledge-based Economy: Learning and Identity – A Possible Model*. *microCAD 2005 International Scientific Conference, Conference Proceedings*, University of Miskolc, 10-11 March pp. 83-88.

G.E. (2005): *Tanulás és versenyképesség az informatikában*. „*Gazdasági növekedés Magyarországon*” *Konferencia-tanulmányok*. BMGE, Budapest, CD-kiadvány

G.E. (2005): *Tanulástámogatás a tudásalapú szervezetek képzési politikájában*.

Tavaszi Szél Doktoranduszok Országos Konferenciája, Konferencia-tanulmánykötet, Debreceni Egyetem pp. 104-107.

G.E. (2004): *A vállalati magatartás és tudástőke néhány összetétele*. „*A versenyképesség regionális, vállalati és intézményi dimenziói*” *Konferencia-tanulmányok*. *Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája*, Széchenyi István Egyetem, Győr, CD kiadvány

A disszertáció témakörében tartott konferencia-előadások

G.E. (2007): *A tudás és versenyképesség néhány összetétele hazai KKV-környezetben*. II. *Pannon Gazdaságtudományi Konferencia*, Veszprém, 2007. június 7.

G.E. (2006): *Az üzleti stratégia-tervezés aktuális dilemmái a tudásalapú szervezetekben*. „*Tudás és versenyképesség pannon szemmel*” – I. *Pannon Gazdaságtudományi Konferencia*, Veszprém, 2006. június 2.

- G.E. (2005): Alternative Forms and Opportunities of Supporting Learning in the Domestic IT Sector. microCAD 2005 International Scientific Conference, University of Miskolc, 10-11 March
- G.E. (2005): Resources of Knowledge-based Economy: Learning and Identity – A Possible Model. microCAD 2005 International Scientific Conference, University of Miskolc, 10-11 March
- G.E. (2005): Tanulásiromogató a tudásalapú szervezetek képzési politikájában. Tavaszi Széi Doktoranduszok Országos Konferenciája, Debrecen 2005. május 5-7.
- G.E. (2005): Tanulás és versenyképesség az informatikában. „Gazdasági növekedés Magyarországon” c. konferencia, BMGF, Budapest 2005. szeptember 1-2.
- G.E. (2005): Tudásmegosztás és bizalom, mint gazdasági kihívás a tudásalapú gazdaságban. „Munkaerőpiaci és gazdaságpolitikai kihívások az Európai Unióban” c. konferencia DE, Debrecen 2005. november 11.
- G.E. (2004): A személyes tudás menedzselésének lehetőségei szervezeti szinten. SZMT XII. konferencia, Szeged, 2004. szeptember 17-19.
- G.E. (2004): A vállalati magatartás és tudástőke néhány összefüggése. „A versenyképesség regionális, vállalati és intézményi dimenziói” c. Ifjatal regionális-társ IV. országos konferenciája Győr, 2004. november 13-14. Széchenyi István Egyetem
- G.E. (2003): Oktatási stratégiák és információs társadalom. Közös előadás Antoni Alfonzzal. „Informatika és kommunikáció az oktatásban” c. konferencia Szombathely, 2003. április 10-12. Oktatási Minisztérium
- G.E. (2000): Szervezetek hatékonyságának növelése – oktatásfejlesztéssel. „Ötlettől a megvalósításig” c. konferencia BME IMVG Tanszék és MEE szervezésében Szirák, 2000. március 17-19.
- G.E. (1999): Az operatív vezetőképzési programok tapasztalatai eltérő képzési formákban. Humánmenedzsment '99 konferencia. Budapest, 1999. május 26.
- Egyéb szakmai publikációk**
- G.E. – Dr. Vingerder István (2007): Migráció kezelése a kórházmenedzsmentben. (első szerzőként) *Kórház- és Orvostechnika*, 2. szám, április, pp. 47-50.
- G.E. (2004): A magyar közgazdászok képzés története a kezdetektől az önálló intézménnyé válásig *Neveléstörténet*, 1. évf. 2. szám pp. 43-57.
- G.E. (2004): Pedagógiai örökségünk és Európa. *Neveléstörténet*, 1. évf. 2. szám pp. 178-181.
- G.E. (2003): Az iskolamenedzsment innovációs kihívásai – Út Európába, út a világba. In: *Nyíregyházi György: Pedagógia és oktatásirányítás. Szöveggyűjtemény. Pedagógiai Szakképzések sorozat.* OKTÁV, Budapest pp. 90-104.

- G.E. (1999): A vállalati személyiség belső tényezőinek alakulása egy privátizált magyar vállalatnál. In: *Garaj Erika – Herceg István – Leukó Ferenc: Gazdaságpszichológiai tanulmányok.* Miskolci Bölcsész Egyesület. Miskolc. pp. 99-115.

Egyéb konferencia-előadások

- G.E. (2004): Adalékok a magyar közgazdászok képzés történetéhez. Neveléstörténeti konferencia Győr, 2004. május 6. MTA Veszprémi Területi Bizottsága és a Nyugat-Magyarországi Egyetem
- G.E. (2004): Iskolamenedzsment és innováció. „Oktatáspolitikai szemléletváltás Európában a XX. században” c. konferencia Székesfehérvár, 2004. október 28. MTA Veszprémi Területi Bizottsága és a Kodolányi Főiskola Neveléstudományi Kutató Központja

Műhelymunkák, zárótanulmányok

- G.E. (2004): Tanulás és identitás információtechnológiai környezetben – egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. In: *Információgazdaság és identitás.* Corvinus Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest. Kutatásvezetők: Hámosi Balázs, Szabó Katalin OTKA TS 40768 Zárótanulmány 3. kötet
- G.E. (2004): Információs híd vagy szakadék? Az e-learning hatása és távlati lehetőségei az információgazdaságban. In: *Információgazdaság és identitás.* Kutatásvezetők: Hámosi Balázs, Szabó Katalin OTKA TS 40768 Zárótanulmány 3. kötet

Felsőoktatási jegyzet/tankönyv

- G.E. (2007): Vállalkozások szervezése és irányítása az egészségügyben. Semmelweis Egyetem, Budapest (nyomtatás alatt) ISBN 978 963 7152 70 2 (szakkönyv, tankönyv)

Független szakirodalmi hivatkozások összesen: 4

- Polyórátok: *Chief Executive Officer, Development and Finance, Neveléstörténet, Vezetéstudomány.*