

# PROJEKTEK A TUDÁSMENEDZSMENT VILÁGÁBAN

TÓBIÁS KOSÁR SILVIA<sup>1</sup>

## Összefoglalás

A projektek jelentőségének szerepe a XXI. század elejére nem csak az építészeti munkák vagy hadipar területén nőtt meg, hanem a menedzsment tudomány területein is felértékelődött. A tudásmenedzsment erőforrás alapú megközelítése hozzájárult a tudástranszfer és a tudásmenedzsment módszerek, valamint eszközök elterjedéséhez. A tudásáramlás támogatása céljából a vállalatok több programot és eszközt adaptálnak tevékenységükbe. A tudásprojektek elsősorban a tudástranszfer és tudásfejlesztés eredményességét, illetve a tudásmenedzsment sikerességét segítik elő. A tanulmány a tudásprojektek tudásmenedzsmentben elfoglalt helyét és szerepét vizsgálja, valamint a tudásprojektek sikerességéhez kapcsolódó tényezőket mutatja be. Primer kutatás eredményei által bemutatja a tudásprojektek vállalati szférában jelenlévő jellemzőit.

## Kulcsszavak

tudásmenedzsment, projektek, tudástranszfer, tudásprojektek

## Summary

The role of the project importance in the beginning of the XXI. century grew not only in the field of architectural works and military industry, but also the areas of management science valued it. A knowledge-based approach to resource management has contributed to the spread of knowledge transfer, knowledge management methods and tools. In order to support knowledge transfer, companies adapt several programs and tools to their activities. Knowledge projects facilitate effectiveness especially of knowledge transfer and knowledge development, and promote the success of knowledge management. This paper examines the status and role of knowledge projects in knowledge management, as well as it presents success factors related to knowledge projects. By the results of the primary research it examines the characteristics of knowledge projects present in the corporate world. (Times New Roman, normál, 10-es betűméret, sorkizárt, szimpla sorköz, max. 10 sor)

## Keywords

knowledge management, projects, knowledge transfer, knowledge projects

---

<sup>1</sup>egyetemi tanársegéd, Selye János Egyetem, e-mail: kosar.szilvia@gmail.com  
PhD. hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

## **Projekt és projektmenedzsment**

A projekt fogalma már a XVI. században használatos volt. Először az építészetben jelent meg, majd később a beruházások tervezése, előkészítése és kivitelezése során volt használatos. A XX. században már nem csak a vállalati szférában volt használatos, hanem a közigazgatásban és az oktatásban is (Milicz, 2011). A projektvezetés az előző század közepéig csak az építőiparban és építészeti munkák során volt felfedezhető. Fordulat az 1950-es években tapasztalható a kutatási- és fejlesztési projektek megjelenésével. A projektek számának és fontosságának növekedése a környezeti változásokra való reagálás eredményeként fogalmazható meg, amelyek eredményeként a stratégiai akciók jelentősége is megnőtt (Görög, 2008).

A projektirányítás legfontosabb eszköze a projekt. Kerzner értelmezésében a projekt olyan tevékenységek, feladatok és folyamatok összessége, amelyek specifikus céllal, rögzített kezdési és befejezési idővel, valamint behatárolt költségkerettel rendelkezik (Svozilová, 2011). Cleland véleménye szerint a projekt a vállalatok leghatékonyabb eszköze annak érdekében, hogy az egyik állapotból a kívánt másikba jusson. A projektmenedzsment és a vállalat további menedzsment területeinek kapcsolatát a következő gondolatmenet mutatja be. Az aktuális célok elérése érdekében megvalósuló törekvések az operatív menedzsment folyamatai. A hosszú távú, jövőbeni célok kijelölése a stratégia menedzsment feladata. Ha a szervezetben a kitűzött cél elérése érdekében egyidejűleg több stratégiai cél is megfogalmazódik, akkor projektmenedzsmentről beszélünk. A projektmenedzsment tehát valójában az operatív és a stratégiai menedzsment között foglal helyet a szervezetben (Görög-Ternyik, 2001).

## **Tudásmenedzsment és tudásprojektek**

A tudás felértékelődése napjainkban több területen is észlelhető. Gyakran összekapcsolják az emberi erőforrás fejlesztésével is. Ebben a kontextusban cél a tényezők és erőforrások teljesítményének kölcsönös növelése, valamint a tudás alapú társadalom és gazdaság kialakítása (Machová, 2012). A tudás felértékelődésének tényét a vállalatok vezetői sem vitatják. A tudás Davenport és Prusak megfogalmazásában a tapasztalatok, értékek és információk heterogén és folyamatosan változó halmaza. Olyan szakértelem, amely keretet ad újonnan létrehozott tapasztalatok, információk értékeléséhez és megértéséhez (Davenport – Prusak, 2001). A tudásmenedzsment jelentőségét számos kutató és szakértő kutatja. A tudásmenedzsment a döntési folyamatokat segíti elő. Szükségessége a komplexebb munkafolyamatokból, az alkalmazottak képzettségi hiányosságaiból, a vállalat jellemzőiből, valamint az egyre inkább gyarapodó információtömegekből ered (Součková, 2008).

A tudásmenedzsment és projektmenedzsment kapcsolódását a tudásprojektek által értelmezhetjük. A tudásmenedzsment feladatai a tudás előre kijelölt típusának menedzselésére, és ehhez szorosan kapcsolódó folyamatok és tevékenységek fejlesztésére létrehozott projektekhez kapcsolódnak. A megvalósuló változásokat tudásprojekteket koordináló vezetők végzik. A tudásprojektek valójában a tudás gyakorlati megvalósítását jelentik. Folyamataikban megtalálható az egyének, technológiák és tudás kombinációja (Davenport – Prusak, 2001).

A vállalatok számára valójában a tudásmenedzsment-projektek biztosítják azt a céltudatosságot, amelynek köszönhetően sikeresen elérik az előre kitűzött céljaikat. A megváltozott körülményeknek megfelelő stratégiák és egységek – természetesen a tudásmenedzsment folyamatokat is beleértve-, hozzák létre a tudásprojektek alkalmazhatóságának körülményeit (BITKOM, 2007; Remus, 2002).

A tudásprojektek céljaikban és módszereikben nem térnek el az egyéb típusú projektektől, azonban megvalósításuk és végrehajtásuk során emberi, technikai és gazdasági adottságok különböző kombinációira van szükség. A tudásmenedzsment-projektek célkitűzései a következők (Davenport-Long-Beers, 1998):

- tudást létrehozó adattárak kialakítása tudásmegosztás motiválása érdekében,
- tudáshoz, ismeretekhez való hozzáférés lehetőségeinek javítása,
- tudásmegosztó vállalatban a környezet sajátosságainak javítása,

- a tudás eszközeinek menedzselése,
- több jellemzős projektfolyamatok támogatása.

A tudásprojektek sikerességét nem csupán a projektmenedzsment által meghatározott módszerek és eszközök alkalmazásának eredményessége, hanem a tudásmenedzsment folyamatainak sikeressége is befolyásolja. A tudásmenedzsment eredményessége függ a projektekhez kapcsolódó erőforrások növekedésétől, a tudás tartalmának bővülésétől és használatának terjedésétől, a projekt szervezeti szintű jellegétől, az alapvető tudásfogalmak vállalati ismeretétől, és a befektetések megtérülésétől. A tudásmenedzsment projektek sikerességének meghatározó tényezői: tudásorientált vállalati kultúra, technikai és szervezeti infrastruktúra, támogató felsővezetés, gazdasággal és értéknövekedéssel kialakított kapcsolatok, folyamatorientáltság, egyértelmű jövőkép és nyelv, újszerű ösztönző eszközök, tudásstruktúrák és tudástranszfer típusainak különbözősége (Davenport-Long-Beers, 1998).

### **Az empirikus kutatás célja és jellemzői**

Az empirikus kutatás alapjául több megvalósult nemzetközi kutatás eredménye szolgált. A szekunder adatok alátámasztották a tudásmenedzsment hasznosságát a vállalati gyakorlatban, valamint választott témánk aktualitását is szemléltetik. A felhasznált vizsgáltok között szerepeltek többek között az OECD, KPMG, Pa Consulting és a Per Partes szervezetek kutatásai is.

A tudásmenedzsment általános jellemzőin túl külön foglalkoztunk a tudásprojektek jellemzőivel és sikertényezőivel, illetve a vállalatok közötti tudás alapú együttműködés hajlandóságával és jellegével. Ezen tanulmány célja bemutatni a tudásprojektek sajátosságait taglaló kutatási eredményeket.

A kérdőíves lekérdés 2013 tavaszán valósult meg Szlovákia és Magyarország nyugati határmenti kerületeiben és megyéiben. Megkérdezésünk középpontjában magyarországi és szlovákiai vállalatok álltak. A lekérdés célterülete Magyarországon Győr-Moson-Sopron és Komárom-Esztergom megyék, míg Szlovákiában a Dunaszerdahelyi járás, Komáromi járás és az Érsekújvári járás. A mintát összesen 360 vállalat alkotja, melyek egyenlő arányban oszlanak meg Szlovákiában és Magyarországon. A minta elemeinek kiválasztása során rétegzett mintavételt alkalmaztunk. A rétegző tényező a vállalatok telephelye volt. Azon városok, megyeszékhelyek kerültek be a mintavételbe, melyekben a városban lakók lélekszáma a legfrissebb lakossági adatok alapján meghaladta a 8500 főt. A rétegekbe tartozó mintaelemek egyszerű véletlen eljárással lettek kiválasztva az országok központi cégjegyzékeiből.

### **A mintában szereplő vállalatok jellemzői**

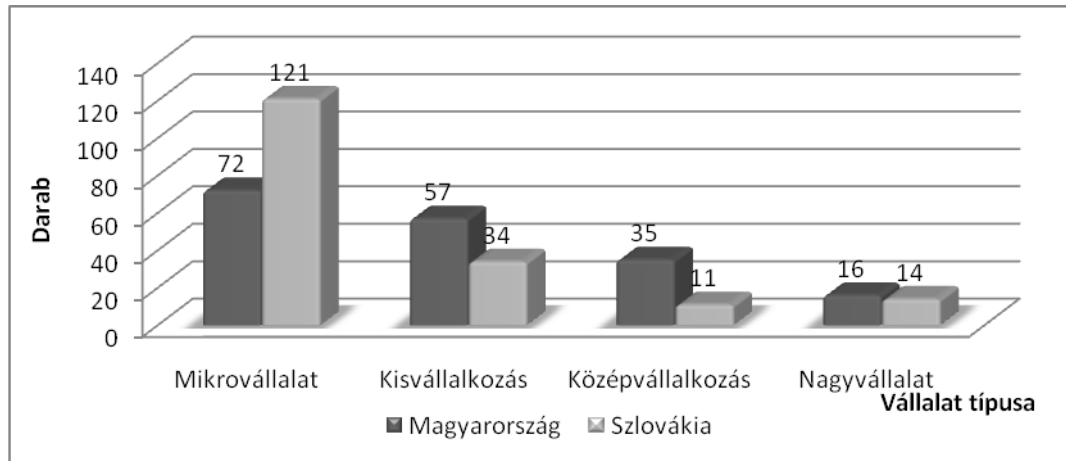
A mintában szereplő vállalatok különböző ágazatban tevékenykednek. Megállapítható, hogy a Magyarországi mintában a legtöbb vállalat az iparban tevékenykedik (57), ezt követik a szolgáltatásban (37), egészségügyben (18) építőiparban (14), információs- és kommunikációs technológiákban (14), a szállításban és utazásban (10), közszolgáltatásban (10), pénzügyi szolgáltatások nyújtásában (10), kiskereskedelemben (8), energetikai ágazatban (2) vállalkozók. Szlovákiában megkérdezett szervezetek közül a legtöbben szolgáltatások területén vállalkoznak (48), a többi vállalat kiskereskedelem (45), építőipar (30), pénzügyi szolgáltatások (19), egészségügy (12), személy- és teherszállítás (10), információs- és kommunikációs technológiák (8), ipar (7) és a közszolgáltatás (1) szakterületen vannak jelen. Az energetikába a minta ezen részéből egy vállalat sem fektetett be. Egyéb vállalkozói tevékenységet nem tüntetett fel senki sem a válaszadók közül.

A vállalatok méret alapú besorolása esetén az Európai Bizottság 2003/361/EC számú rendeletéből indultunk ki, amely alapján mikro-vállalkozásnak tekinthető azon vállalat, amely kevesebb mint 10 főt foglalkoztat és éves forgalma egyenlő vagy nem haladja meg a 2 millió eurót. A kisvállalkozás alkalmazottainak száma 10-49 főig terjed, éves forgalma pedig egyenlő vagy kevesebb mint 10 millió euró. A középvállalkozások főállású

foglalkoztatottainak száma 50-249 fő lehet, éves forgalma pedig egyenlő vagy kevesebb mint 50 millió euró. Nagyvállalatok csoportjában sorolandók azon szervezetek, amelyek munkavállalóinak száma meghaladja a 249 főt, és éves forgalmuk pedig több mint 50 millió euró.

1. ábra.

A vállalkozások típusai főállású alkalmazottak száma alapján



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves lekérdezés adatai alapján

Az alkalmazottak száma szerinti bontásban Magyarországon a mintát 72 mikrovállalat, 57 kisvállalat, 35 középvállalkozás és 16 nagyvállalkozás alkotja. Szlovákiában a válaszadók közül 121 mikrovállalat, 34 kisvállalkozás, 11 középvállalkozás és 14 nagyvállalat.

A mintában szereplő magyarországi vállalatok tevékenysége főként tudás- és információigényesnek tekinthető. Ezzel ellentétben a szlovákiai telephelyű szervezeteket a munkaigényes termelés és szolgáltatás jellemzi. Mindkét ország megkérdezettei kevésbé tőkeigényesnek vélik vállalkozásukat.

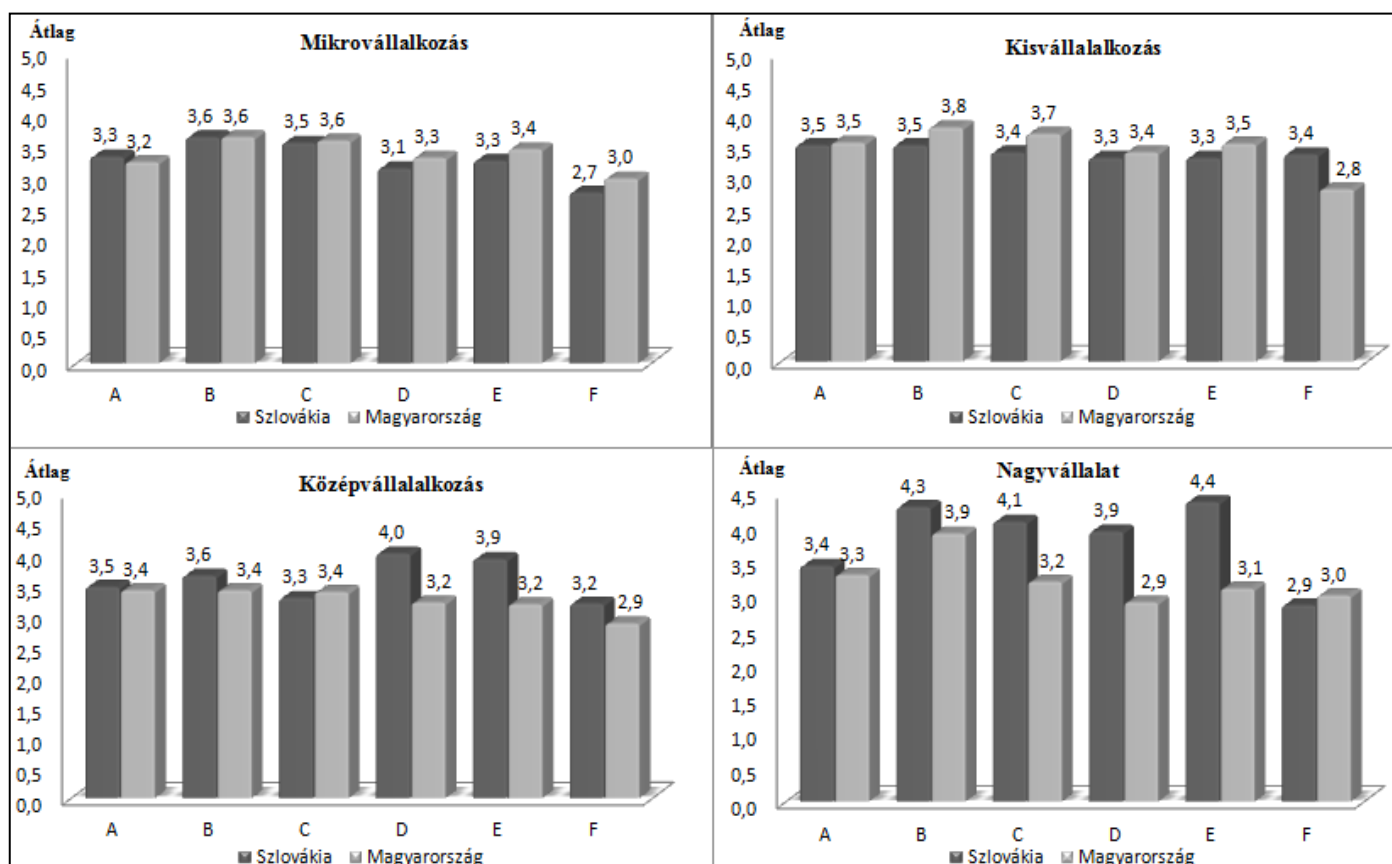
### Tudásprojekt sajátosságok a megkérdezett vállalatok körében

A tudásprojekt jellemzőinek vizsgálata során azok alkalmazásának célját, valamint a projektek sikerességét támogató sajátosságok vállalatban elfoglalt helyét vizsgáltuk a vállalatok méret szerint besorolása alapján.

A megkérdezett vállalatok projekteket több célból indítanak. A projektek alkalmazásának gyakoriságát és jellegét befolyásolja a vállalatok mérete és a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások mértéke. Minél több erőforrással rendelkezik egy vállalkozás, annál több projekt megvalósítását kivitelezzi párhuzamosan. A projekteket típusuktól függően több csoportba lehet sorolni. Leggyakrabban alkalmazott projekt típusok beruházási jellegűek. A tudás megosztását és fejlesztését támogató projektet a válaszadók alapján gyakran informatika alapú projektnek minősíthetők. A megkérdezettek tudásmenedzsment alapú projekteknek tekintik első sorban olyan informatikai alkalmazások és eszközök kiépítését, amelyek a tudást hozzáférhetővé és könnyen alkalmazhatóvá teszik a vállalat hatékony tevékenységvégeztése során. Az ilyen típusú tudásprojektek megvalósításának többféle célja lehet. A következő ábra a tudásmenedzsment projektek célkitűzéseit mutatja be a megkérdezett vállalatok méret szerinti besorolása alapján.

2. ábra

## Tudásprojektek célkitűzései a vállalatokban



Jelmagyarázat: A- tudás tárolására elektronikus rendszer alkalmazása, B – felmerülő probléma megoldásához értő személy gyors felkutathatósága, C – alkalmazottak megfelelő szakértelmének folyamatos ellenőrzése, D – új ismeretek megszerzésének támogatása képzések által, E – csapatmunkában való problémamegoldás, F – tapasztalatcserét támogató szabadidős tevékenységek

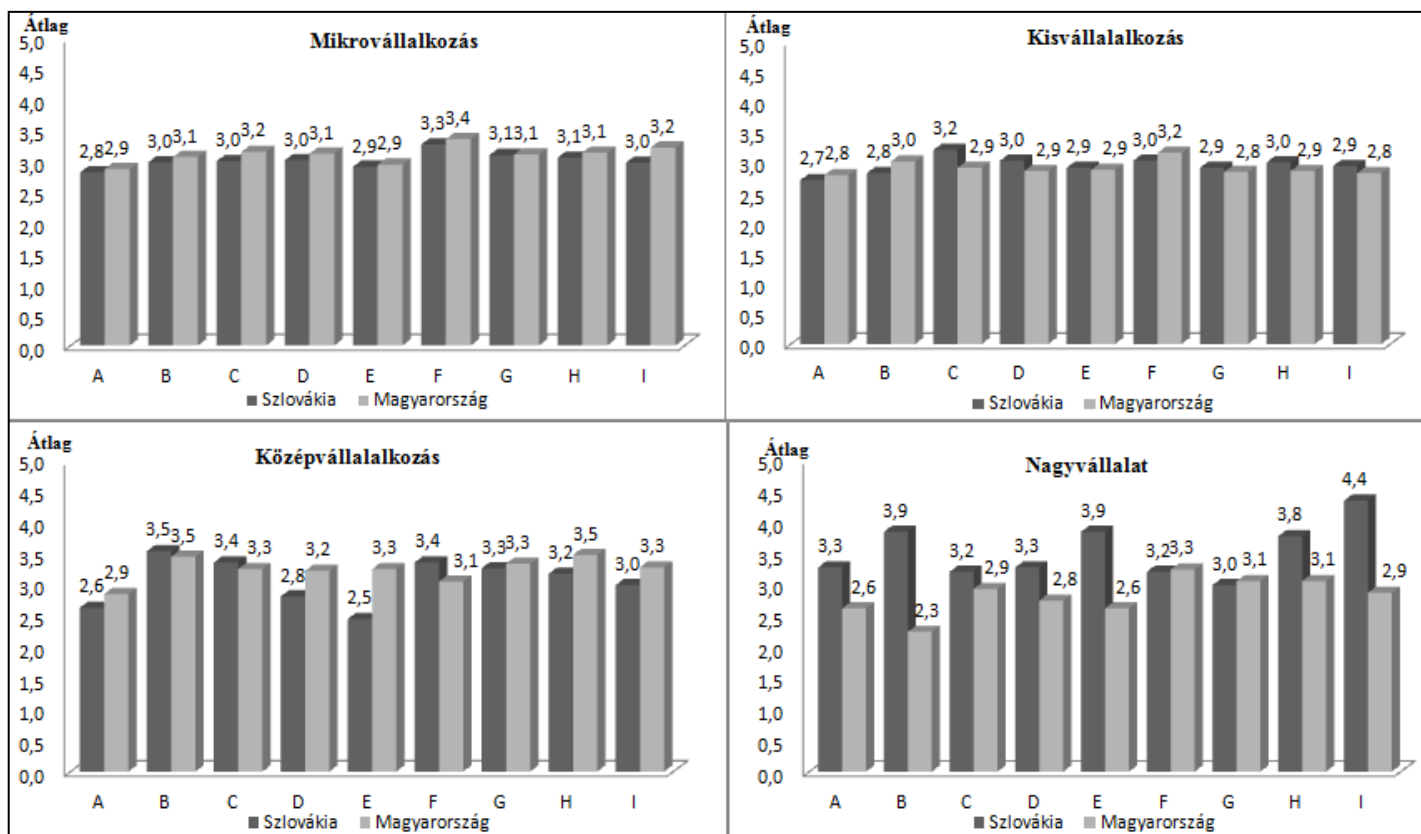
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves lekérdezés adatai alapján

A magyarországi mintában szereplő vállalatok esetén az összes méretű szervezetnél a projektek elsődleges céljai között szerepel a hozzáértő személy gyors felkutathatósága. Tehát a megkérdezett vállalatok számára fontos a felmerülő problémákra és kérdésekre való gyors reagáló képesség. A mikrovállalatok esetében sok esetben a tudásmenedzsment-projektek által valósul meg az alkalmazottak szakértelmének ellenőrzése. A gyakorlatban ez úgy történik, hogy a beosztott szakismeretét a kiépített informatikai rendszerbe való bejegyzései alapján mérik fel. A kisvállalkozások tudásprojekt alapú célkitűzései azonosak a mikrovállalatok gyakorlatával. A középvállalkozások tudásprojektjeinek céljai között nem csupán a hozzáértő személy gyors felkutathatósága és az alkalmazottak szakértelmének értékelése szerepel, hanem megtalálható közöttük és egyre nagyobb jelentőséggel a tudás tárolása érdekében elektronikus rendszer és tároló kiépítése. A nagyvállalatok esetében a megfelelő tudással rendelkező szakértő vagy munkavállaló gyors elérhetőségén és felkutathatóságán kívül a többi, kutatásban felsorolt lehetséges célkitűzés háttérbe szorul.

A Szlovákiában megkérdezett mikro- és kisvállalkozások a tudásmenedzsment-projektek elsődleges céljaként a felmerülő problémák megoldásához szükséges és hozzáértő személyek gyors felkutathatóságát jelölték. A mikro- és kisvállalatok esetén a szlovákiai és magyarországi mintában szereplő vállalatok nézőpontja megegyezik. A közép- és nagyvállalkozások esetében a két ország szervezetei között eltérés tapasztalható. A szlovákiai

középvállalkozások az új ismeretek megszerzésének képzések által való támogatását, valamint a csoportos problémamegoldást tűzték ki célul. A nagyvállalatok tudásprojektjeinek célja a szakember felkutathatósága és a csoportos megoldáskeresés lehetősége.

3. ábra  
Tudásprojekt-sikertényezők a vállalatokban



Jelmagyarázat: A – tudásorientált vállalati kultúra, B – technikai és szervezeti infrastruktúra, C – felsővezetés támogatása, D – állandó kapcsolat a gazdasággal, E – folyambiztonság, F – egyértelmű jövőkép és nyelv, G – újszerű motivációs eszközök, H – tudásstruktúra, I- tudás- és információtranszfer csatornák

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves lekérdés adatai alapján

A tanulmány bevezető részében rámutattunk, hogy a tudásmenedzsment-projektek sikerességét több tényező is befolyásolja. A mikro-, kis-, illetve nagyvállalatok magyarországi mintában szereplő képviselőik alapján a projektek sikeressége elsősorban az egyértelmű jövőkép és vállalati nyelv jelenlététől függ. Az egyértelmű jövőkép annyit jelent a gyakorlatban, hogy a vállalat vezetősége a stratégiai célok és jövőkép megfogalmazása során figyelemmel kíséri az alkalmazottak és további belső érintettek célkitűzéseit is. Ennek köszönhetően az érintettek azonosulni tudnak a szervezet jövőképével és a projekt céljaival is. Az egyértelmű nyelv az információk, adatok és ismeretek mindenki által való érthetőségét jelenti. A magyarországi telephelyű középvállalkozások a sikertényezők közül a szükséges infrastruktúrát és tudástárat biztosítják szervezetükben.

A terminológiák és célkitűzések egyértelműsítése a szlovák mintában szereplő kis- és középvállalkozásoknál az első sikertényezők között jelenik meg. A kisvállalkozások által jelölt válaszok alapján megállapítható, hogy ezen szervezetekben a felsővezetés támogatása is döntő eleme a sikerességnek. Ez egyértelműen tükrözi a családi vállalkozás esetén tapasztalt gyakorlatot. A középvállalatok a megfelelő szervezeti és technikai infrastruktúra kiépítését is

a sikeres projekteredmény zálogának tartják. A szlovákiai mintában szereplő nagyvállalatok a folyamatorientáltságot és a tudásmenedzsmentet támogató infrastruktúra hatását jelölték a legnagyobb mértékben befolyásoló tényezőnek. A tudásprojekt sikeressége azonban véleményük szerint elsősorban a tudás- és információtranszfert biztosító csatornák szervezetben való jelenlététől függ.

### **Tudásprojekt sikerességi-index**

A tudásmenedzsment-projektekkel kapcsolatos általános jellemzőket a tanulmány előző részében részletesen bemutattuk. A sikerességet befolyásoló tényezők vállalatokban elfoglalt helyének meghatározását követően összegzésként megvizsgáltuk a tudásprojektek lehetséges sikerességi-indexének összetételét. Összesítve a mintában szereplők válaszait főkomponens vizsgálat által meghatároztuk a tudástranszfer hatékonyságát támogató projektek siker-indexét. Ezen statisztikai módszer alkalmazásával a különböző bemutatott sikerkomponenseket egy indexé tömörítettük össze. Az egyes válaszok közötti korreláció alapján pontosabban becsülhető a kilenc sikertényezőre adott válaszok jellege. A tudásprojekt-sikeresség indexének összetételét a következő táblázat tartalmazza.

*1. táblázat*  
A tudásprojekt sikertényező-index összetétele

	<b>Kezdőérték</b>	<b>Kinyert érték</b>
<b>Tudásorientált vállalati kultúra</b>	1,000	,527
<b>Technikai és szervezeti infrastruktúra</b>	1,000	,603
<b>Tudástámogató felsővezetés</b>	1,000	,605
<b>Állandó kapcsolat a gazdasággal</b>	1,000	,565
<b>Folyamatorientáltság</b>	1,000	,553
<b>Egyértelmű jövőkép és nyelv</b>	1,000	,531
<b>Újszerű motivációs eszközök</b>	1,000	,501
<b>Tudásstruktúra</b>	1,000	,639
<b>Tudás- és információtranszfer csatornák</b>	1,000	,518

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves lekérdezés adatai alapján

A főkomponens-elemzés eredményeként egy átlagos sikerindexet kaptunk. A táblázatból látható, hogy a főkomponens alakító hatása egyik komponens esetében sem kisebb a 25 %-os kritikus értéknél, tehát mindegyik fontos szereppel bír a főkomponensükben. A válaszadók alapján a szürkével jelölt sorokat tartalmazó tényezők legnagyobb súllyal hatnak a projektek sikerességére. Ezek alapján megállapítható, hogy a technikai és szervezeti infrastruktúra, a tudástámogató felsővezetés, valamint a valamilyen szinten kialakított tudásstruktúra gyakorol legnagyobb hatást a szervezetekben megvalósuló tudásmenedzsment-projektek sikerességére. Innovatív motivációs eszközök a felsorolt sikerkomponensek közül a legkevésbé befolyásolják a sikert, de jelentős hatással vannak rá.

## Irodalom

- BITKOM. Wichtige Trends im Wissensmanagement 2007 bis 2011. In *Kongress zum IT-Gestützten Wissensmanagement, Frankfurt am Main*. Letöltés dátuma 2013. május 20. Hozzáférhető az interneten:  
<[http://www.bitkom.org/files/documents/Trendreport\\_WM\\_zur\\_KnowTech2007.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Trendreport_WM_zur_KnowTech2007.pdf)>
- Davenport T.H. – Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest. ISBN 963-09-4208-9. 200 o.
- Davenport, T.H. – De Long, W. – Beers, M.C. Successful Knowledge Management Projects. In *Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194, 1998, vol. 39, No. 3, p. 41-56.
- Görög M. – Ternyik L. (2001): *Informatikai projektek vezetése*. Kossuth Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-09-4227-5 211 o. ISBN 963 09 4227 5.
- Görög M. (2008): *Projektvezetés*. Aula Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-9698-49-9. 240 o.
- Milicz Á. (2011): *Civil Projektmenedzsment. Sikeres projektek a nonprofit szervezetekben*. Ifjúsági Közélet Fejlesztésért Alapítvány, Budapest. ISBN 978-963-08-1429-4. 148 o.
- Remus U. (2002): *Prozeßorientiertes Wissenmanagement, Konzepte und Modellierung*. University of Regensburg. PhD. Arbeit.
- Součková, I.(2008): *Znalostný manažment. Jeho pozícia v spoločnosti*. City University, Vysoká škola manažmentu, Bratislava. Letöltés dátuma: 2013. április 24. Hozzáférhető az interneten:  
<[http://vsm.raduz.org/data/MG201/RaduzMorsztyn\\_seminarka\\_MG201s\\_KM.pdf](http://vsm.raduz.org/data/MG201/RaduzMorsztyn_seminarka_MG201s_KM.pdf)>
- Svozilová, A. (2011): *Projektový management*. Grada Publishing, Praha. ISBN 978-80-247-3611-2. 380 s.
- Machová, R. (2012): Ľudské zdroje vo svetle nezamestnanosti. In *Zborník príspevku-RELIK 2012, Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti*. Melandrium, Praha. ISBN 978-80-86175-82-9.o. 1-12.
- Kosár, Silvia (2012): *Tudásprojektek a tudástranszfer szemszögéből*. Selye János Egyetem, Komárno. Rigorózus értekezés.