

FÜZY Annamária

AZ ÚJ GENERÁCIÓS TUDÁSMENEDZSMENT ÉS SIKERÉNEK ZÁLOGA

Miben rejlik egy szervezeti tudást támogató informatikai projekt sikere? Milyen új eszközök állnak rendelkezésre napjainkban a tudás megragadására és elérhetővé tételére? A 2.0-ás forradalom elérte a tudásmenedzsment-eszközöket is. Korunk nagy szervezeteiben a tanulási képesség vált a tartósan fenntartható versenyelőnyök fő forrásává, így ezzel párhuzamosan a hatékony megvalósításhoz szükséges információtechnológiai megoldások is előtérbe kerültek. Az IT azonban csak közvetetten képes hatni a szervezet versenyképességére, a szervezeti tanulás támogató funkciójaként. A cikk célja a tudásmenedzsment-rendszerek újabb formáinak bemutatása, illetve ezen rendszerek sikertényezőinek vizsgálata.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, web 2.0, információtechnológia (IT)

„Where is the knowledge we have
lost in information?”

T. S. Eliot: Choruses from „The Rock”

A XX–XXI. század fordulójára a technológia fejlődése új helyzetet teremtett: a gyorsuló piaci változások, az intelligens termékek és a személyre szabott szolgáltatások megjelenése, valamint a globalizáció következtében a szervezetek meglévő tudása és tanulási képessége vált a tartósan fenntartható versenyelőnyök fő forrásává. A világban a folytonosan tanuló szervezetek hálózatai alakulnak ki (Gelei, 2002). A tőke szerkezete is változik, a materiálistól az immateriális felé tolódik el (Baruch, 2004).

Korunk nagy szervezeteiben a változások többségének van valamilyen információtechnológiai (IT) vonatkozása (Markus, 2004). Az informatikai projektek hibaszázaléka azonban messze meghaladja a hagyományos alaptevékenységi technológiák bevezetésénél tapasztaltakat. A menet közben feladott, illetve a befejezett, de sohasem használt rendszerek száma egyaránt jelentős. Figyelembe véve, hogy az üzleti világ szervezetei jellemzően árbevételük 1-5%-át költik informatikára, a kár, amely az informatikai projektek rossz teljesítéséből ered, jelentős összeget tesz ki (Dahler, 2005). A kockázat a legújabb technológiák esetében a legjelentősebb – ezek közé tartoznak a szervezeti tanulást segítő alkalmazások is. Az ilyen projektek vizsgálata ezért különös figyelmet érdemel mind technológiai

szempontból, mind a változásvezetési mechanizmusok szempontjából (Martensson, 2000; Fekete, 2002; Herschel et al., 2005; Jewels et al., 2006).

Az IT versenyelőnyt biztosító képessége már a 80-as évek óta ismert, mindenekelőtt Wiseman (1988) nagy sikerű könyve révén. Az IT azonban nem közvetlenül hat a szervezet versenyképességére, hanem valamilyen áttételen keresztül. A korábbi technológiaközpontú szemlélet eltolódik olyan új aspektusok vizsgálatának irányába, mint amilyen a szervezeti tanulás és tudás (Zuboff, 1985, 1988). Az IT jelenléte, az információforrásokhoz való korlátlan hozzáférés megteremtése ugyanis önmagában nem ad választ a kihívásokra. Az igazán nagy feladat a rendelkezésre álló tudásvagyron feltárása és rendszerezése, illetve a kommunikációs csatornák és kapcsolatrendszerek kiépítése (Martensson, 2000). Természetesen ehhez az egyéni és szervezeti feltételeken túl további kiegészítő IT-rendszerek is szükségesek lehetnek. Bár a mesterséges intelligencia üzleti alkalmazása terén évtizedek óta csekély előrehaladás tapasztalható, az új technológiák nagy száma és heterogenitása azt jelzi, hogy a kísérletezés folyik, még ha az ideális megoldás nem is született meg (Laszlo et al., 2002).

A szervezeti tanulás és tudás információtechnológiai támogatása, valamint ezek hatása a szervezet alkalmazkodóképességére olyan kutatási terület, ahol még számos kérdés vár megválaszolásra. Elemzésem célja annak áttekintése, hogy milyen fejlődési mecha-

nizmuson ment keresztül a tudásmenedzsment az elmúlt évtizedben, illetve milyen tényezők határozzák meg a szervezeti tudással és tanulással kapcsolatos informatikai projektek sikerét vagy kudarcát.

Szervezeti tanulás, tanuló szervezet

A *szervezeti tanulás* olyan folyamat, amelynek során tudás jön létre. Olyan tudás, amely elterjesztésre kerül a szervezetben, sőt beépül a szervezet memóriájába, így későbbi döntésekhez is elérhetővé válik. A folyamat eredményeként kibővül a lehetséges viselkedések repertoárja, lehetővé téve a szervezeti tagok magatartásának változását, ezen keresztül pedig a környezethez jobban illeszkedő szervezetek létrejöttét. A szervezeti tanulás mindenképpen valamilyen változáshoz kapcsolódik, s lényege a rejtett (tacit) és kifejezett (explicit) tudás átadása a tagok interakciója révén (Nonaka, 1994).

A gyors környezeti változások közepette a hosszú távú fennmaradás egyedüli lehetséges útja a sikeres alkalmazkodás. Az élenjáró szervezetek külső feltételrendszerüket állandóan szem előtt tartva, ahhoz rugalmasan igazodva alakítják ki felépítésüket és folyamataikat, sőt esetenként preaktív módon elébe is mennek a környezeti változásoknak (Dobák, 1996). Ez a képesség csak a hagyományostól eltérő, kreatív szervezeti formák sajátja.

Az ún. *tanuló szervezetek* azok, amelyek a szervezeti tagok elkötelezettségére és önmegvalósítási szükségleteire építve képesek a szervezet tagjainak egyéni tudását kombinálni, s ezzel szervezeti szinten új tudást létrehozni. Az információs forradalom magával hozta azt a változást, hogy gyakorlatilag „valós időben” lehet tetszőleges mennyiségű és minőségű információhoz hozzájutni. Az információrobbanás azonban önmagában még nem jelent több tudást, és a hagyományos szervezetek általában nem is tudnak élni e lehetőséggel. A tanuló szervezetekre ezzel szemben jellemző a szisztematikus problémamegoldás, a saját tapasztalatokból való tanulás, a mások által nyert tapasztalatok felhasználása, a kísérletezés, valamint a tudás elterjesztése (Garvin, 1993). Ha egy szervezet javítani szeretné tanulási képességét, ezen az öt területen érdemes változásokat kezdeményeznie. A fejlesztéseknek a szervezeti és technológiai elemekre egyaránt ki kell terjedniük.

A jelenlegi tudásmenedzsment-rendszerek

A szervezetek szellemi vagyonuk összegyűjtésére, rendszerezésére és a szervezeti tagok közötti terítésére egyre több *IT-alapú tudásmenedzsment-rendszert* hoznak létre. Az utóbbi évek IT-beruházásai lehetővé

tették a vállalatok számára az egyre hatékonyabb tudásgenerálást, az intranettechnológiák megjelenése pedig felgyorsította a tudásmegosztás folyamatát – bár számos esetben a különböző részelemek (fájlszerverek, speciális szövegtárolók, intranetrendszerek stb.) egymástól elzárta, függetlenül működnek. Egy-egy munkacsoport számára hasznos segédeszközt jelentenek, de sokszor rejtve maradnak a szervezet többi tagja előtt. A sokszínű és általában szigetszerűen működő rendszerek következtében az információhiány és az információ túlterheltség egyformán gondot okozhat.

Az AMR Research által 2005-ben mintegy 400 IT-vezető részvételével készített kutatás kimutatta, hogy a vállalatok IT-költségvetésük 50-60%-át az információk előállításával, feldolgozásával és megosztásával kapcsolatos alkalmazásokra költik. Ezen belül 7,6%-ot pedig kifejezetten tudásbázisokra fordítanak (Murphy – Davis, 2005). E fejlesztések megtérülése ugyanakkor kérdéses, mert a tudáskezelő rendszerek többsége ma még nem a második generációra jellemző emberközpontú értékekkel bír, egyéni kialakítást lehetővé tevő technológiákon alapul.

Számtalan olyan alkalmazás hódított teret magának az utóbbi időben, amely bár hatékonyan támogatja a tudáskezelést, mégis túlzás lenne teljes értékű tudáskezelő rendszernek nevezni – legyen szó akár intranetről, akár munkahelyi „sárga oldalokról”, akár dokumentumkezelő, csoportmunka-támogató, munkafolyamat-vezérlő, helpdesk vagy adatbányászati alkalmazásról (Fehér, 2004). Az értelmezett tudás megfelelő időben és megfelelő személyhez való eljuttatása – e csatornákon keresztül – jól algoritimizálható feladat. Viszont az ezt követő hasznosítás és tanulás olyan folyamatok, amelyeket nem lehet egzakt lépések sorozataként leírni. Elemzők szerint évek telhetnek el, amíg a piacon megjelenik az első, valóban minden jelenlegi elvárásnak megfelelő, komplex tudáskezelő rendszer (Martensson, 2000; Gartner 2001).

Mit hoz a második generáció?

Az utóbbi időben mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban egyre népszerűbb a tudásmenedzsment-rendszerek két generációjának megkülönböztetése. A következőkben ezeket mutatom be, illetve hasonlítom össze.

„KM 1.0”

A számarányukat nézve máig domináns korai tudásmenedzsment-rendszerek – mint például a dokumentumkezelők – elsősorban az explicit tudásra koncentrálnak. Ezek az ún. *technológiaközpontú alkalmazások* a 90-es évektől kezdtek elterjedni, fő komponenseinket az adat-

bázis-kezelő rész és a keresőmotor képezi. Fókuszukban a rosszul strukturált információ menedzselése és a keletkezett tudás megosztása áll. Elsősorban a földrajzilag távoli helyek közötti tudásáramlást szolgálják. A felhasználók gyakran nem látják a tudásbázisban rejlő értékeket, ezért e rendszerek bevezetése vagy hosszabb időszakon keresztül fenntartása könnyen kudarcba fulladhat.

„KM 2.0”

Miközben a szervezetek többsége a technológiaközpontú tudásmenedzsment-rendszerek bevezetésével foglalkozott, a 90-es évek közepétől megjelentek az emberközpontú tudásmenedzsment-alkalmazások, melyek már lehetővé tették a személyek közötti közvetlen tudásmegosztást. E rendszerek kísérleti terepei mindegyiknél az ún. szakmai közösségek (*Communities of Practice*) voltak, amelyek tagjai azért szerveződnek csoportokba, hogy a birtokukban lévő tudást megosszák egymással. A cél itt már nem elsősorban a hatékonyság, hanem az informális tanulás, az együttműködés, s ezáltal a döntéshozatal, az innovációk és a kreativitás elősegítése. Az itt alkalmazott eszközök – mint pl. a *peer-to-peer networking* (hatékony fájlcsere megvalósítása az interneten keresztül szabad hozzáférésű tárhelyek segítségével), az értelmezések (*narratives*), az emlékeztetők (*retrospects*), a tudás-kávézók (*knowledge café*) – lehetővé teszik a tudás újrafelhasználását és különböző csatornákon való továbbadását. E megközelítés alapvető eltérése a korábbiakhoz képest a kérdésfeltevés irányának megváltoztatása: már nem az számít, hogy a tudás hogyan tudja szolgálni a meglévő szervezetet, hanem hogyan építünk fel olyan szervezetet, amely elősegíti a tudásfolyamatokat.

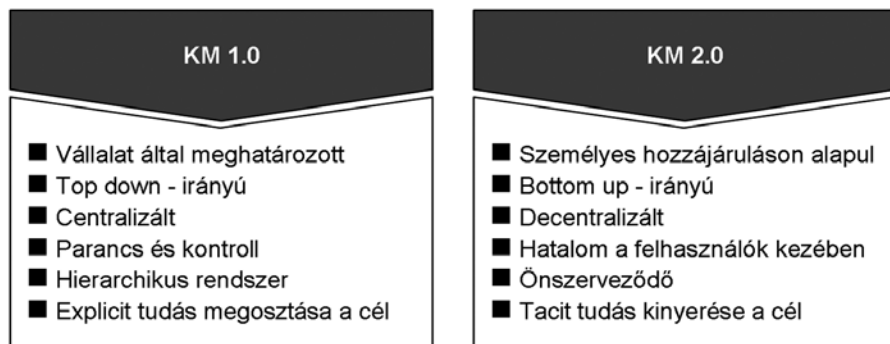
Napjainkban tehát a tudásmenedzsment-alkalmazások már nemcsak a tudásra fókuszálnak, hanem törekednek az emberek közötti kapcsolatok, közösségek létrehozására is (Gurteen, 2007). Bár az új, társas jellegű számítógépes segédeszközök jelentős része – mint pl. a *blog* (webnapló) vagy a *wiki* (szabad tartalom szerkesztést biztosító webhely) – továbbra is szöveges és kódalapú, így még mindig inkább az explicit tudásra koncentrálnak, a korábbiakhoz képest már jóval strukturáltanabb, önfejlesztő megközelítést képvisel a tudás felderítésében és megosztásában. A másik fontos különbség a „tradicionális” technológiákhoz képest, hogy míg azokat a nagy szoftvergyártó cégek fejlesztették ki, ezen eszközök legtöbbje szabad

hozzáférésű (open source), tehát ingyenes vagy alacsony költségen beszerezhető szoftver. A könnyebb hozzáférhetőség mellett további előny, hogy a felhasználók nincsenek korlátozott számú külső fejlesztőhöz kötve, sőt gyakran maguk is képesek a rendszer kialakítására és üzemeltetésére. Ennek révén a rendszer testre szabása is egyszerűbb, mivel a közreműködők egy olyan közösség tagjai, amelyhez önként csatlakoztak, épp a hatékony tudásmegosztás érdekében. Új jelenség, hogy ezek a közösségek már nemcsak anonim módon, az interneten szerveződnek, hanem a formális szervezeti keretek között is egyre több van belőlük. Ma már nem ritkaság, ha egy vezető „blogol” és egyre-másra épülnek a *corporate wikik*.

Az önszerveződő modellek létrejöttével a tudásmenedzsment már nem egy központi szervezeti funkció, sokkal inkább a szervezeti tagok mindennapi munkájának integráns része (Móricz, 2008). A tudás már nem központilag ellenőrzött, hisz mind a tulajdonjog, mind a kontroll a szervezeti tagok kezében van. Megjelennek az olyan szociális kapcsolati hálók, mint az *iWiW*, vagy a *Facebook*, ahol a szabad tartalom szerkesztésen, audio- vagy videofájlok megosztásán kívül lehetőség van különböző internetes csoportokhoz is csatlakozni. Az e-mail mellett előtérbe kerül az *Instant Messaging*, mely a valós idejű kommunikációt segíti elő szöveges formátumban. A friss hírekről az *RSS (Really Simple Syndication) Feed* révén értesülünk, mely egy speciális program a különböző weboldalak tartalmának szűrt megjelenítésére.

1. ábra

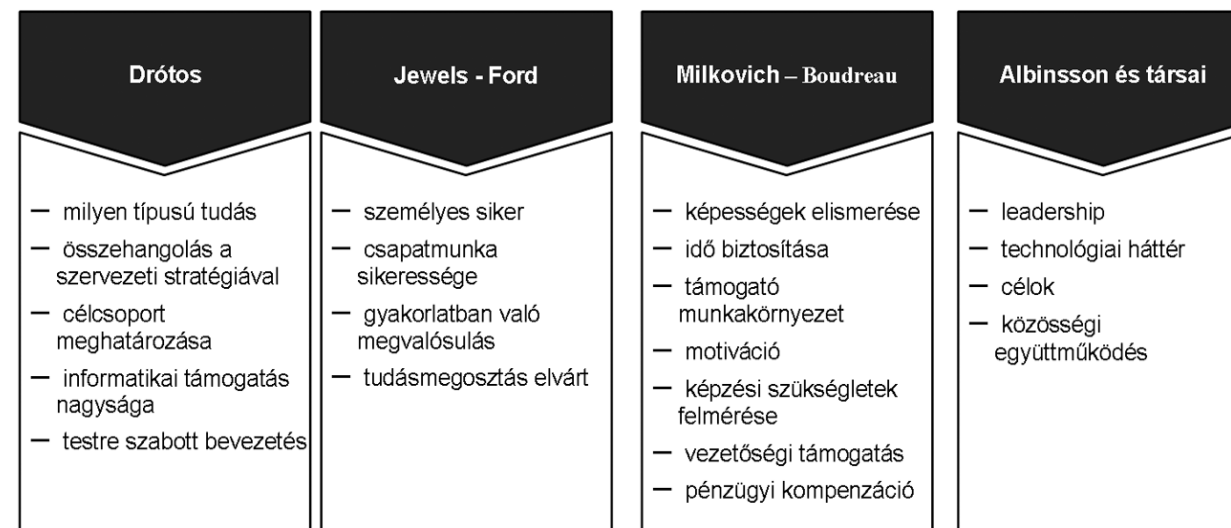
A tudásmenedzsment generációk összehasonlítása (Gurteen, 2007)



A tudásmenedzsment sokat változik napjainkban, ami a korábban tárgyalt külső környezeti hatásokon kívül olyan belső szervezeti tényezőknek is köszönhető, mint pl. a támogató vezetés, a nyitottság és a kísérletezés. A felülről lefelé történő irányítás helyébe egyre inkább a lentől felfelé irányuló folyamatok lépnek, az *empowerment* kezdeményezések révén a tudáshatalom a felhasználók kezébe kerül.

2. ábra

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezői



Ugyanakkor a második generációs technológiák – önszerveződő jellegükből adódóan – olyan dilemmákat is felvetnek, mint a bizalom és a biztonság kérdése a tudásmegosztásban, hiszen a szabad hozzáférés növeli a visszaélés kockázatát. A személyes hozzájáruláson alapuló tartalom szerkesztés esetében pedig a tulajdonjogok tisztázatlanságának problémája merül fel (1. ábra).

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezői

A legtöbb szervezet tudásmenedzsment-rendszerének bevezetésekor elvész a technológiai problémák és az output elvárások dilemmáinak sűrűjében, s elfelejti a tudáshoz vezető út végiggondolását. Ez pedig nemcsak azért lenne fontos, mert ezeket a rendszereket is emberek használják majd, hanem mert épp öbennük szeretnénk változásokat előidézni. A tudáskezelő alkalmazások sikere tehát sokban múlik a tanulás természetének megértésén és a folyamatszempelésen.

A gyakorlat mindenesetre nem azt mutatja, hogy pontosan ismernék e tényezőket. A Gartner Group informatikai szakértők részvételével végzett felmérése azt mutatta ki, hogy a tanácsadóipar kivételével a résztvevők mind sikertelennek tartották tudásmenedzsment-programjukat (Gartner, 2001). A tanácsadók 75%-ának igen válasza után 23%-kal a szoftverfejlesztők, majd 19%-kal a pénzügyi szakértők következtek, míg alig 2%-kal az államigazgatás zárta a sort. A vizsgálat konklúziója szerint a tudásmenedzsment-kezdeményezések innovációs kockázata igen nagymértékű, amelynek szintje azonban csak hosszabb időtáv elteltével állapítható meg objektívan, mivel a tudásmenedzsment-rendszerek megtérülése ideális esetben is csak több év elteltével jelentkezik.

A kockázat enyhítése céljából ezért nem a befektetés megtérülését (ROI), hanem értékét (VOI) kell néznünk.

Elemzésem további részében szakirodalmi források alapján a tudásmenedzsment-kezdeményezések sikertényezőinek áttekintését végzem el, különös tekintettel a második generációs alkalmazásokra (2. ábra).

Drótos (2006) szerint öt kulcsfontosságú lépést különböztethetünk meg az ilyen típusú problémák kezelésére. Először is fontos megállapítani, hogy pontosan milyen típusú tudásra, illetve a tudáskonverziós ciklus mely pontjaira akarunk koncentrálni. A tudásmenedzsment-kezdeményezéseket össze kell hangolni a szervezeti stratégiával, majd meg kell határozni a célcsoportot (egyéni-csoport-szervezet), valamint az informatikai támogatás mértékét. Végül pedig testreszabott rendszerfejlesztési és bevezetési eljárások alkalmazása szükséges.

A tudásmegosztást befolyásoló faktorok közül kiemelkedő lehet a tudásmunkások motivációja és elköteleződése (Malhotra – Galleta, 2003). Ezt támasztja alá Jewels és Ford 2006-ban végzett kutatása is, amely szerint a tudásintenzív iparágak vállalatainak tudásmegosztásához a személyes siker, a csapatmunka sikeressége és a gyakorlatban való megvalósulás jelenti a fő motiváló erőt. A tudásdolgozókat tehát nem külső tényezőkkel – pénzügyi juttatásokkal vagy pozíciójuk fenyegetettségével – kell motiválni. Inkább az a fontos, hogy lássák, amint a megosztott tudás a projekt, és ezáltal a csapat sikeréhez vezet. Emellett fontos, hogy az érintettek érezzék, hogy a tudásmegosztás elvárt tőlük, a vállalat sikere múlik rajta. Összefoglalva tehát az egyének tudásmegosztási hajlandóságának növelése szempontjából kiemelkedő fontosságú az egyéni és projektcélok, illetve az egyéni és a szervezeti célok összehangolása.

További kritikus sikerdimenziók, melyek befolyásolására hangsúlyt kell fektetni a fejlesztési folyamat során (Milkovich – Boudreau, 1988) az új képességek, ismeretek elismerése, a megfelelő idő biztosítása a program elvégzésére, az új, tanult viselkedés megerősítése a munkakörnyezetben, a résztvevők motivációjának fenntartása, a képzési szükségletek pontos felmérése és nyomon követése a program lefolyása közben, a vezetés elkötelezettsége, végül a megfelelő pénzügyi kompenzáció.

Albinsson és társai empirikus kutatása (2007) szintén azt vizsgálta, hogy hogyan hozunk létre és tartunk fenn sikeres tudásmenedzsment-kezdeményezéseket a közösségekben. Arra a megállapításra jutottak, hogy inkább az olyan nem technikai jellegű aspektusokra kell koncentrálni, mint pl. a *leadership*, a kultúra, a társadalmi-szociális helyzet vagy a részvétel értékelése. Ugyanakkor ezek még mindig csak szükségesek, de nem elégséges feltételek a sikerhez. A technológiai háttér, ezen belül a rendszerfejlesztés és -testreszabás vagy az intellektuális tőke megosztásának jogi kérdései talán kevésbé tűnnek érdekesnek a résztvevők szempontjából, ámde nem kevésbé jelentősek. Az is fontos, hogy a sikeres együttműködés biztosítékai már a közösség egyénre gyakorolt pozitív benyomása azért fontos, mert a bizalom elvesztése után az egyén nem ad második lehetőséget a „rendszernek”.

Konklúzió – lépünk-e egyről a kettőre?

A szakirodalmi statisztikák vizsgálata egyértelműen igazolja, hogy az elmúlt években a tudásmenedzsment a tudományos érdeklődés középpontjába került. De vajon beváltja-e a hozzá fűzött reményeket? Vagy a hasonló menedzsmentdivatokkal együtt eltűnik a süllyesztőben?

A külső piaci tényezők által generált tudásmenedzsment-rendszerek első generációja a rosszul strukturált információ megragadására koncentrált, vagyis arra, hogy az a szervezeti tagok számára kereshetővé és széles körben elérhetővé váljon. Az első generációs projektek kudarcában nagy szerepet játszott a szervezeti tagok tudásmegosztási hajlandóságába vetett feltétel nélküli hit. Mivel a tudás birtokosai nem látták át annak hasznát, ha megosztják tudásukat, illetve tartottak a tudás kizárólagos birtoklásából származó hatalmi pozíciójuk elvesztésétől, a tudáskezelő rendszerek vagy ki sem épültek a terveknek megfelelően, vagy gyorsan elsorvadtak működésbe állásuk után.

A technológia fejlődésével a rendelkezésre álló információ mennyisége is robbanásszerűen megnőtt. A szervezeteknek már nemcsak a strukturált adatokat kell kezelniük, hanem a nem strukturált dokumentumokat,

kat, audio és vizuális elemeket, szóbeli információkat is. A szervezeti tudás négyötöde pedig jellemzően ilyen „formátumú”.

A második generációs tudásmenedzsment-rendszerek eljövetele együtt járt az önszerveződő közösségek kialakulásával a határok nélküli világhálón éppúgy, mint a formális szervezeteken. Ezekben a közösségekben már nem az a kérdés, hogy hogyan vesszük rá a tagokat a tudás megosztására, sokkal inkább az, hogy milyen módon osztjuk meg a tudást, hogyan tanulunk és dolgozunk együtt.

A tudásmenedzsment-kezdeményezések sikere nehezen képzelhető el megfelelő technológiai háttér nélkül, de alapvetően együttműködő vezetési stíluson és biztos vállalati kultúrán alapul. Emellett nélkülözhetetlen az egyén beavatása a vállalati folyamatokba, hogy lássa az általa rendelkezésre bocsátott tudás hasznosulását.

A 100%-os siker még a fent említett tényezők figyelembevételével sem garantálható. A tudásmenedzsment-rendszerek bevezetésekor érdemes számításba venni a Gartner Group előrejelzéseit, miszerint 2012-re a szervezeteknek 30-szor akkora mennyiségű információt kell kezelniük, mint 2002-ben – így a releváns tudáshoz vezető út megtalálása még nehezebbé válhat (Gartner, 2002). Vajon teljesülni fog-e ez a merész előrejelzés? És ha igen, vajon hogyan birkóznak meg vele szervezeteink? Nos, az említett időintervallum fele már letelt. A következő években pedig kiderül, mi történik a fennmaradó időszakban.

Felhasznált irodalom

- Albinsson, L. – Curtin, G. – Forsgren, O. – Wall, M. (2007): Creating and Sustaining Successful Knowledge Management in Purposeful Communities
- Baruch, L. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. *Manager Magazin*, december, 39–47. o.
- Dobák M. és munkatársai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, KJK, Budapest
- Drótos Gy. (2006): Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment-kezdeményezésekben. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant... – Tudásmenedzsment elméleti és gyakorlati megközelítésben*, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottságának gyűjteménye, I. sz. kötete
- Fehér P. (2004): Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe a tudásintenzív cégeknél. Doktori értekezéstervezet, BCE Információrendszerek Tanszék
- Fekete G. (2002): *Tudásmenedzsment*, Prim Online, 09.08
- Ford, M. – Hewels, T. (2006): Factors influencing knowledge sharing in information technology projects, *e-Service Journal*, Vol. 5, No. 1.

- Gartner G. (2001): *White papers on knowledge management*, Gartner Group, Stanford, CT
- Garvin, D. A. (1993): *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, July-August
- Gelei A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezettefejlesztés esete*, PhD disszertáció
- Guarteen, D. (2008): *KM 2.0 – KM goes social*. in *Inside Knowledge Magazine* 2008. feb. 29. Volume 11, Issue 6
- Hansen, M.T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2.
- Herschel, R.T. – Jones, N.E. (2005): *Knowledge management and business intelligence: the importance of integration*, *Journal of Knowledge management*, Vol. 9, No. 4.
- Jewels, T. – Ford, M. (2006): *Factors Influencing Knowledge Sharing in Information Technology Projects*, *e-Service Journal* – Vol. 5, No. 1, 2006 ősz, 99–117. o.
- Laszlo, A. – Laszlo, K.C. (2002): *Evolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4.

- Martensson, M. (2000): *A critical review of knowledge management as a management tool*, *Journal of Knowledge management*, Vol. 4, No. 3.
- Móricz P. (2008): *Önszerveződő hálózatok, előadás: Szervezet- és vezetélmélet*, március 19.
- Milkovich, G.T. – Boudreau, J.W. (1988): *Personnel Human Resource Management – a diagnostic approach*, BPI-Irwin, Homewood, Illinois
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation?* New York
- Wiseman, C. (1988): *Strategic Information Systems*, Irwin, Chicago
- Zuboff, S. (1985): *Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology*, *Organizational Dynamics* 14 (Autumn)
- Zuboff, S. (1988): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 8. hó

AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt* betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abcérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. és G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/info retriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a *Guide to Citing Internet Sources* (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az *MLA-Style Citations of Electronic Sources* (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

2009. januárjától a Vezetéstudományban publikált cikkeket elérhetőek a „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információ adatbázisban. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje!