

## A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS ÉS A STRATÉGIÁBA FOGLALT TUDÁSMEGOSZTÁS KAPCSOLATA

SZÓKE BRIGITTA – GARAMVÖLGYI JUDIT

### Absztrakt

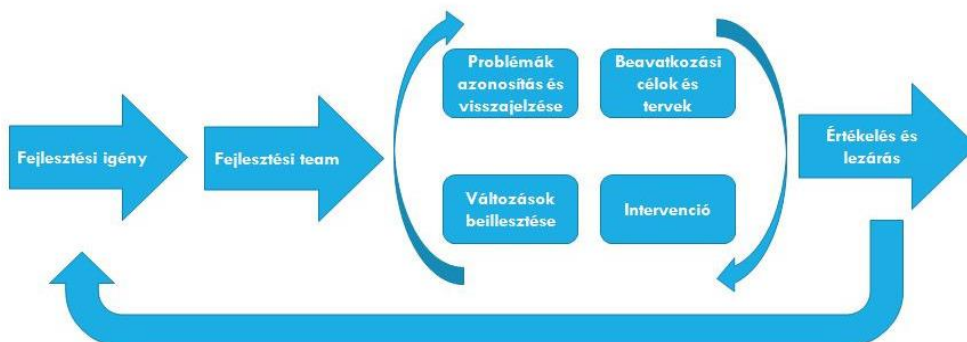
A vizsgálatunk kiemelt célja, hogy elemezzük a szervezetfejlesztési beavatkozások hogyan hatnak a vállalatokra és az emberi erőforrás-gazdálkodásra. Az elemzésünk rávilágít, hogy ahol működik külön humán osztály/részleg, vagy megjelenik HR szakember, ott nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudásmegosztásra, és annak a stratégiában való kidolgozására. A tanulmányból kiderül, hogy milyen kapcsolat áll fent az emberi erőforrás gazdálkodás és a stratégiában foglalt tudásmegosztás között továbbá, hogy milyen összefüggés állapítható meg a munkavállaló ösztönzése és a szervezeti célokkal való azonosulása kapcsán. A kutatás által körvonalazódik, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol aktív tudásmegosztást alkalmaznak, ott nagy odafigyeléssel kezelték a hirtelen jelentkező pandémiás időszakot, ellentétben azokkal a vállalatokkal, ahol nem fordítanak figyelmet a tudásmegosztásra.

**Kulcsszavak:** emberi erőforrás-gazdálkodás, szervezetfejlesztés, tudásmegosztás, stratégia

### Bevezetés

Napjaink dinamikusan változó környezeti feltételei között alapvető követelmény a szervezetekkel szemben a változó, alkalmazkodó képesség. „Többféle változási/változtatási stratégia alakult ki, melyet a gyakorlatban eltérő sikerrel alkalmaznak.” (Ujhelyi, 2003, 41.o) Az alábbi 1. ábra a szervezetfejlesztés folyamatát szemlélteti.

1. ábra. A szervezetfejlesztés folyamata



*Forrás: Kollár P. (2020) szervezetfejlesztés elmélete és gyakorlata*

A szervezetfejlesztés (Organization Development = OD) a változásokra adott válasz, egy olyan komplex "tanító stratégia, amely a szervezeti hitek, attitűdök, értékek és

struktúrák megváltoztatására irányul annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen jobban alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, és kihívásokhoz, illetve saját megújulási tempójához. (Kollár, 2020) A szervezetfejlesztés tulajdonképpen az egész rendszert átfogó, tervszerű program. A program irányításáért a szervezet felső vezetése felel, így elkötelezettnek tekinti magát annak végrehajtásában. Fontos, hogy a programnak illeszkednie kell a szervezet küldetéséhez, így általában hosszabb távra szóló törekvést foglal magába. Középpontjában az attitűdök és/vagy magatartások megváltoztatása áll és rendszerint a tapasztalati tanulás valamilyen formáján alapul. Az 1. ábrán szemléltetett folyamatból a beavatkozási célok és tervek mozzanatát emelnénk ki. A szervezetfejlesztési beavatkozás alatt előre megtervezett tevékenységek sorozatát értjük, amelyek célja a szervezeti hatékonyság növelése. A jó szervezeti beavatkozás megváltoztatja a jelenlegi status quo-t egy előre meghatározott cél elérése érdekében. Beavatkozások típusait Cummings (1944) alapján a következő négy fő kategóriába sorolhatjuk:

*Humán folyamat intervenció (Az emberi magatartást és folyamatokat fejlesztő beavatkozás)*

- tréning, coaching
- folyamat tanácsadás és csapatépítés
- konfliktuskezelés
- csoportok közötti intervenciók
- nagycsoportos beavatkozás

*Techno-strukturális intervenciók (Szervezeti folyamatokat, struktúrákat érintő beavatkozás)*

- szervezeti tervezés, újra tervezés
- leépítés
- folyamatok fejlesztése (humán controlling)
- munkakör tervezése, gazdagítás

*Stratégiai intervenciók (Stratégiai beavatkozások)*

- stratégia újraalkotás
- összeolvadások és felvásárlások
- stratégiai partnerség kialakítása
- kultúraváltás támogatása
- tudásmenedzsment programok

*HR és teljesítménymenedzsment intervenciók*

- célkitűzés
- teljesítményértékelés
- ösztönzési rendszer
- karriertervezés
- egyéni különbségek menedzselése
- munkahelyi egészség fejlesztése

## **Elméleti háttér**

A humán folyamat intervenciók célja, hogy az egyének és a csoportok tagjai olyan új képességeket sajátítsanak el, amely révén produktívabbá válnak a munkafeladataik

végzése, és a kollégákkal való interakció, együttműködés terén. Tehát egy olyan beavatkozást takar, amelynek köszönhetően az egyének és a csapatok képesebbé válnak a saját magatartásuk megértésére és fejlesztésére. Szervezeti folyamatokat, struktúrákat érintő beavatkozások (Techno-strukturális intervenciók) közé sorolható a szervezeti folyamatok tervezése és újratervezése, a munkakör tervezése és az emberi erőforrás az emberi teljesítmény elemzésével, mérésével foglalkozó humán kontrollig. A stratégiai intervenciók közül a tudásmenedzsment programok elméleti hátterét mutatjuk be, mivel a primer kutatásom egyik sarkalatos pontjaként is megjelenik. A tudás menedzselése az 1980-as évekig nyúlik vissza és a 90-es évektől tudatosan használt fogalomként avasználódott. A tudásmenedzsment témakörét kutató szakemberek a következő definíciókat határozták meg: „A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára.” (Szelezky, 1999, 23. o) „A tudásmenedzsment szerepe, hogy biztosítsa a vállalat versenyképességét az új tudásalapú gazdaságban.” (Szekeres, 2001, 15. o) „A tudásmenedzsment célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, az innovációs potenciáljának gyarapítása, a kulcsfogalma a szinergia.” (Noszkay, 2007, 3. o Tanuló szervezetté válni nem más, mint a deuteró tanulás, amely tulajdonképpen annak a tanulása, hogyan viselkedem én az adott helyzetben, hogyan állok helyt a feladatvégzés során A szervezetnek képessé kell válnia környezete lényeges jellemzőinek megfigyelésére, és az abból származó információk azonosítására, azok szervezeti normákkal való összevetésére, azoktól való eltérés azonosítására, ezek kiküszöbölésére történő akciók menedzselésére és kezdeményezésére. (Morgan, 1998) Az 1. táblázat a tudás menedzselésének lépéseit és a humán erőforrás gazdálkodás feladataival kapcsolatos összefüggéseket ismerteti. A tudásmenedzsment rendszer kiépítése voltaképpen hét fő lépésre bontható. Az első lépésben szükséges megindokolni, hogy milyen céllal támogatják a bevezetését (pl.: innováció támogatása, munkatársi kapcsolatok erősítése, külső szakértelem bevonása, intellektuális/szellemi tulajdon feltérképezése megőrzése stb.). Ezután meghatározásra kerül a tudásmenedzsment stratégia, amely megkívánja a szervezet jelenlegi helyzetének elemzését is. A tudásmenedzsment rendszer kiépítésének harmadik lépésében a tudásazonosításra bevonható eszközök meghatározása történik, például: belépési interjú, munkaköri leírás, kulcsemberek azonosítása, kompetencia térkép, intranet alkalmazása. A negyedik lépésben meghatározásra kerülnek, hogy a tudás megszerzésére milyen módszert/módszereket alkalmaznak. Segítségünkre lehet a tanulás, a saját tapasztalat, a különféle képzések, kutatás, tanácsadó alkalmazása stb. Amennyiben már kiépült a tudásmenedzsment rendszer az ötödik lépésben gondoskodni kell ennek a fejlesztéséről is, így megjelenhetnek a fejlesztési programok, rotáció, konferenciák, lifelong learning, tehetség programok alkalmazása is. A tudásmenedzsment egyik fontos alapeleme a tudásátadás, amely transzfer megvalósulhat az egyének és a csoportok között. (Argote – Ingram, 2000) A szervezetek tudásának menedzselését szolgálja, hogy támogassák és ösztönözzék a tudás megosztását és átadását is. Ez a lépés nem csak a betanulási szakaszban jelenhet meg, hanem a későbbiekben is gondoskodik az aktív tudásmegosztásról. Erre szolgáló eszközök lehetnek a vállalati intranet kiépítése, a különféle megosztási portálok, blogok, e-learning felületek használata, továbbá a rendszeresen megrendezésre kerülő szakmai workshopok. A tudásátadás sikeres alkalmazásának feltétele, hogy a résztvevők „közös nyelvet” beszéljenek. (Bencsik, 2013) Érdemes a tudásellenőrzésére is hangsúlyt fektetni, akár a különféle cég specifikus elemző

rendszerek alkalmazásával, de használhatjuk a balanced scorecard kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert és számos erre kiépült ellenőrzési rendszert.

1. táblázat. Tudásmenedzsment lépések és a HR feladatok összefüggései

| Tudásmenedzsment Ciklus Probst | HR feladatok és eszközök   |
|--------------------------------|--|
| Tudásprioritások meghatározása | HR stratégia HR stratégia, információ, kommunikáció, meggyőzés, információ, kommunikáció |
| Tudás azonosítása              | Kompetencia mátrix, best practice, benchmarking, stb.                                    |
| Tudás fejlesztése              | Képzési rendszerek kidolgozása, karriertervek, talent menedzsment stb.                   |
| Tudás megosztása               | Kultúraépítés (mentoring, minőségi körök, szakértői csoportok, stb.)                     |
| Tudás hasznosítása             | Konfliktuskezelés, tanulói szervezeti működés működtetése és karbantartása               |
| Tudás rögzítése                | IT rendszerek működtetése, dokumentálás  |
| Tudás ellenőrzése              | Minden munkakörben, folyamatosan   |

Forrás: (Bencsik, 2013, 285. o)

## Módszertan

A kutatási kérdésekre adott válaszokat és az ezekből levont következtetéseket a szakirodalmi feldolgozásából és a 27 db kérdésből álló kérdőívre adott válaszok alapján összeállított 144 főből álló minta, statisztikailag elemzett adatai alapján határoztuk meg. A vizsgálat 144 db kitöltésen alapul (N=144). Az elemzések során keresztábrázatot (crosstab) készítettünk, mivel a feltételes független ismérvek egy részének feltárásával praktikusabbá tehető az adatok tárolása is. Az így kapott táblázatokat nevezzük „kontingencia-táblázatnak”. (Hunyadi et al., 2000) A keresztábrázlatban szereplő változók közötti összefüggésre a Pearson-féle Khi-négyzet (Chi Square Tests) adja meg a választ. „A Khi-négyzet statisztika egyik fő jellemzője, hogy érzékeny a mintanagyságra, ugyanis a Khi-négyzet lineárisan függ a minta elemszámától, azaz ugyanolyan eloszlásoknál előfordulhat az a jelenség, hogy a két változó alacsony minta-elemszámnál (10 fő) nem mutat szignifikáns eredményt, míg viszonylag magas elemszám (1000 fő) esetén már igen.” (Sajtos – Mitev, 2007, 139. o) A kapcsolat szorosságát pedig a Cramer együttható fejezi ki, a mutató alapvetően 0 és 1 között szóródik, amennyiben az érték az „1” felé közelít, úgy erősebb a kapcsolat a két változó között. A tanulmányban a következő intervallumok alapján vontunk le következtetést: Gyenge kapcsolat  $\leq 0,2$ ; Közepesen erős kapcsolatot  $0,201-0,301$  között, szoros kapcsolatot  $\geq 0,346$ . Az elemzésből láthatóvá válik, hogy a különféle szervezetek stratégiájában milyen szerepet kap a tudásmegosztás, milyen formális tudásátadási formákat alkalmaznak és ezáltal milyen versenyelőnyökre tehetnek szert. Ezenkívül röviden a Covid-19 vírus okozta válsághelyzetre és annak szervezetben történő kezeléseire is kitérünk.

## Eredmények

Az elemzésünk első része arra irányul, hogy van-e kapcsolat a szervezetnél működő emberi erőforrás gazdálkodás és a szervezet stratégiájába foglalt tudásmegosztás között. A keresztábra elemzés során a kapott  $\chi^2$  próba eredménye szerint szignifikáns összefüggés áll fent az emberi erőforrás-gazdálkodás és a stratégiában foglalt tudásmegosztás között, ami azt jelenti, hogy a vizsgált 144 elemű minta esetében van összefüggés a két változó között. A Cramer-féle együttható 0,258 értéke pedig megmutatja, hogy közepesen erős kapcsolat áll fent a két változó között.

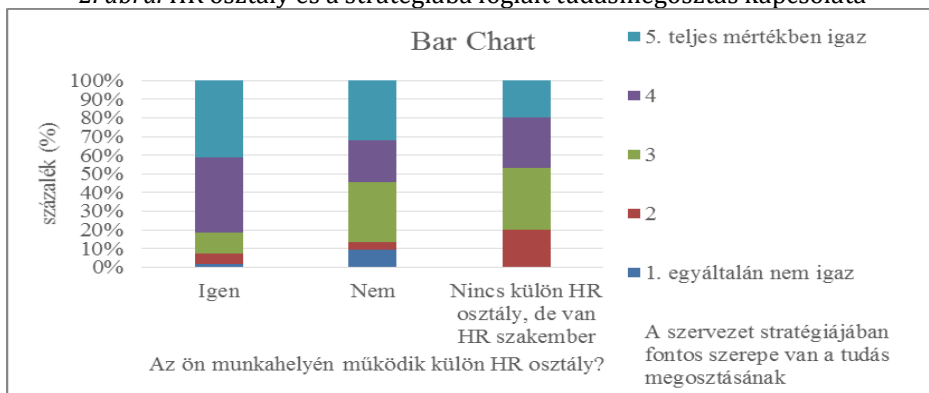
2. táblázat. Emberi erőforrás gazdálkodás és a stratégiába foglalt tudásmegosztás kapcsolata

| Chi-Square Tests             |                     |       |                                   |
|------------------------------|---------------------|-------|-----------------------------------|
|                              | Value               | df    | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 19,212 <sup>a</sup> | 8     | 0,014                             |
| Likelihood Ratio             | 16,749              | 8     | 0,033                             |
| Linear-by-Linear Association | 7,125               | 1     | 0,008                             |
| N of Valid Cases             | 144                 |       |                                   |
| Symmetric Measures           |                     |       |                                   |
|                              |                     | Value | Approximate Significance          |
| Nominal by Nominal           | Phi                 | 0,365 | 0,014                             |
|                              | Cramer's V          | 0,258 | 0,014                             |
| N of Valid Cases             |                     | 144   |                                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 2. ábra illusztrálja, hogy ahol működik külön HR osztály, ott a szervezet stratégiájában kiemelkedő szerepe van a tudás megosztásának, miközben azoknál a vállalatoknál, ahol nem működtetnek külön emberi erőforrással foglalkozó részleget vagy csak egy HR szakember támogatja a humán folyamatokat, ott kevésbé vagy inkább nem jellemző a tudásmegosztás megjelenése és annak fejlesztése.

2. ábra. HR osztály és a stratégiába foglalt tudásmegosztás kapcsolata



*Forrás: saját szerkesztés*

3. táblázat. Formális tudásátadási formák

|                  |       | Konferenci<br>a | Értekezlet                | Coaching                              | Mentori<br>rendszer       | Utód-<br>betanítás | Job<br>rotációs<br>program |
|------------------|-------|-----------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------|
| N                | Valid | 144             | 144                       | 144                                   | 144                       | 144                | 144                        |
| Mean             |       | 3,12            | 4,12                      | 1,49                                  | 3,25                      | 4,10               | 1,40                       |
| Variance         |       | 2,119           | 1,042                     | 0,979                                 | 2,678                     | 1,409              | 0,620                      |
| Per-<br>centiles | 25    | 1,25            | 4,00                      | 1,00                                  | 1,00                      | 4,00               | 1,00                       |
|                  | 50    | 4,00            | 4,00                      | 1,00                                  | 4,00                      | 5,00               | 1,00                       |
|                  | 75    | 4,00            | 5,00                      | 2,00                                  | 5,00                      | 5,00               | 2,00                       |
|                  |       | Tréning         | Csapat-<br>munka<br>során | Szerep-<br>játékok<br>alkalmá-<br>val | Üzleti<br>ebédek<br>során | Work-<br>shop      | Megosztási<br>portálok     |
| N                | Valid | 144             | 144                       | 144                                   | 144                       | 144                | 144                        |
| Mean             |       | 3,55            | 3,97                      | 1,20                                  | 1,38                      | 2,94               | 3,45                       |
| Variance         |       | 2,445           | 1,622                     | 0,344                                 | 0,895                     | 3,108              | 2,515                      |
| Per-<br>centiles | 25    | 2,00            | 3,00                      | 1,00                                  | 1,00                      | 1,00               | 2,00                       |
|                  | 50    | 4,00            | 4,00                      | 1,00                                  | 1,00                      | 3,00               | 4,00                       |
|                  | 75    | 5,00            | 5,00                      | 1,00                                  | 1,00                      | 5,00               | 5,00                       |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az átlag kiszámítása alapján megállapíthatjuk, hogy a 3. táblázatban szereplő formális tudásátadási formák közül az értekezlet, az utódbetanítás és a csapatmunka során elsajátított tudásmegosztási és fejlesztési formákat alkalmazzák a leggyakrabban.

Fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy van-e kapcsolat a tudásmegosztás ösztönzése és a szervezeti célokkal/küldetéssel történő azonosulás között, ezt a 4. táblázat foglalja össze. A szignifikanciaszint kisebb, mint az általunk választott 0,05 (5%) szignifikanciaszint. Ez azt jelenti, hogy van kapcsolat a két változó között. A Cramer féle együttható alapján (0,410) pedig erősen szoros kapcsolatot állapíthatok meg.

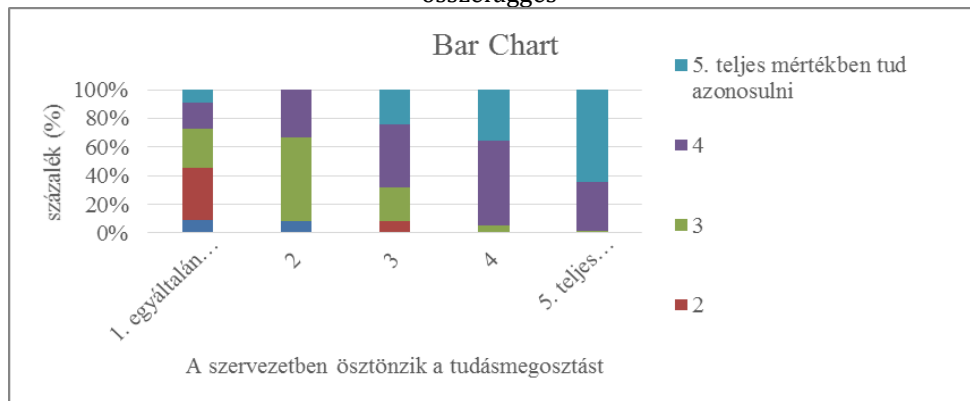
4. táblázat. Tudásmegosztás ösztönzése és a szervezeti célokkal való azonosulás összefüggése

| Chi-Square Tests             |                     |       |                                      |
|------------------------------|---------------------|-------|--------------------------------------|
|                              | Value               | df    | Asymptotic Significance<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 96,638 <sup>a</sup> | 16    | 0,000                                |
| Likelihood Ratio             | 80,360              | 16    | 0,000                                |
| Linear-by-Linear Association | 57,959              | 1     | 0,000                                |
| N of Valid Cases             | 144                 |       |                                      |
| Symmetric Measures           |                     |       |                                      |
|                              |                     | Value | Approximate Significance             |
| Nominal by Nominal           | Phi                 | 0,819 | 0,000                                |
|                              | Cramer's V          | 0,410 | 0,000                                |
| N of Valid Cases             |                     | 144   |                                      |

*Forrás: saját szerkesztés*

Tehát a 144 kitöltő közül 38 fő teljes mértékben, 20 fő pedig inkább jellemzőnek tartja, hogy a szervezetben belül ösztönzik a tudásmegosztást, és a vállalati célkitűzésekkel is képes azonosulni, amelyet a 3. ábra illusztrál.

3. ábra. Vállalati küldetéssel való azonosulás és a tudásmegosztás ösztönzése közötti összefüggés



*Forrás: saját szerkesztés*

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen kapcsolat áll fenn az aktív tudásmegosztás és a Covid-19 pandémiás időszak kezelése között. A keresztábra elemzés során a kapott  $\chi^2$  próba eredménye szerint van szignifikáns összefüggés az aktív tudásmegosztás és a Covid-19 pandémiás időszak kezelése között, ami azt jelenti, hogy a vizsgált 144 elemű minta alapján van kapcsolat a két változó között. A Cramer féle együttható alapján (0,283) pedig közepesen szoros kapcsolatot állapíthatok meg.

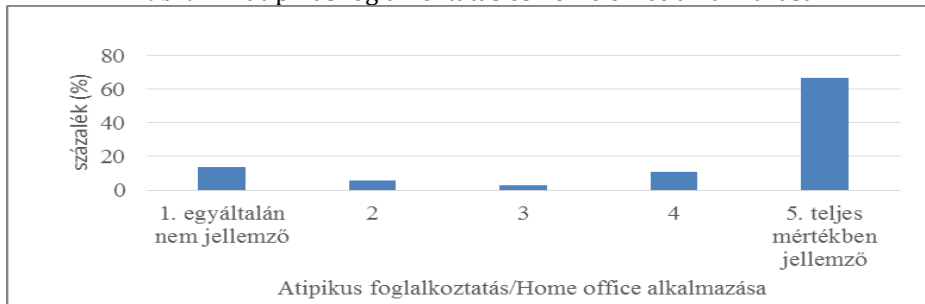
5. táblázat. Aktív tudásmegosztás és a Covid-19 pandémiás időszak összefüggései

| Chi-Square Tests             |                     |       |                                   |
|------------------------------|---------------------|-------|-----------------------------------|
|                              | Value               | df    | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 46,291 <sup>a</sup> | 16    | 0,000                             |
| Likelihood Ratio             | 46,432              | 16    | 0,000                             |
| Linear-by-Linear Association | 20,607              | 1     | 0,000                             |
| N of Valid Cases             | 144                 |       |                                   |
| Symmetric Measures           |                     |       |                                   |
|                              |                     | Value | Approximate Significance          |
| Nominal by Nominal           | Phi                 | 0,567 | 0,000                             |
|                              | Cramer's V          | 0,283 | 0,000                             |
| N of Valid Cases             |                     | 144   |                                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

A Covid-19 pandémiás időszak más-más formában változtatta meg az alkalmazottak munkaformáját. A 4. és 5. ábra prezentálja, hogy milyen formákban történt változás.

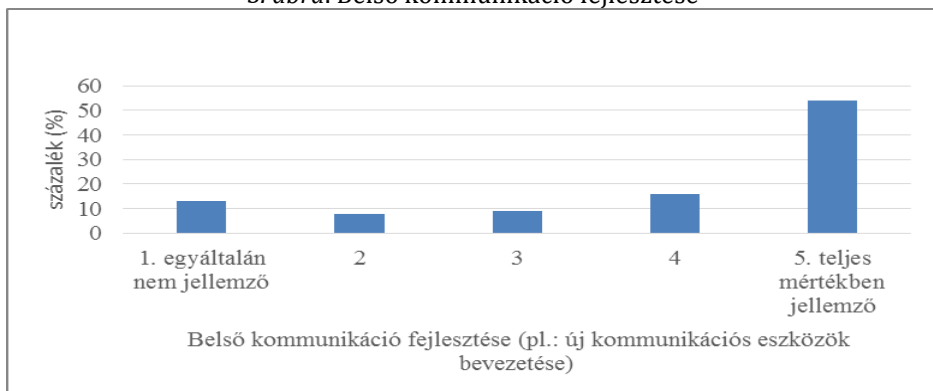
4. ábra. Az atipikus foglalkoztatás és home office alkalmazása



*Forrás: saját szerkesztés*

A minta 66,7% az atipikus foglalkoztatás és a home office bevezetéséről nyilatkozott, ezzel párhuzamosan a kitöltők 54,2% arról is beszámolt, hogy ezt a tevékenységet támogatva a szervezet gondoskodott a belső kommunikáció fejlesztéséről, és az új kommunikációs eszközök bevezetéséről. A szüneteltetett munkavégzés és a munkaerő leépítés (4,9%) és kapacitások csökkentése (4,2%) szerencsére csak kis mértékben volt jellemző.

5. ábra. Belső kommunikáció fejlesztése



*Forrás: saját szerkesztés*

## Következtetések

A HR működése jelentős változásokon esik át. Míg az emberi erőforrás-gazdálkodás régebben tisztán adminisztratív támogató feladatokat látott el, napjainkban egyre inkább elvárják tőle az értékteremtéshez való proaktív hozzájárulást. A vizsgálataink alapján megállapítható, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol működik külön emberi erőforrás gazdálkodási részleg (HR osztály), ott megjelenik a szervezet stratégiájában a tudásmegosztás. A primer kutatásunk rávilágít arra is, hogy a formális tudásátadási formák közül az értekezlet, az utódbetanítás és a csapatmunka során elsajátított tudásmegosztási és fejlesztési formákat alkalmazzák a leggyakrabban. A vizsgálatból kiderül, hogy azok a munkavállalók, akik olyan szervezetenél kerülnek foglalkoztatásra, ahol ösztönzik a tudásmegosztást, ők jellemzően azonosulni tudnak a szervezeti célokkal és küldetésekkel. Továbbá azon vállalatok, ahol a stratégiába foglalják és ösztönzik a tudásmegosztást, azoknál a



vállalatoknál nagyobb odafigyeléssel kezelték a Covid-19 pandémiás időszakot, hiszen volt gyakorlatuk az atipikus foglalkoztatás (home office) és a belső kommunikációs eszközök alkalmazása kapcsán.

### **Összefoglalás**

Tanulmányoztuk, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozások hogyan hatnak a vállalatokra és az emberi erőforrás-gazdálkodásra. Az elemzéseink alátámasztotta, hogy ahol működik külön humán osztály/részleg, vagy megjelenik HR szakember, ott nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudásmegosztásra, és annak a stratégiában való kidolgozására. A formális tudásátadási formák közül a legtöbb vállalatnál alkalmazzák az értekezlet, a mentori rendszer és az utódbetanítási formákat. Annak ellenére, hogy az információtechnológia fejlődik, ahhoz képest a megosztási portálok alkalmazása ezen célokra viszonylag háttérbe szorult a többi eszközhöz képest. Bár valószínűsíthető, hogy a Covid-19 pandémiás időszaknak köszönhetően ez a formális tudásmegosztási forma is előtérbe került. A vizsgálatunkból kiderült, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol aktív tudásmegosztást alkalmaznak, ott nagy odafigyeléssel kezelték a hirtelen jelentkező pandémiás időszakot, ellentétben azokkal a vállalatokkal, ahol nem fordítanak figyelmet a tudásmegosztásra. Tehát nem okozott jelentős problémát átállni az atipikus foglalkoztatásra (home office), és alkalmazni azokat a belső kommunikációs eszközöket (új kommunikációs eszközök megjelenése) amelyek egyébként is jelen vannak a vállalat működésében, hiszen a szervezet stratégiájában már megjelennek ezek a kérdéskörök. Továbbá nem elhanyagolható azzal az új kihívással foglalkozni, hogy a HR szakembereknek komoly fejtörést okozhat a pandémiás vészhelyzetből eredően kialakult hibrid rendszer, hogy a munkatársak egyik része már bejár, míg a többiek továbbra is otthonról dolgoznak. Fontos, hogy egy ilyen hibrid környezetben is képesek legyenek motiválni a csapatot, továbbá kihívást jelenthet az új munkatársak integrálása, a csapatkohézió fenntartása, megerősítése. Vannak olyan munkavállalók, akik képesek a megváltozott körülmények között is hatékonyan elvégezni feladataikat, míg másoknál a munka-magánélet egybemosódásával megterhelővé vált az új helyzet. A vállalatok számára javasolt a dolgozók mentális jóllétének támogatásának kidolgozása, hogy ezáltal segítse alkalmazottainak az új helyzet és munka-magánélet egyensúly okozta fokozott mentális terhelés enyhítésében, a stresszel és kiégéssel való megküzdésben, az általános lelki jóllét megteremtésében

### **Irodalomjegyzék**

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>

Bencsik, A. (2013). *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Harlow: Pearson Education Limited.

Hunyadi, L., Mundruczó, Gy., Vita, L. (2000). *Statisztika*. (3. kiad.) Budapest: AULA Kiadó.

Kollár, P. (2020). *Szervezetfejlesztés előadás anyag*. Szervezetfejlesztés elmélete és gyakorlata elméleti kurzus. GTK1099MAN. Szent István Egyetem Gazdaság- és társadalomtudományi Kar. 135 p. 2020. tavaszi félév (2020.03.01)

Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. San Francisco: Berrett-Kochler Publ. Inc.

Noszky, E. (2007). *A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében*. 1-14 p. [http://www.titoktan.hu/\\_raktar/\\_e\\_vilagi\\_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejtl.pdf](http://www.titoktan.hu/_raktar/_e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejtl.pdf) (Letöltés ideje: 2020. augusztus 6.)

Ujhelyi, M. (2003). Ember és szervezet: Hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között. *Marketing És Menedzsment* 37(4). pp. 37-49. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1472/1312> (Letöltés ideje: 2020. augusztus 5.)

Sajtos, L., Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea Kiadó, ISBN: 9639659087; 404 p.

Szelezcki, Zs. (1999). *A tudásmenedzsment koncepciója és háttere*. *Vezetéstudomány - Management and Business Journal*, 30(12). pp. 22-30. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT\\_1999n12p22.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT_1999n12p22.pdf). (Letöltés ideje: 2020. augusztus 6.)

Szekeres, T. (2007). *Gazdaság és felnőttképzés*, In: Tanár-továbbképzési konferenciák. Budapest-Sófok-Hajdúszoboszló. Szerk. Dr. Zachár László. Budapest: NSZFI. 9-17. <http://site.nive.hu/hefop351/ttk/download.phpfilename=konferenciak.pdf>. (Letöltés ideje: 2020. augusztus 6.)

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIES OF KNOWLEDGE SHARING

BRIGITTA SZŐKE–JUDIT GARAMVÖLGYI

The main objective of our research is to discover how organizational development interventions affect companies and human resource management. Our analysis highlights that companies with human resources department or HR specialist place more emphasis on knowledge sharing and on developing knowledge management strategies. The study reveals how human resource management relates to strategies of knowledge sharing, as well as presents the connection between the motivation of employees and their identification with organizational goals. The research outlines that companies with active knowledge sharing policies have handled the recent pandemic situation with special care, in contrast to companies that do not pay attention to knowledge sharing.

**Keywords:** human resource management, organizational development, knowledge sharing, strategy