

*Hegyesné Görgényi Éva – Robert Jeyakumar Nathan – Chin  
Xin Yi – Vijay Victor – Gonda György – Farkasné Fekete  
Mária*

# **A tudás- és innovációmenedzsment hatása a szervezeti teljesítményre**

## **Impacts of Certain Dimensions of Knowledge and Innovation Management on Corporate Performance**



### *Összefoglalás*

Az utóbbi évtizedekben a tudás nem csupán a vállalatok életében vált stratégiai erőforrássá, hanem mára már meghatározó szerepet tölt be az élet különböző területein, legyen szó oktatásról, innovációról, különböző fejlesztési folyamatokról és ezáltal magáról a gazdasági növekedésről. Habár a téma nemzetközi szinten már régen bekerült a köztudatba, jelentőségét és szükségességét még sok esetben hangsúlyozni kell. Jelen tanulmány fő célkitűzése,

---

HEGYESNÉ GÖRGÉNYI ÉVA, doktorjelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (gorgenyieva@gmail.com), ROBERT JEYAKUMAR NATHAN, Multimedia University, Malaysia (robert.jeyakumar@mmu.edu.my), CHIN XIN YI, Multimedia University, Malaysia, DR. VIJAY VICTOR PHD, Chirst University, Bangalore, India (vjvictor7@gmail.com), DR. GONDA GYÖRGY PHD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (gyorgy.gonda@gmail.com), DR. FARKASNÉ PROF. DR. FEKETE MÁRIA, egyetemi tanár, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (farkasne.fekete.maria@uni-mate.hu).

hogy bemutassa a tudás- és innovációmenedzsment azon dimenzióit és folyamatait, amelyek hatással vannak a vállalatok pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményére. Az elemzés 300 Malajziában működő nagyvállalattól összegyűjtött adatokon alapul. Az eredmények igazolják, hogy a mintában szereplő vállalatok nagy arányban alkalmazzák a tanulmányban ismertetett folyamatokat, és ezek jelentős hatással vannak a szervezeti teljesítményre, akár a pénzügyi, akár a nem pénzügyi teljesítményt vizsgáljuk. Az eredmények emellett hozzájárulnak a szervezeti teljesítmény magasabb szintű megértéséhez és új kutatási irányok kijelöléséhez is.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** D22, O31, D83

**Kulcsszavak:** pénzügyi teljesítmény, nem pénzügyi teljesítmény, szervezeti teljesítmény, tudásmenedzsment, innovációmenedzsment, Malajzia

#### *Summary*

In recent decades, knowledge has not only become a strategic resource in the life of companies, but now plays a key role in various areas of life, such as education, innovation, various development processes and thus economic growth itself. Although the topic has long been in the public consciousness at the international level, its significance and necessity still need to be often emphasized. The main objective of this study is to present the different dimensions and processes of knowledge and innovation management that affect the financial and non-financial performance of companies. The analysis is based on data collected from 300 large companies operating in Malaysia. The results demonstrate that a large proportion of the companies in the sample use the processes described in the study, and these have a significant impact on organizational performance, whether we examine financial or non-financial performance. In addition, the results contribute to a higher level of understanding of organizational performance and the identification of new research directions.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** D22, O31, D83

**Keywords:** financial performance, non-financial performance, organisational performance, knowledge management, innovation management, Malaysia

---

## BEVEZETÉS

Az elmúlt években a tudásmenedzsment alkalmazása az üzleti környezet egyik kulcsfontosságú sikertényezőjévé vált, a vállalatok azonban még gyakran kételkednek a bevezetés szükségességével és eredményességével kapcsolatban. A növekvő munkaerőhiány akár ki is merítheti egy vállalat innovációs erőforrásait, ezért egyre jellemzőbbek a tudásmenedzsment bevezetésével kapcsolatos erőfeszítések és kezdeményezések. A munkavállalók megtartása ráadásul napjaink egyik legfontosabb humán erőforrás menedzsment stratégiájává vált - hatékony megtartási tervvel a vállalatok csökkenthetik a folyamatos fluktuációból és munkaerőhiányból eredő hosszú távú veszteségeiket. Cloutier és szerzőtársai (2015) is hangsúlyozták, hogy a munkavál-

lalók megtartásának költségei alacsonyabbak, mint az új alkalmazottak felvételének, logisztikájának és betanításának költségei, ezért a megtartás a vállalatok költségeinek csökkentésére szolgáló eszköznek tekinthető. A releváns szakirodalmat áttekintve egyértelműen látszik, hogy sokan sokféleképpen értelmezik a tudás- és innovációmenedzsmentet, azonban a különböző szerzők és források által meghatározott definíciók és folyamatlépések nagyon hasonlóak, ami alapján kijelenthetjük, hogy a tudásmenedzsment nem a "mi", hanem a "hogyan" kérdés megválaszolására törekszik. A tudásmenedzsment tehát olyan folyamatok összessége, amelyek a tudás feltárását, összegyűjtését, létrehozását, számontartását, megtartását, elterjesztését, állandó gyarapítását és felhasználását foglalják magukban. Emellett olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt biztosítson egy adott szervezet számára. Yu és szerzőtársai (2019) legutóbbi tanulmányukban is hangsúlyozták a tudás- és innovációmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeknek - mind a belső, mind a külső ismeretek megosztásának – a fontosságát a szervezetek általános teljesítményének javítása érdekében. A tudásmenedzsment eszközzrendszere ugyanis megkönnyíti a szervezetek számára az egyes folyamatok megismerését, a legfontosabb tényezők közötti szinergiák kialakítását, ami az innováció hatalmas növekedését eredményezi elősegítve ezzel a hosszú távú vállalati sikert (Desouza és Raider, 2006). Li és társai (2020) a Strukturális Egyenlőségek Modelljén keresztül igazolták a tudásmenedzsment gyakorlatok pozitív és szignifikáns hatását a vállalati teljesítményre. Mindemellett további kutatások is igazolják, hogy azok a vállalatok, melyek működésük viszonylag korai szakaszában elkezdték alkalmazni a tudás- és innovációmenedzsment eszközeit és módszereit, nagymértékben tudták növelni versenyelőnyüket azokkal a szervezetekkel szemben, akik tartózkodtak ezektől a megoldásoktól (Chong és Chong, 2009). Ebben az összefüggésben a szervezetek, beleértve a multinacionális vállalatokat is, egyre inkább tudatában vannak a tudásmenedzsment fontosságának, és egyre inkább törekednek arra, hogy kiaknázzák a tudásból származó versenyelőnyöket. Gupta és Govindarian (2000) szerint a multinacionális vállalatok létezésének fő oka az, hogy sokkal hatékonyabb módon képesek az ismeretek átadására és kiaknázására a vállalaton belül, mint a piac többi szereplője, mivel ezek a multinacionális szervezetek rendelkeznek a legtöbb és legváltozatosabb tudással, aminek a felismerése és felhasználása hatalmas előnyhöz juttathatja őket a piacon. Ez részben abból fakad, hogy a munkavállalók eltérő helyeken laknak, ezért különböző gazdasági, társadalmi-politikai, demográfiai, kulturális csoportokhoz tartoznak, vagy például a termékterjesztéssel kapcsolatos ismereteik is nagyon különbözőek lehetnek (Alavi és Leidner, 2001; O'Sullivan, 2008). Ugyanakkor az eltérő háttérrel rendelkező munkaerő ismereteinek – a közös vállalati célkitűzések elérése érdekében tett – összehangolása hatalmas kihívás lehet mind az egyes alkalmazottak, mind a szervezet szempontjából. Az úgynevezett „lean menedzsment” megfelelő megoldást jelenthet a szervezetek számára, hogy képesek legyenek jelenlegi helyzetük feltárására és a folyamataik optimalizálására a későbbi hatékonyabb és eredményesebb működésük érdekében. Oláh és szerzőtársai (2017) tudományos kutatásukban is bemutatták a lean megközelítés gyakorlati alkalmazását.

Amennyiben a multinacionális vállalatok működését nézzük, a köztük lévő különbségek-ből fakadóan az anyavállalat és a leányvállalatok által igényelt tudás típusai várhatóan eltérőek lesznek, még akkor is, ha a teljes multinacionális szervezeten belül hasonló tudásfolyama-

tokat alakítanak ki és hajtják végre (Singh, 2006). A különböző vezetési stílusok, szervezeti struktúrák és szervezeti kultúra ugyanis mind befolyásolja az adott szervezet számára szükséges tudás típusait. Abdullah és Liang (2013) tanulmánya szintén azt mutatja, hogy a felsővezetés kompenzációs rendszere, vállalaton belüli szerepe, valamint a kulturális különbségek is jelentős hatással vannak a tudásmegosztás szintjére mind az anyavállalat és leányvállalatok, mind pedig az alkalmazottak és vezetők viszonylatában. Hasonlóképpen, az Ahmad és Barner-Rasmussen (2019) által közzétett tanulmány a nyelvi sokféleség fontosságát írja le – azt, hogy hogyan befolyásolhatja a nyelv a tudásmegosztást a multinacionális szervezetekben. Ugyanakkor ma már kijelenthető, hogy nem csupán az imént említett demográfiai jellemzők és attitűdök vannak hatással a tudásmegosztás szintjére, hanem jelentős hatást gyakorolnak a munkavállalók digitális készségei, valamint az információs és kommunikációs technológiával kapcsolatos tudásának szintjei közötti különbségek is. Az új információs és kommunikációs technológiák, az Internet, illetve a különböző digitális megoldások megjelenése kétségtelenül új kihívásokat jelentett a gazdaság egyes szereplői számára, a tudástranszfer a nagyvállalati menedzsment számára is jelentős befolyásoló tényezővé vált. „A társadalom most egy olyan korszakba lép, ahol a jövőt alapvetően az emberek azon képessége határozza meg, milyen bölcsen tudják használni a tudást, egy olyan értékes és globális erőforrást, amely a szellemi tőke és technológia megtestesítője” (Mupa, Chabaya és Chiome, 2011), így ezek a kérdések az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapnak a kutatók körében is.

Mindezek ellenére a nagyvállalatoknál végzett empirikus kutatások elenyészőek. Számos elméleti tanulmány van a témában, de ezek szinte alig fókuszálnak a multinacionális vállalatokra (például Fahey és Prusak, 1998; Lindgren és Henfridsson, 2002; Newell et.al, 1999; Schultze és Boland, 2000; Storey és Barnett, 2000). A tanulmányok nagy részét ráadásul a nyugati országokban végzik, kevés figyelmet fordítva a fejlődő országokban működő multinacionális vállalatokra vagy azok leányvállalataira. Forsgren, Holm és Johanson (2006) ragaszkodnak ahhoz, hogy a multinacionális vállalatok előtt álló, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kihívások megértéséhez a tudásmegosztás lehetőségeit leányvállalati szinten kell megvizsgálni. Ennek tükrében figyelembe kell venni azt a tényt, hogy mindegyik leányvállalat egy nagy szervezeten belüli különálló egységnek, szervezetnek tekinthető.

Mivel a multinacionális vállalatok különböző régiókban működnek, az is érdekes vizsgálati kérdést vet fel, hogy a tudásmenedzsment gyakorlatában vannak-e jelentős eltérések a regionális különbségekből fakadóan. A malajziai nagyvállalatok körében végzett, a tudás- és innovációmenedzsment gyakorlatát vizsgáló eddigi kutatások a cégek pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét vizsgálták. A témában folytatott további kutatások ezáltal előrevetíthetik a tudásmenedzsment alkalmazásának sikerességét a malajziai nagyvállalatok körében. Jelen tanulmány három fontos változó kombinálására irányul: (1) a tudás-és innovációmenedzsment dimenziói; (2) a tudás-és innovációmenedzsment folyamatai; és (3) a teljesítménymérés. A tanulmány további részében a releváns szakirodalom áttekintését követően bemutatásra kerül az alkalmazott módszertan, majd az eredmények és összefüggések ismertetésére, illetve a javaslatok megfogalmazására kerül sor.

A TUDÁS- ÉS INNOVÁCIÓMENEDZSMENT DIMENZIÓI

Az utóbbi két-három évtizedben a kognitív közgazdaságtan részeként az információgazdaság olyan részterületeivel kezdtek foglalkozni a tudósok, mint a tudás létrehozása, transzferálása és megosztása. Nemzetközi viszonylatban sincs semmi kétség afelől, hogy ez az új terület mekkora szerepet játszhat a vállalati teljesítményben, többek között az Európai Unióban is széleskörű egyetértés alakult ki arra vonatkozóan, hogy a tudás, a rendelkezésre álló szellemi tőke minősége kulcsfontosságú tényező a gazdasági fejlődés és versenyképesség szempontjából (Lisszaboni Szerződés, 2007). A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói olyan vezetési területeket foglalnak magukban, amelyekre folyamatosan külön figyelmet kell fordítani a magas teljesítmény elérése érdekében (OuYang et al., 2010). Quinn, Anderson és Finkelstein (1996) szerint az alábbi dimenziók segítségével beazonosíthatóvá válnak azok az alapvető folyamatok egy vállalat működésében, amelyek kritikusak a tudásmenedzsment módszereinek sikeres alkalmazásához. Az 1. táblázatban található a szakirodalmi áttekintés eredménye, melyek segítségével azonosíthatók a tudás- és innovációmenedzsment fő dimenziói.

*1. táblázat: A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói*

	<b>Dimenziók</b>	<b>Forrás</b>
1	Képzés	Ahn és Chang (2005), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Dein és Seward (2005), Salleh és Goh (2002), Walczak (2006), Akhavan és társai (2014)
2	Alkalmazottak bevonása	Choi (2000); Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Davis és tsai. (2005), Hall, (2001), Lopez és tsai (2004), Ordóñez de Pablos (2004), Silos (1999)
3	Csapatmunka	Choi (2000), Chong (2006), Maier és Remus (2003), Nonaka (1994), Walczak (2006)
4	Felhatalmazás	Anahotu (1998), Chong (2006), Chong és Choi (2005), De Long és Fahey (2000), Lopez, és tsai (2004), S. Michailova & Nielson (2006), Ordóñez de Pablos (2004)
5	Vezetői elkötelezettség	Choi (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Lin és Tseng, (2005), Lopez és tsai. (2004), Moffett, McAdam és Parkinson (2003), Nahm, Vonderembse és Koufteros (2004), Swan, Newell és Robertson (2000), Wiig (1997), Akhavan és tsai (2014), Davenport és Klahr (1998),
6	Információs rendszer infrastruktúrája	Chase (1997), Chong (2006), Davis és tsai. (2005), Maier és Remus (2003), Tsai (2001) Walczak (2006), Wiig (1997)
7	Teljesítménymérés	Ahn & Chang (2005), W. R. Bukowitz és Williams (2000), Carneiro (2001), Chong (2006), Gooijer (2000), Tiwana (2002), Walczak (2006)

	<b>Dimenziók</b>	<b>Forrás</b>
8	Tudásalapú szervezeti kultúra	Ahn és Chang (2005), Bukowitz és Williams (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Ordonez de Pablos (2004), Walczak (2006), Bučková (2015), Akhavan et al. (2014)
9	Benchmarking	Carpentar és Rudge (2003), Chong és Choi (2005), Cox és Thompson (1998), De Jager (1999), O'Dell (1996), Tiwana (2002)
10	Tudásszerkezet	Ahn és Chang (2005), Bukowitz és Williams (2000), Choi (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Davenport és Klahr (1998), Desouza és Raider (2006), S. Michailova és Nielson (2006), Ordonez de Pablos (2004), Wiig (1997)
11	Szervezeti korlátok	Ahn és Chang (2005) Choi (2000), Chong, (2006), Chong & Choi (2005), Chua és Lam (2005), Davenport és Klahr (1998), Desouza és Raider (2006), Liebowitz (1999), Maier és Remus (2003), McCune (1999), McDermott és O'Rell (2001), Ordonez de Pablos, (2004), Ruggles (1998)
12	Üzleti stratégia	Chong (2006), Lin és Tseng (2005), Nesbitt (2002), Wiig (1997)

*Forrás: saját szerkesztés*

## A TUDÁS- ÉS INNOVÁCIÓMENEDZSMENT FOLYAMATAI

Az alábbiakban meghatározott folyamatok egyértelmű iránymutatásként szolgálhatnak a vállalatok számára a tudásmenedzsment eszközzrendszerének sikeres alkalmazásához, bevezetéséhez. Sok kutató úgy véli, hogy a tudás- és innovációmenedzsment nem csupán az információk tárolása és kezelése, hanem egy olyan folyamat, amely a tudás létrehozásának és a szervezet egészében történő terjesztésének a felelősségét is magában hordozza (Marshall, Prusak és Shpilberg, 1996). A hatékonyság és versenyképesség fenntartása érdekében a szervezetek legfontosabb feladatai közé tartozik a szervezeti ismeretek és szakértelem létrehozása, összegyűjtése, szervezése, megosztása és alkalmazása (Albers és Brewer, 2003; Gottschalk, 2002; Liebowitz, 2000; Evans, Dalkir és Bidian, 2014; Rodriguez és Al-Ashaab, 2007). A 2. táblázat összefoglalja a releváns szakirodalomban megtalálható folyamatokat és azok rövid leírását.

*2. táblázat: A tudás- és innovációmenedzsment folyamatai*

	<b>Folyamatok</b>	<b>Rövid leírás</b>	<b>Forrás</b>
1	A tudás és innováció létrehozása	A szervezeti tudást és a vállalaton belüli innovációs ismereteket (különös tekintettel az új tudásra és ismeretekre) a munkavállalók és ügyfelek hozzák létre a szocializáció, externalizáció, kombináció és internalizáció révén.	Beijerse (1999), Bergeron (2002), Kermally, (2002), Nonaka & Takeuchi (1995), Stapleton, (2003), Wiig (1997)

	<b>Folyamatok</b>	<b>Rövid leírás</b>	<b>Forrás</b>
2	A tudás és innovációs ismeretek összegyűjtése	A több országban működő nagyvállalatok több információt tudnak gyűjteni a leányvállalataikon keresztül, és minél több információforrása van egy vállalatnak, annál több lehetősége van arra, hogy versenylőnyre tegyen szert a többi vállalattal szemben.	Ahn & Chang (2005), Bloodgood & Salisbury, (2001), Chong (2006), Michailova & Nielson (2006), Ordonez de Pablos (2004), Stapleton, (2003), Syed-Ikhsan & Rowland (2004)
3	A tudás és innováció szervezése	Az alkalmazottak különböző csoportjaitól származó tudást és innovációs ismereteket a könnyű hozzáférhetőségnek megfelelően kell szervezni, melynek következtében az adott vállalat fel tudja ismerni, mi az a tudás, amivel nem rendelkezik, vagy rendelkezik ugyan, de nem használja.	Beijersev(1999), Call (2005), Chong (2006), Chua & Lam (2005), Davis, et al. (2005), Harvey, (2003) Wiig (1997)
4	A tudás és innovációs ismeretek terjesztése	A vállalatokban összegyűjtött ismereteket a hálózatokat és információs technológiát felhasználva, formális vagy informális csoportokon keresztül kell terjeszteni.	Chase (1997), Chua & Lam (2005), Maier & Remus (2003), Michailova & Nielson (2006), Nonaka & Konno (1998), Publishing (2002), Soliman & Spooner (2000), Stapleton (2003), Wiig (1997), Lu et al. (2019), Ahmad & Barner-Rasmussen (2019)
5	A tudás és innovációs ismeretek felhasználása	A munkavállalók mindennapi munkájuk során felhasználják, alkalmazzák a megszerzett ismereteket, azonban nem mindenkinek van szüksége minden ismeretre, meg kell határozni mely alkalmazottnak milyen ismeretekre van szüksége a mindennapi munkája során.	Ahn & Chang (2005), Chase (1997), Davis, et al. (2005), Lopez, et al. (2004), Maier & Remus (2003), Ordonez de Pablos (2004)

*Forrás: saját szerkesztés*

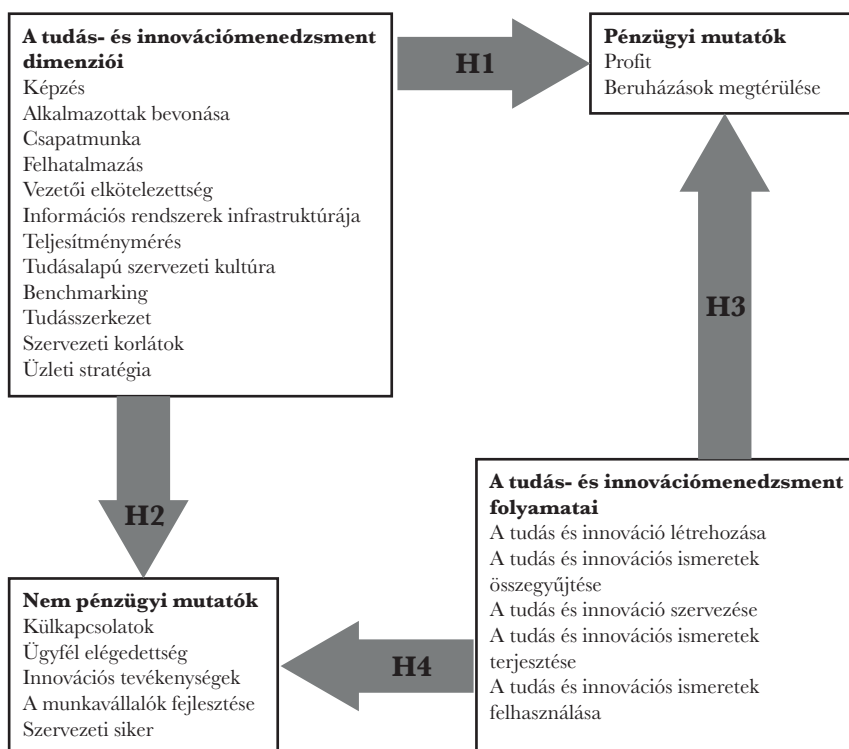
## TELJESÍTMÉNYMÉRÉS

Általános az egyetértés abban a kérdésben, hogy a tudásmenedzsment módszereinek alkalmazása hatékonyságnövekedést eredményez, és lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy a tudáshoz kapcsolódó erőforrásokból származó hozamot maximalizálják (Beijerse, 1999; Ordonez de Pablos, 2004; Wiig, 1997; Zaim és tsai, 2019). Ode és Ayavoo (2020), valamint Shujahat és társai (2019) kimutatták a két fogalom összefüggésrendszerét is PLS-SEM módszer segítségével – az eredményeik szerint a tudásmenedzsment gyakorlatok, mind közvetlenül,

mind közvetve hozzájárulnak a vállalatok innovációjához. A teljesítménymérés a tudás- és innovációmenedzsment kulcsfontosságú része – mérés nélkül (például KPI-k: kulcsfontosságú mutatók) a szervezetek nem tudnak helyes és megalapozott döntéseket hozni a további fejlesztésekkel kapcsolatban (Andone, 2009; Wong et al, 2015; Shannak, 2009).

A tudás- és innovációmenedzsment alkalmazása pénzügyi és nem pénzügyi mutatókon keresztül is mérhető, értékelhető. A hagyományos mérések elsősorban pénzügyi szempontból vizsgálják a teljesítményt, mivel feltételezhetjük, hogy azok a nagyvállalatok, melyek teljes körűen alkalmazzák a tudás- és innovációmenedzsment szemléletet, növelik a profitot és csökkentik a költségeket. Ezen túlmenően növelik piaci részesedésüket és méretüket, ami végül magasabb befektetési megtérülést eredményez. Vannak azonban olyan nem pénzügyi tényezők is, amelyek felhasználhatók a tudásmenedzsment teljesítményének kiértékelésére, mint például az alkalmazottak fejlesztése, az ügyfél elégedettség, a jó külkapcsolatok vagy a szervezeti működés sikere (Chong, Wong és Lin, 2006). Ezeket a tényezőket szintén figyelembe veszi jelen tanulmány. Az 1. ábra mutatja jelen tanulmány kutatási keretét. A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói és folyamatai (független változók) fontos szerepet játszanak a tudás- és innovációmenedzsment teljesítményének eredményében (függő változók).

1. ábra: Kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés



## ANYAG ÉS MÓDSZER

### *Minta*

A Malajziában működő nagyvállalatok átfogó listája a Malajziai Ipari Fejlesztési Hatóságtól (MIDA) származik. A listából összesen 300, túlnyomórészt malajziai és Malajziában működő külföldi nagyvállalat került kiválasztásra szisztematikus mintavételi módszer segítségével. A kutatásban részt vevő vállalatok számára postai úton kerültek kiküldésre az önbevallásos kérdőívek, melyekből 102 kérdőívet küldtek vissza a három hónapos adatgyűjtés során, így a válaszadási arány 34% volt.

### *Kérdőív*

A kutatás során használt kérdőív 4 részre osztható. Az A) részben található az egyéni és szervezeti demográfiai jellemzőkre irányuló kérdések, míg a B) rész a tudásmenedzsment alkalmazásának, megvalósításának mértékére vonatkozik, ahol egy 5 pontos Likert-skála segítségével kellett választ adni (1 = egyáltalán nem valósítottak meg 5 = széles körben megvalósítva, 3 semleges). A B) részben található kérdések megfogalmazásakor elsősorban a Chong tanulmányaiból (Chong, 2006) származó kérdések kerültek átvételre. A C) rész a vállalaton belüli tudás- és innovációmenedzsment folyamatainak, a D) rész pedig a teljesítmény kimeneteleinek mérésére szolgál. A válaszadóknak ebben az esetben egy 5 pontos Likert-skála segítségével kellett osztályoznia a tudásmenedzsment végrehajtásának hatását vállalkozásuk teljesítményére (1 = egyáltalán nincs hatása; 5-ig = nagy hatása van).

## EREDMÉNYEK

A válaszadók körülbelül 81,4%-a férfi vezető volt. A megkérdezettek a multinacionális vállalatok különféle részlegeiben dolgoznak, de legnagyobb csoportjuk a pénzügyi részlegről érkezett (19,61%), ezt követi a marketing / értékesítés (17,65%) és a humán erőforrás osztály (16,67%). A legkisebb arányban a kutatási és fejlesztési részlegről, valamint a termelési osztályról vettek részt a kutatásban (mindkettő 1,96%). A megkérdezett nagyvállalatok többsége (98,04%) azt jelezte, hogy vagy már hajtottak végre tudásmenedzsmenttel kapcsolatos beruházásokat (58,8%), vagy a következő 4 évben tervezik azt. Ez igazolja azt a korábbi feltételezésünket is, miszerint sok multinacionális vállalat érzi úgy, hogy szüksége van a tudásmenedzsmentre, hogy nagyobb üzleti sikert tudjon elérni. Körülbelül 7,8%-uk szándékozik befektetni a tudás- és innovációmenedzsment kialakításába az elkövetkező egy évben, 9,8% -uk a következő 1-2 évben, és 21,6% -uk a következő 2-4 évben. Ha a különböző részlegeket nézzük, az 58,8%-ból (akik alkalmazzák a tudásmenedzsmentet) 28,4% alkalmazza azt a teljes vállalaton belül (minden részlegen). Körülbelül 22,6%-uk alkalmazza a tudásmenedzsmentet a marketing / értékesítési osztályán, 18,6%-uk az informatikai (IT) osztályon.

3. táblázat: Átlagok és szórások

<b>Tudás-és innovációmenedzsment dimenziók</b>			
No.		Mean	Std. Dev.
1.	Képzés	3.04	1.089
2.	Alkalmazottak bevonása	3.37	0.843
3.	Csapatmunka	3.72	0.763
4.	Felhatalmazás	3.35	1.011
5.	Vezetői elkötelezettség	3.58	0.789
6.	Információs rendszerek infrastruktúrája	3.54	0.852
7.	Teljesítménymérés	3.46	0.897
8.	Tudásalapú szervezeti kultúra	3.64	0.806
9.	Benchmarking	2.80	0.758
10.	Tudásszerkezet	3.62	0.797
11.	Szervezeti korlátok	3.21	0.813
12.	Üzleti stratégia	3.13	0.897
<b>Tudás-és innovációmenedzsment folyamatok</b>			
1.	A tudás és innováció létrehozása	3.95	0.50
2.	A tudás és innovációs ismeretek összegyűjtése	3.71	0.77
3.	A tudás és innováció szervezése	4.14	0.77
4.	A tudás és innovációs ismeretek terjesztése	3.79	0.55
5.	A tudás és innovációs ismeretek felhasználása	3.86	0.83
<b>Nem pénzügyi mérési mutatók</b>			
1.	Jó külkapcsolatok	4.11	0.88
2.	Ügyfél elégedettség	3.86	0.75
3.	Szisztematikus tudásalapú tevékenység	3.87	0.73
4.	Munkavállalók fejlesztése	4.20	0.60
5.	Szervezeti siker	3.86	0.61
<b>Pénzügyi mérési mutatók</b>			
1.	Profit	4.08	0.68
2.	Beruházások megtérülése	3.86	0.76

Forrás: saját szerkesztés

A többi részleg (pénzügyi, gyártási, ügyfélszolgálati, kutatási és fejlesztési, mérnöki, gyártási, számviteli és adminisztrációs osztályok) esetében kisebb arányban alkalmazzák a tudás-menedzsment módszereit a nagyvállalatok.

A 3. táblázat a tudás- és innovációmenedzsment dimenzióinak, folyamatainak valamint

teljesítmény kimeneteleinek (eredményeinek) átlagát és szórását mutatja: a 12 dimenzió közül 5 esetében 3.50 feletti átlagértékek szerepeltek, ami azt jelenti, hogy a csapatmunka, a tudásalapú szervezeti kultúra, a tudásszerkezet, a vezetői elkötelezettség és az információs rendszerek infrastruktúrája valamilyen mértékben megvalósult. Szinte az összes tényező szórási értéke jóval 1 alatt van, kivéve a képzést és a felhatalmazást, ami a válaszadók konzisztenciájára utal. Úgy találtuk, hogy a benchmarking a legkevésbé megvalósított dimenzió, amelyet a képzés és üzleti stratégia követett.

A tudás- és innovációmenedzsment folyamatait tekintve sok megkérdezett azt válaszolta, hogy a tudás és innováció szervezése a leginkább megvalósított folyamat, amelyet a létrehozás, felhasználás, terjesztés és összegyűjtés követ. Az összes folyamat átlagértéke meghaladja a 3,50 értéket, azt jelezve, hogy bizonyos mértékig ezeket a folyamatokat végrehajtják a vizsgált nagyvállalatokban.

A legtöbb résztvevő egyetértett abban, hogy az eredmények szempontjából az alkalmazottak fejlesztése a legfontosabb tényező. Ezt követi a jó külső kapcsolat és a szisztematikus tudástevékenység. Az ügyfélelégedettség és a szervezeti siker esetében ugyanazok voltak az átlagértékek: 3,86. A pénzügyi teljesítmény szempontjából a profit jelentette a legnagyobb eredményt, amelyet a beruházások megtérülése követett. A 4. táblázat a fent említett dimenziók, folyamatok valamint eredmények (kimenetelek) közötti kapcsolatot, a statisztikai következtetéseket mutatja.

4. táblázat: ANOVA teszt eredménye

Független változók	Függő változók (Szervezeti teljesítmény)	
	Pénzügyi	Nem pénzügyi
Tudás- és innovációmenedzsment dimenziói	F = 2.203 p = 0.018 Szigifikáns (H1)	F = 1.785 p = 0.063 Nem szignifikáns (H2)
Tudás- és innovációmenedzsment folyamatai	F = 4.746 p < 0.001 Szigifikáns (H3)	F = 12.136 p < 0.001 Szigifikáns (H4)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények szignifikáns kapcsolatot mutatnak a tudás- és innovációmenedzsment dimenziói, valamint a vállalat pénzügyi teljesítménye között, míg ez a kapcsolat a nem pénzügyi mutatókkal nem jelentős. Ennek következtében a H1 hipotézis elfogadásra, viszont a H2 hipotézis elvetésre került. Az eredmények tehát hangsúlyozzák a tudás- és innovációmenedzsment dimenzióinak kulcsfontosságú szerepét a nagyvállalatok pénzügyi teljesítményében, amely összecseng azzal az irodalmi feldolgozásban is említett korábbi kutatással, miszerint a dimenziók pozitív hatással vannak a szervezet pénzügyi teljesítményére (OuYang és tsai., 2010).

Amennyiben a folyamatokat tekintjük, az eredmények mind a pénzügyi, mind a nem

pénzügyi teljesítménnyel szignifikáns összefüggést mutatnak, ezáltal a H3 és H4 hipotézis elfogadásra került. Habár úgy tűnik, hogy a dimenziók statisztikailag nem okoznak jelentős növekedést a vállalat nem pénzügyi teljesítményében, azonban a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó folyamatok mégis relevánsan befolyásolják azokat.

#### KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásunk fő célja az volt, hogy bemutassuk a tudás- és innovációmenedzsment legfontosabb dimenzióit, az azt alkalmazó, Malajziában működő nagyvállalatok vizsgálatán keresztül. Jelen tanulmány az empirikus kutatás leíró eredményeit tartalmazza.

A tudás- és innovációmenedzsment dimenziókról megállapítást nyert, hogy jelentősen befolyásolják a vállalatok pénzügyi teljesítményét. Ez a kutatás egyik legfontosabb eredménye, amely hangsúlyozza, hogy azok a nagyvállalatok, amelyek erőfeszítést tesznek a tudás- és innovációmenedzsment alkalmazása érdekében, komoly versenyelőnyre tehetnek szert a piacon. A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok, mint a tudás és innovációs ismeretek létrehozása, összegyűjtése, szervezése, terjesztése és felhasználása, jelentős mértékben befolyásolják a nagyvállalatok pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét is. A tanulmány szervezetek számára ez egy létfontosságú megállapítás lehet, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy folytassák kezdeményezéseiket a tudás- és innovációmenedzsment terén. A kutatás empirikus bizonyítékként szolgál a tudás- és innovációmenedzsment szisztematikus bevezetésének szükségességére, és betekintést nyújt annak kritikus szerepébe a szervezetekben.

Mint minden tanulmánynak, így jelen elemzésnek is vannak korlátai. Jelen tanulmány a malajziai nagyvállalatokra vonatkozik, ezáltal indokolt lehet hasonló vizsgálatok segítségével összehasonlítani az eredményeket a régióban működő más vállalatokkal, esetleg nemzetközi kitekintést tenni, hogy általánosítani lehessen a kutatás megállapításait. A kutatás folytatásaként a jelen tanulmányban nem vizsgált egyéb dimenziók (mint például a tervalapú gondolkodás és üzleti modellek) elemzését is tervezzük, amelyek agilisebb innovációs struktúrákat eredményeznek a vállalatok belsejében.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Abdullah N.A.H.N. – Liang, L.Y. (2013): Knowledge Sharing between Multinational Corporation's Headquarters and Subsidiaries: the Impact of Manager's Role, Compensation System and Cultural Differences. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(10), 660-668.
- Ahmad, F. – Barner- Rasmussen, W. (2019): False foe? When and how code switching practices can support knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Management*, 25:100671, 1-18.
- Akhavan, P. – Jafari, M. – Fathian, M. (2014): Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: a Multi-Case Analysis. *European Business Review Journal*, 18(2), 97-113.
- Ahn, J. H. – Chang, S. K. (2005): Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 114-132.
- Anahotu, N. D. (1998): Empowerment and production workers: A knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations*, 6(7), 177-186.

- Andone II. (2009): Measuring the performance of corporate knowledge management system. *Informatica Economica*, 13(4), 24–31.
- Beijerse, u. R. P. (1999): Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bergeron, B. (2002): *Essentials of CRM*. United States: Wiley.
- Bloodgood, J. M. – Salisbury, W. D. (2001). Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decision Support Systems*, 31(1), 55-59.
- Bučková, J. (2015): Corporate culture as an important factor in the implementation of knowledge management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 3, 51-61.
- Bukowitz, W. R. – Williams, R. L. (2000). *The knowledge management fieldbook* (Revised ed.). London: Prentice-Hall.
- Call, D. (2005): Knowledge management - not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 19-30.
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358 - 367.
- Carpentier, S. – Rudge, S. (2003): A self-help approach to knowledge management benchmarking. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 82-95.
- Chase, R. L. (1997): The knowledge-based organisation: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 83-92.
- Choi, Y. S. (2000): *An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management* (Doctoral dissertation): University of Nebraska.
- Chong, S. C. (2006): KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organisation*, 13(3), 230-256.
- Chong, S. C. – Choi, Y. S. (2005, June 2005): Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 132-140.
- Chong, S. C. – Chong, C. W. – Yeow, H. P. (2006): KM implementation in Malaysian telecommunication Industry: An empirical analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 106(8), 1112-1132.
- Chong, C. W. – Chong, S. C. (2009): Knowledge management process effectiveness: measurement of preliminary knowledge management implementation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(2), 142-151.
- Chua, A. – Lam, W. (2005): The mismanagement if knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 57(5), 424-433.
- Cloutier O. – Felusiak L., Hill C. – Pemberton-Jones E. (2015): The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Cox, A. – Thompson, I. (1998): On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, 23(3), 1-20.
- Davenport, T. – Klahr, P. (1998): Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195 - 208.
- Davis, J. G. – Subrahmanian, E. – Westerberg, A. W. (2005): The “global” and the “local” in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 101-112.
- De Jager, M. (1999): *The kMAT: Benchmarking knowledge management*. *Library Management*, 20(7), 367 - 372.
- De Long, D. W. – Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Dein, T. – Seward, J. (2005): *Australian human resources management*. Australia: McGraw Hill.
- Desouza, K. C. – Raider, J. J. (2006): Cutting corners: CKOs and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 12(2), 129-134.
- Evans, M. – Dalkir, K. – Bidian, C. (2014): A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.
- Gooijer, J. (2000): Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 303-310.
- Gupta, A. K. – Govindarian, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21( 473-96).
- Hall, B. P. (2001): Values development and learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 19-32.
- Harvey, S. (2003): Knowledge management: how do you do it? *Training Journal* (July), 11.

- Kermally, S. (2002): *Effective knowledge management*. England: John Wiley & Sons.
- Li, C. – Ashraf, S.F. – Shahzad, F. – Bashir, I. – Murad, M. – Syed, N. – Riaz, M. (2020): *Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: A Mediated-Moderation Model*, *Frontiers in Psychology*, 11:577106
- Liebowitz, J. (1999): *Knowledge management handbook*. FL: CRC Press.
- Liebowitz, J. (2000): *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. Boca Raton FL: CRC Press.
- Lin, C. – Tseng, S. M. (2005): The implementation gaps for the knowledge management system. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 208-222.
- Lisszaboni Szerződés (2007): <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/hu/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-lisbon> Letöltés ideje: 2020.10.12.
- Lopez, S. P. – Peon, J. M. – Ordas, C. J. (2004): Managing knowledge: The link between culture and organisational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Lu, X. – Zhou, H. – Chen, S. (2019): Facilitate Knowledge Sharing by Leading Ethically: the Role of Organizational Concern and Impression Management Climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 539-553.
- Majer, R. – Remus, U. (2003): Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 62-74.
- McCune, J. (1999): Thirst for knowledge. *Management Review*, 88(4), 10-12.
- McDermott, R. – O'Rell, C. (2001): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Michailova, S. – Nielson, B. B. (2006): MNCs and knowledge management: A typology and key features. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 44-54.
- Moffett, S. – McAdam, R. – Parkinson, S. (2003): An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Industrial Management & Data*, 23(3), 6-26.
- Nahm, A. Y. – Vonderembse, M. A. – Koufteros, X. A. (2004): The impact of organisational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579-607.
- Nesbitt, K. (2002): Designing a knowledge management system Retrieved January 8, from <http://academic.edu:2081/products/faulknerlibrary/00018382.htm> Letöltés ideje: 2020.10.12.
- Nonaka, I. (1994): *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. – Konno, N. (1998): The concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. USA: Oxford University Press.
- O'Dell, C. (1996): *A current review of knowledge management best practices*. London: Business Intelligence.
- Olah, J. – Szolnok, A. – Nagy, Gy. – Lengyel, P. – Popp, J. (2017): The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A Success Factor at LEGO Manufacturing Ltd., *Journal of Competitiveness*, 9(2), 93-109.
- Ordonez de Pablos, P. (2004): Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 105-116.
- OuYang, Y. – Yeh, J. – Lee, T. (2010): *The Critical Success Factors for Knowledge Management Adoption A Review Study*. 3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling. 445-448.
- Publishing, P. (2002): *Perseus publishing business: The ultimate resource*. Cambridge, MA: Perseus.
- Ode, E. – Ayavoo, R. (2020): The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Quinn, J. – Anderson, P. – Finkelstein, S. (1996): *Managing professional intellect*. Boston, MA.
- Rodriguez, K. – Al-Ashaab, A. (2007): Knowledge Web-Based System to Support E-Manufacturing of Injection Moulded Products. *Int Journal of Manufacturing Technology*, 56, 125- 140.
- Ruggles, R. (1998): The State of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80 - 90.
- Salleh, Y. – Goh, W. K. (2002): Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

- Shannak R.O. (2009): Measuring Knowledge Management Performance. *European Journal of Scientific Research*, 35(2), 242-253.
- Shujahat, M. – Sousa, M.J. – Hussain, S. – Nawaz, F. – Wang, M. – Umer, M. (2019): *Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity*, *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- Silos, I. (1999): Employee involvement - a component of total quality management. *Production & Inventory Management Journal*, 40(1), 56-65.
- Soliman, F. – Spooner, K. (2000): Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Stapleton, J.J. (2003): *Executive's guide to knowledge management*. New Jersey: Wiley.
- Swan, J. – Newell, S. – Robertson, M. (2000): *The diffusions, design, and social shaping of production management information systems in Europe*. *Information Technology and People*, 13(1), 27-45.
- Syed-Ikhsan, S. O. S. – Rowland, F. (2004): Knowledge Management in a public organisation: a study on the relationship between organisational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Tiwana, A. (2002): *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms* (2 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Tsai, W. (2001): Network transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Walczak, S. (2006): Organisational knowledge management structure. *Journal of Knowledge Management*, 12(41), 330-369.
- Wiig, K. M. (1997): *Knowledge management: Where did it come from and where will it go*. *Expert Systems with Application*, 13(1), 1-14.
- Wong, K.Y. – Tan L.P. – Lee, C.S. – Wong, W.P. (2015): Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. *Information Development*, 31(3), 239-257.
- Yu, H. – Shang, Y. – Wang N. – Ma Z. (2019): The Mediating Effect of Decision Quality on Knowledge Management and Firm Performance for Chinese Entrepreneurs: An Empirical Study. *Sustainability*, 11(13): 3660.
- Zaim, H. – Muhammed, S. – Tarim, M. (2019): Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations, *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.