

VÁGNER VIVIEN

SZERVEZETI FENNTARTHATÓSÁG ELŐSEGÍTÉSE A TUDÁSMENEDZSMENT ÁLTAL

Napjainkban kiemelt jelentősége van a szervezetek fenntarthatóságának. Kutatásomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjeire, cselekedeteire. A téma megalapozása érdekében ismertetem a fenntarthatóság fogalmait, a vállalati fenntarthatóság fogalmának értelmezéseit. Kutatásomban a tudás alapú megközelítésre építkezem. Bemutatom a tudás fogalmát, a szervezeti tanulás definícióit, a szervezeti tanulás formáit, a tudásmenedzsment fogalmát, főbb irányzatait és megvalósítását. Kifejtem, hogy a vállalatok az információfeldolgozási iskola szerint a környezetvédelmi célkitűzések megvalósításához szükséges tudásbázis kialakítása érdekében milyen információszerzési stratégiák közül választhatnak. A szervezeti fenntarthatóságra vonatkozó tudás abban az esetben válik a szervezeti kultúra részévé, ha a tudás bizonyos- a szemléletformáláshoz elengedhetetlen része- a szervezet minden tagjának a fejében jelen van, vagyis ha az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek a témát illetően közössé válnak. Az említett okból kifolyólag ismertetem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezeten belül. Javaslatokat teszek a sikertényezők szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos alkalmazására.

Probléma megfogalmazása

„Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők.”
(Arie De Geus)

A következőkben megfogalmazom, hogy a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban a szakirodalmi kutatásaim során milyen főbb problémákkal találkoztam.

Problémát jelent, hogy a szervezetek gyakran rövidtávon gondolkodnak a célkitűzéseiket illetően, azonban a fenntartható, környezetbarát technológiák alkalmazása esetén, hosszú távon szükséges gondolkodni, mivel maga a felfogás a lényeg, amelyet közép és hosszú távon lehet megvalósítani.

A szervezetek a törvényi előírásokon, hatósági jogszabályokon és egyéb követelményeken túl rendszerint nem határoznak meg saját célokat a fenntarthatóság témakörében.

A szervezetek sok esetben nem motiválják a munkavállalóikat a felelősség tudatosítására, a környezetvédelem és az energiahatékonyság gyakorlására a fenntartható fejlődés jegyében.

Továbbá probléma, hogy nincs egyértelmű kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között, így a vállalatok gyakran nem szívesen fordítanak rá erőforrásokat.

Az említett problémák megoldása érdekében azt tanulmányozom, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjeire, cselekedeteire.

Fenntarthatóság

Fenntarthatóság fogalma

A téma megalapozása érdekében a következőkben áttekintem a fenntarthatóság definícióit.

A fenntarthatóság lényege olyan fejlődési pályára való törekvés, amely tartósan követhető, amely mentén haladva a fejlődés során nem éljük fel a későbbi létezmódok tartalékait és lehetőségeit (Fleischer, 2014).

A fenntarthatóság fogalmát a neoklasszikus közgazdaságtanban úgy értelmezik, hogy a fenntarthatóság elérése érdekében biztosítani kell az adott rendszer számára bizonyos körülményeket, annak folyamatos létezéséhez, fennmaradásához (Ribizsár, 2012).

Az ökológiai közgazdaságtan képviselői szerint, mivel örökké semmi sem tartható fenn, egy rendszer akkor nevezhető fenntarthatónak, ha az eléri vagy meghaladja életének vagy létezésének várható időtartalmát (Kocsis, 1999).

H. E. Daly szerint „a fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk” (Gyulai, 2003).

Az ENSZ jelentés (Brundland-jelentés) a jelen szükségleteinek a kielégítését olyan módon javasolja, hogy a jövő generációk szükségletei kielégítésének lehetősége ne kerüljön veszélybe, azaz a ma cselekvésének tekintettel kell(ene) lennie a jövő generációkra (Simonyi, 2020).

A fenntartható fejlődés 1987-ben megfogalmazott és azóta továbbfejlesztett elmélete az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóságot egyidejű harmóniaként feltételezi. Az említett definíció nem közgazdasági kategória, hanem etikai, amennyiben a generációk közötti egyenlőség elérését célozza (Kerekes, 2007).

Korunk környezeti problémái mára nyilvánvaló váltak, egyre többet hallunk a környezeti válságról, azonban elszigetelt környezeti problémáról nem beszélhetünk. A válság globális jellegű, érinti a társadalom minden alrendszerét, az ökoszisztémákon túl a társadalmi, politikai és a gazdasági rendszert is (Bacsó, 2020).

A törvényeket és az erkölcsöt, azaz a vállalat működési keretét a társadalom határozza meg (Ónodi, 2004), tehát a vállalat felelőssége nem egyfajta új erkölcs megteremtése, hanem a társadalom elvárásainak való megfelelés (Málovics, 2009). Azonban nem célszerű a vállalatokat a társadalomtól elszigetelt intézményként kezelni.

(Michaelis, 2003) az üzleti szervezetek fenntarthatósággal kapcsolatban kifejtett hatását három részre osztotta:

- Új technológiák és gyakorlatok kifejlesztése.
- A termelést és a fogyasztást alakító gazdasági és jogszabályi ösztönzők befolyásolása.
- Az üzlet, a kormányzat, a média és a civil társadalom kultúráját alakító értékek és diskurzus befolyásolása (Málovics, 2011).

Leginkább Zsolnai (2004) definíciójával értek egyet, amely szerint a fenntartható fejlődés a gazdasági, a társadalmi és a környezeti dimenziók egymást erősítő összekapcsolását kívánja meg. Az etikus vállalat egyik fontos célja a fenntarthatóság, ez úgy operacionalizálható, hogy a vállalati

működésnek hosszú távon folytathatónak kell lennie úgy, hogy közben a természeti, társadalmi és emberi tőkét nem csökkenti, ehhez egy integrált információs rendszert kell működtetnie, amely figyelemmel kíséri és folyamatosan értékeli a vállalat környezeti, gazdasági és társadalmi teljesítményét.

Vállalati fenntarthatóság

A vállalati fenntarthatóság fogalmának értelmezéséhez többféle elmélet létezik.

Úgy gondolom, hogy a közgazdaságtani gondolkodásmódhoz az instrumentális megközelítés áll a legközelebb, ezért a következőkben ezt ismertetem.

Instrumentális megközelítés

Számos kutatás foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy vajon milyen okból alkalmaznak a vállalatok különböző környezetvédelmi megoldásokat. A kutatók úgy vélekednek, hogy a vállalatok döntő többsége elsősorban gazdasági okokból vezet be környezetvédelmi intézkedéseket (Drechsler, 2005).

Az eddigi empirikus kutatások alapján megállapítható, hogy a legfontosabb motiváló tényezők a jogi szabályozások és a fogyasztói elvárások (Málovics, 2011).

További motiváló tényezőként megjelennek a versenyképesség növelése, a kockázatmenedzsment, a menedzserek személyes kockázata és reputációja, a költségcsökkentés, az üzleti lehetőségek, a részvényesi érték növelése, a vállalati reputáció és márkavérték, a társadalmi legitimáció fenntartása, a szabályozás jövőbeni irányának befolyásolása, a vállalatok szerepe a gazdasági- társadalmi fejlődés mozgatórugóiként, valamint a menedzserek és alkalmazottak morális kötelesség-érzete (Schaltegger-Burritt, 2005).

A különböző WBCSD dokumentumokban az említett környezetvédelmi szemlélet lelhető fel. A WBCSD szerint a „...a vállalkozásokat nem lehet filantropikus alapelvek szerint működtetni. A vállalatoknak tudniuk kell demonstrálni, hogy elkötelezettségüknek és hozzájárulásuknak a fenntartható fejlődéshez üzletileg is van értelme” (WBCSD, 2003).

Hozzájárul-e a felelős vállalati magatartás a vállalati sikerhez?

Felmerül a kérdés, hogy a felelős vállalati magatartás valóban hozzájárul-e a vállalati sikerhez.

(Wagner-Schaltegger, 2004) szerint a felelős vállalati működés gyakorlati mérése egy komplex feladat. A felelős vállalati működés fogalmának nincs egy általánosan elfogadott definíciója. A vállalatok számviteli rendszere nem képes egyik oldalon a környezetileg/ társadalmilag felelős cselekvés pénzügyi hasznainak, a másik oldalon pedig az egyes eszközök/ intézkedések bevezetési és működtetési költségeinek a megbecslésére (Evangelinos-Halkos, 2002).

A gazdasági teljesítmény befolyásolja a környezeti/ társadalmi teljesítményt.

A felelős vállalati magatartás vállalati gazdasági teljesítményre gyakorolt hatását számos olyan tényező befolyásolja, mint az adott ország jogszabályi környezete, kulturális közege, a fogyasztói magatartás, az iparág típusa, a vállalat mérete, a vizsgálat időtáv stb. (Schaltegger-Synnestvedt, 2002).

Málovics (2011) feltételezése szerint minden vállalat esetében találkozhatunk olyan intézkedésekkel, amelyek környezeti és/ vagy társadalmi szempontból felelősnek minősül, és a vállalat üzleti sikeréhez is hozzájárul, illetve olyan felelős intézkedésekkel is, amelyek kifejezetten negatívan

hatnak a vállalat üzleti sikerére, eszerint nincs automatikus kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között.

Véleményem szerint, annak ellenére, hogy nincs egyértelmű kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között, a felelősségvállalás meghatározóan hat a szervezetek működésére, ezért minden korábbinál nagyobb hangsúlyt kell rá fordítani.

Tudás alapú elmélet

Kutatásomban azzal foglalkozom, hogy a szervezeti fenntarthatóságot a tudásmenedzsment miképpen képes elősegíteni, ehhez a tudás alapú elméletet hívtam segítségül, mivel a szervezetek a tudásukat, képességeiket, kompetenciáikat hasznosítják a túléléshez, a növekedéshez és a sikerhez. A tudás alapú elméletet nem csak dicséret, de kritika is érte, miszerint az elmélet nem definiálja megfelelően a tudás fogalmát.

A tudás fogalmának felfogása és értelmezése valóban nem egységes a szakirodalomban, ezért a következőkben összegzem a legfontosabbakat.

Tudás fogalma

A tudást hat tulajdonság különbözteti meg az információtól: a tudás emberi cselekedet, a gondolkodás terméke, az adott pillanat szüleménye, közösségekhez tartozik, a közösségek között áramlik a legkülönfélébb módokon, valamint az új tudás, a régi tudás határmezsgyéjén keletkezik (Gottschalk, 2003).

Polányi (1996) szerint a tudás két komponensből tevődik össze. Az egyik komponens az ún. explicit tudás, amelynek fő jellemzője, hogy ismeretalapú, tehát könnyen átadható, jól verbalizálható, rögzíthető és kevésbé személyes. Ezzel szemben a tacit tudás az ellenkezője, személyes és tapasztalati alapú, tehát rejtőzködő, nehezen megfeythető, nem vagy alig verbalizálható és szubjektív.

Blacker (1995) a tudást, mint folyamatot vizsgálja, a tudást olyan tevékenységnek tekinti, amelyet az egyének végeznek.

Obermayer (2007) véleményével értek leginkább egyet, aki szerint a tudás jellemzésére számos dimenziót alkalmaznak, amely a tudás különböző szempontokból történő kategorizálását jelenti. A kategorizálás során a legtöbbször a tudásra objektumként tekintenek.

Szervezeti tanulás

Szervezeti tanulás fogalma

Szervezetek esetében a tanulás a szervezet viselkedésében bekövetkező változást jelenti. A szervezeti tanulás rutinokon alapul, múltfüggő és célorientált. A tanulás során a szervezetek a mindennapi működésüket irányító rutinjaikba beépítik a múltjukból levonható következtetéseket (Matkó, 2013).

Szervezeti tanulás az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, az beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is (Bakacsi, 2015).

A „szervezeti tanulás” és a „tanuló szervezet” fogalmát gyakran szinonimaként használják. Burnes (2014) szerint viszont különbség van a két fogalom között, mivel a szervezeti tanulás egy folyamat, míg a tanuló szervezet egy állapotot jelöl. Egységesített definícióban a tanuló szervezet

a szervezeti tanulás végállapota, ahol a szervezet képessé vált folyamatosan átalakítani önmagát a tagok fejlesztésével és bevonásával (Csedő, 2019).

Szervezeti tanulás formái

Argyris és Schön (1978) a tanulás három formáját különbözteti meg

1. Egyhurkos tanulás: Az egyhurkos tanulás során a tapasztalatok, hibák alapján változik a viselkedés, de nem kerül sor mögöttes előfeltevések vizsgálatára.
2. Kéthurkos tanulás: A kéthurkos tanulás során a mögöttes előfeltevésekre, alapvető elképzelésekre is megtörténik a visszacsatolás, így változik az akció, majd az eredmény.
3. Háromhurkos tanulás: A háromhurkos tanulás során a szervezet létezésének értelme is megkérdőjeleződik, amelynek fényében radikális átalakításra kerülhet sor.

Pataki (1999) felhívja a figyelmet arra, hogy a fenntarthatósággal foglalkozó kutatók egy része megelégszik az egyhurkos tanulással, amikor a rendszer szintjén nem történnek radikális változások, hanem a fenntarthatósággal kapcsolatos tudás csupán szélesíti a szervezet meglévő tudásbázisát. A 2000-es évek elejétől egyre több kutató szorgalmazza a radikális változtatások (kéthurkos tanulás) szükségességét a környezettudatos szervezeti magatartás megvalósítása érdekében (Nemcsicsné, 2005).

Tudásmenedzsment

Tudásmenedzsment fogalma

A szervezetek versenyképességében felértékelődött az emberi erőforrás, a tudás, a szellemi tőke kezelése. Megfogalmazódott az igény a tudás, az információ magas szintű kezelésére, menedzselésére (Bencsik, 2019).

A tudás mindig is fontos szerepet játszott a vállalatok eredményességében. Megállapítható, hogy a tudás menedzselése egyre fontosabb a sikeresség szempontjából. A szervezetekben felhalmozódó ismeret, tapasztalat, tudás akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, felismerik jelentőségét, megosztják és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást, illetve akkor válik töketélyezővé, ha hozzáadott értékteremtéshez is használják (Noszkay, 2013).

A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára (Szeleczy, 1999).

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Bencsik, 2014).

A tudásmenedzsment a vállalat alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésére állásának és hatékony felhasználásának biztosítása (Chikán, 2020).

Egyetértek Nonaka (1995) véleményével, aki szerint a tudásmenedzsment egy olyan rendszer, amely magába foglal minden olyan stratégiai, operatív és menedzsmentfeladatot (tevékenységet), amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tudástőkéjét a lehető legjobb módon használja fel.

Tudásmenedzsment főbb irányzatai

A tudásmenedzsment irányzatokat lehetséges kérdésfelvetésük és vizsgálataik tárgyán keresztül elkülöníteni egymástól.

Ennek alapján megkülönböztethetjük

- a célorientált megközelítést, amely az intellektuális tőke mérése irányából közelíti meg a kérdéseket;
- a tanulásközpontú megközelítést, ahol a kérdések a szervezeti tanulás folyamatára koncentrálnak;
- a folyamatközpontú megközelítést, ahol a tudásrészletek életét vizsgálják;
- a technicista megközelítést, ahol a tudás kodifikálásának a mikéntje a kérdés (Klimkó, 2001).

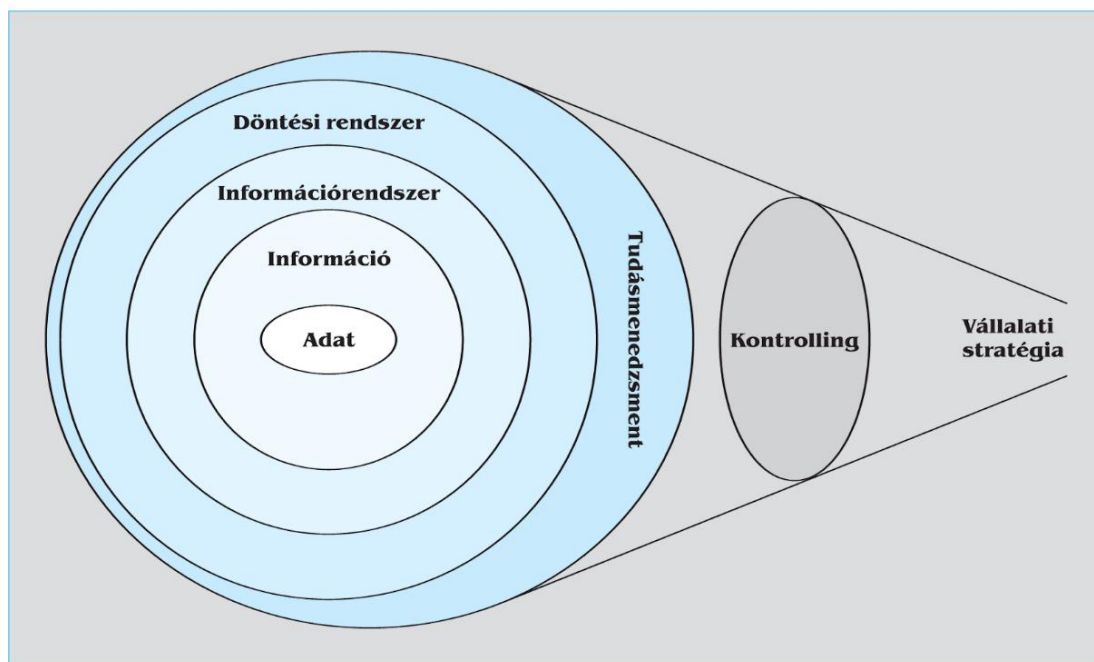
Tudásmenedzsment megvalósítása

A tudásmenedzsment megvalósítása a vállalati tudástőke létrehozását, kezelését és felhasználását jelenti. A tudástőke létrehozásának alapja az adat- információ- egyéni tudás- szervezeti tudás láncolat elemeinek összekapcsolása, amelynek eredménye egy olyan hierarchikus struktúra, amelyben

- a szereplők képesek az adatoknak tapasztalati vagy fogalmi alapismereteiknek megfelelő tartalmat tulajdonítani, s így ezt információvá alakítani;
- ezeket az információkat a vállalat sajátosságainak megfelelő, kezelhető rendszerré szervezni.

Az említett rendszernek alkalmasnak kell lennie a vállalatnál meghozandó döntések alátámasztására, az egyes folyamatok összehangolt irányítására, lebonyolításának vezérlésére, és illeszkednie kell a vállalat szervezeti struktúrájába és kultúrájába. E feladat megvalósítása mindenképp a vállalati stratégiát szolgáló kontrollingrendszer feladata (Chikán, 2020).

1. ÁBRA: A TUDÁSTŐKE STRUKTÚRÁJA ÉS FELHASZNÁLÁSA



Forrás: Chikán (2020)

A tudás hordozói az emberek, így a tudástőke kezelésének keretét első fokon a vállalat emberi erőforrás menedzsmentje jelenti, a szükséges feladatok (munkatársak kiválasztása, oktatás, képzés) szervezetenként is ehhez a funkcióhoz vannak rendelve.

A tudástőke felhasználása a vállalat működése során, a megfelelő funkcionális részlegek által vezérelt folyamatok útján megy végbe (Chikán, 2020).

Egyetérttek Ashton (2005) megállapításával, miszerint a tudásmenedzsment stratégiába illesztése, sikeres megvalósítása a vállalat szellemi tőkéjének, a vállalat értékének növekedéséhez vezet.

Szervezeti tudás elemei

A szervezeti tudás összetevői az egyéni tudás és az egyének közötti kapcsolatrendszer. Ennek megfelelően a szervezeti tudás bővülése, a szervezeti tanulás lényegében három módon mehet végbe:

- az egyes egyének tanulása;
- nagyobb tudású egyének belépése a szervezetbe;
- az egyének közti tudásátadás magasabb színvonalú szervezése.

Ezen folyamatok megszervezése, koordinálása a tudásmenedzsment fő funkciói közé tartozik (Chikán, 2020).

A vállalatok az információfeldolgozási iskola szerint a fenntarthatósággal kapcsolatos célkitűzések megvalósításához szükséges tudásbázis kialakítása érdekében az információszerzési stratégiák tág halmazából választhatnak (Huber, 1991):

- a vállalat születésekor rendelkezésre álló tudás;
- tapasztalat útján történő tanulás (pl. környezeti balesetek kapcsán);
- hasonló szervezetek megfigyelése általi tanulás;
- az ökológiai tudás importálása külső szakértők, illetve környezeti menedzsment alkalmazásán keresztül (pl. külső környezetvédelmi audit)
- belső információgyűjtési rendszer felállítása (pl. belső audit).

Davenport és Prusak kilenc sikertényezője a szervezeti fenntarthatóság jegyében

A szervezeti fenntarthatóságra vonatkozó tudás abban az esetben válik a szervezeti kultúra részévé, ha a tudás bizonyos- a szemléletformáláshoz elengedhetetlen része- a szervezet minden tagjának a fejében jelen van, vagyis ha az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek a témát illetően közössé válnak. Az említett okból kifolyólag ismertetem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezetben belül. Majd javaslatokat teszek arra vonatkozóan, hogy a kilenc sikertényezőt miképpen lehetne a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban alkalmazni.

A Davenport és Prusak (1998) által azonosított sikertényezők a következők (Klimkó, 2001):

- **1. A vállalati kultúra legyen tudásorientált.**
El kell érni, hogy a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos tudás a szervezeti kultúra fontos elemévé váljon. Valamilyen mértékű fenntarthatósággal kapcsolatos tudással minden szervezeti tag el legyen látva.
- **2. Álljon rendelkezésre a megfelelő műszaki és szervezeti infrastruktúra.**
A szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos tudás megjelenítéséhez biztosítani kell a megfelelő technológiai háttérrel és hatékony szervezeti működést.

- **3. A felső vezetés támogassa a kezdeményezést.**
A felső vezetés támogatását el kell nyerni a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos kezdeményezésekhez.
- **4. A kezdeményezés köthető legyen üzleti érdekhez.**
A szervezeti fenntarthatósághoz kapcsolódó kezdeményezéseket üzleti érdekhez köthetővé kell tenni.
- **5. A kezdeményezés rendelkezzen némi folyamat-irányultsággal.**
A fenntarthatósággal kapcsolatos tudatosság kialakításában a folyamat- irányultság alapvető feltétel kell, hogy legyen. A fenntartható szemlélet meghonosítása a tudás átadása mellett jelentős cél-és értékkonfliktusok feloldását jelenti, ezért a megfelelő tudás létrehozását folyamatként kell kezelni.
- **6. A jövőkép legyen tiszta, a használt nyelvezet érthető.**
A szervezet minden tagja számára világosan kell közvetíteni a szervezet küldetésének fenntarthatósággal kapcsolatos vonatkozásait, a szervezet fenntarthatósági célkitűzéseit.
- **7. Álljanak rendelkezésre a megfelelő ösztönzők.**
Az átadni kívánt fenntarthatósági tudás befogadásának a hajlandóságát ösztönző eszközöket kell megfelelően megválasztani.
- **8. A vállalat tudása legyen megfelelő szinten strukturált, amely elősegíti a használatát.**
Minden szervezeti szinten dolgozó a fenntarthatósági tudás szükséges részével kell, hogy rendelkezzen.
- **9. A tudás átadása több csatornán át történjen.**
A fenntarthatósági tudás több csatornán keresztül kell áramoltatni. A tudás többfajta lehet pl. elméleti vagy gyakorlati és a különböző tudáselemek megfelelő módon való átadása növelheti a tudás hasznosulásának a valószínűségét (Nemcsicsné, 2005).

Összegzés

Kutatásomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjére, cselekedeteire. Összegeztem a szakirodalmi kutatásaim során a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban felfedezett problémákat. A problémák értelmezéséhez a tudás alapú elméletet hívtam segítségül. A témához kapcsolódóan ismertettem a fenntarthatósággal, a tudással kapcsolatos legfontosabb ismerteket. Elemeztem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezeten belül. Javaslatokat tettem arra vonatkozóan, hogy a kilenc sikertényezőt miképpen lehetne a szervezeti fenntarthatóság érdekében alkalmazni.

Irodalomjegyzék:

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bacsó B. (2020). *A fenntartható fejlődés gazdasági összefüggéseinek nevelési elveihez elméleti megközelítésben*. Komarno. 12 nemzetközi konferencia a Selye János Egyetemen kiadvány.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis Kiadó.

- Bencsik A. (2014). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra... *Tudásmenedzsment*, 15(1) 29-35.
- Bencsik A. (2016). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organisations: an Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1) 49-70.
- Burnes, B. (2014). *Managing Change*. Harlow: Pearson.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó.
- Csedő Z. & Zavarkó M. (2021). *Társaságirányítás*. Akadémiai Kiadó.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Drechsler, C. (2005). *Towards a mid-range theory of the environmental investment decision process*. Conference paper. EURAM.
- Evangelinos, K. I. & Halkos, G. E. (2002) Implementation of environmental management systems standards: important factors in corporate decision making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 4(3) 311-328.
- Fleischer T. (2014). *A fenntarthatóság fogalmáról. 1. fejezet*. In: Knoll I. & Lakatos P. (szerk.) Közzolgálat és fenntarthatóság. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organisation Science*, 2(1) 88-115.
- Gyulai I. (2000). A fenntartható fejlődés. Az Ökológiai Intézet A Fenntartható Fejlődésért Alapítvány „Fenntartható életmódot népszerűsítő nonprofit információs központ Gömörben” .
- Nemcsicsné Zs. Á. (2005). *Következetesség és rések a környezettudatos szervezeti magatartásban*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Noszkay E. & Vincze J. (2013). A tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztésének célszerű módszertani lépései tudásigényes szolgáltatók körében. *Közgazdász Fórum*, 16(4) 18-37.
- Kerekes S. (2007). *A környezet-gazdaságtan alapjai*. Aula Kiadó.
- Klimkó G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*, 32(4), 14-19.
- Kocsis T. (1999) A jövő közgazdaságtana? - Az ökológiai közgazdaságtan múltja, jelene és jövője az uralkodó neoklasszikus nézetek tükrében. *Kovács*, 3(1), 131-164.
- Málovics Gy. (2007). *Fenntartható növekedés? – a megújult lisszaboni stratégia kritikai elemzése a fenntarthatóság szempontjából*. In Farkas B. (szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. Szeged, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, 217-232.
- Málovics Gy. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. JATE Press.
- Michael A. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Michaelis, L. (2003). The role of business in sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 11(1) 915-921.
- Obermayer N. (2007). *Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban*. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Ónodi A. (2004). Kell-e választani? – Tulajdonosi értékelmélet vagy érintett elmélet? *Vezetéstudomány*, 35(7-8) 60-72.
- Petter, G. & Vijay, K. K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7(1) 92-105.
- Polányi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan.
- Ribizsár I. (2012) *A fenntartható fejlődés közgazdaságtani értelmezése*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Simonyi P. (2020) *A fenntartható fejlődés, a fenntarthatóság értelmezési kérdései a megvalósítás érdekében*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002). The link between “green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4) 339-346.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005) *Corporate Sustainability*, In Folmer, H. & Tietenberg, T. (ed): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics. Edward Elgar, Cheltenham.

Szeleczky Zs. (1999). A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány*, 30(12) 22-30.

Zsolnai L. (2004): A gazdasági etika paradoxona. *Vezetéstudomány*, 6(1) 45-49.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal*, 22(5) 557-572.