

**XX. reál- és humántudományi Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia, Kolozsvár,
2017. május 18–21.**

Tudásmenedzsment és tudásmegosztás egy kolozsvári telephelyű multinacionális vállalat belső hálózatában

Szerző:

Szabó Blanka-Paula

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar,
Vállalati Pénzügyi Menedzsment szak, mesterképzés, II. Év

Témavezető:

dr. Szász Levente egyetemi docens

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar,
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Ábrák jegyzéke	3
Táblázatok jegyzéke	4
I. Bevezetés	5
II. Szakirodalmi áttekintés.....	6
1. Vállalatok tudásbefogadó képessége (Absorptive Capacity)	6
2. A vállalati tudás kodifikáció szintje és tudásmegosztási mechanizmusok.....	7
3. Az alkalmazottak motivációjának és a humán erőforrás-menedzsment eszközeinek hatása a tudástranszferre	8
4. Tudástranszfer-mechanizmusok	10
5. A tudástranszfer dinamikus megközelítésben	10
III. Kutatásmódszertan, adatok	11
IV. Elemzés és eredmények.....	15
1. Tudásbehozatal a kolozsvári telephely gyakorlatában	15
2. A tudáskiáramlás a kolozsvári telephely gyakorlatában	18
3. A tudástranszfer dinamikus modellje	20
V. Következtetések	21
VI. Irodalomjegyzék	23
VII. Mellékletek	24
1. Melléklet - Interjú kérdések.....	24

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A tényleges és a potenciális abszorpciós képesség modellje	7
2. ábra: A humánerőforrás-menedzsment eszközeinek a hatása a tudástranszferre	9
3. ábra: Tudásbehozatalban használt eszközök a tudás típusa szerint	17
4. ábra: A tudásbehozatal és a tudásmegosztás folyamatábrája	20

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az interjúk strukturálása	14
2. táblázat: Tudásbehozatalt elősegítő eszközök	15
3. táblázat: Tudásmegosztásra, célcsoport azonosítására használt eszközök	19

I. Bevezetés

A gazdasági környezet gyorsuló változásai közepette egyre nagyobb hangsúly kerül a hatékony és eredményes tudásmegosztásra. A tudásmenedzsment a hozzáadott értékteremtő képességével, a versenyképes előnyök megteremtésében egyre nagyobb szerepet játszik. Kiemelt jelentőséggel bír a tudás külső forrásokból való behozatala, ugyanakkor nem elhanyagolható a belső, egy vállalatban belüli egységek közötti hatékony tudásmegosztás sem (Easterby-Smith et al., 2008). Utóbbi, főleg multinacionális vállalatoknál bír kiemelt jelentőséggel. A tudás átadása az anyavállalat és leányvállalatok, illetve a vállalat különböző telephelyei között fontos szerepet játszik a multinacionális vállalatok versenyelőnyének kialakításában, illetve fenntartásában.

A dolgozat fő célkitűzése, hogy feltárja egy kolozsvári telephelyű multinacionális vállalat belső hálózatában azokat az eszközöket, amelyek elősegítik a hatékony és eredményes tudásmegosztást az egyének szintjén, ezáltal hozzájárulva a kolozsvári egység szerepének megerősítéséhez a vállalat belső hálózatában.

A dolgozat tudományos relevanciája abban rejlik, hogy bár a tudástranzfer folyamatát számos kutatás vizsgálta már multinacionális vállalatoknál, a szakirodalomban kevés olyan tanulmány található, amely egyszerre vizsgálná a tudás be- és kiáramlásának folyamatait.

A dolgozat kiindulópontjaként azt feltételezem, hogy felállítható egy olyan modell, amely leírja a tudásmegosztás egyes fázisait, és rámutat, hogy melyek azok az eszközök, amelyek kolozsvári telephely által történő tudásmegosztást elősegítik. A dolgozatban ennek a modellnek a tesztelésével kívánok támpontot nyújtani a multinacionális vállalatok egységeinek vezetői számára, hogy megfelelő eszközök alkalmazásával tudják a saját vállalati egységükön belül a tudásáramlást elősegíteni.

A dolgozat során elsősorban a kutatás szempontjából releváns szakirodalmat vizsgálom meg. A szakirodalmi elemzésre alapozva felépítettem egy interjú kérdés sorozatot, amely a gyakorlati rész kiindulópontját képezi.

Két félig strukturált interjú alapján feltárássra kerülnek azok az eszközök, amelyek elősegítik a hatékony és eredményes tudásmegosztást. Ennek alapján az elemzés és eredmények fejezetben feltárom azokat az eszközöket, amelyek elősegítik a tudás be- és kiáramlását, illetve a következtetések fejezetben meghatározásra kerülnek azok a területek, ahol további fejlesztési javaslatok kialakítására van szükség.

II. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt évtizedekben számos tanulmány központi témája a tudásmenedzsment és a tudástranszfer, hiszen a tudás és az információ szerepe ma már megkérdőjelezhetetlen a versenyszférában. Úttörő ezen a területen Cohen és Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation* című tanulmánya, amelyben a szerzőpáros rámutat arra, hogy egy vállalat abbéli képessége, hogy felismerje, elsajátítsa, illetve gyakorlatba ültesse az új, értéket képviselő információt, jelentősen befolyásolja a vállalat innovációs képességeit (Cohen & Levinthal, 1990).

A multinacionális vállalatok olyan hálózatok, amelyekben belül az információ a szervezet földrajzilag egymástól távol levő részein keletkezik, a vállalatnak pedig annak a különböző egységek közötti hatékony áramoltatását kell megszerveznie (Minbaeva et al., 2003).

1. Vállalatok tudásbefogadó képessége (Absorptive Capacity)

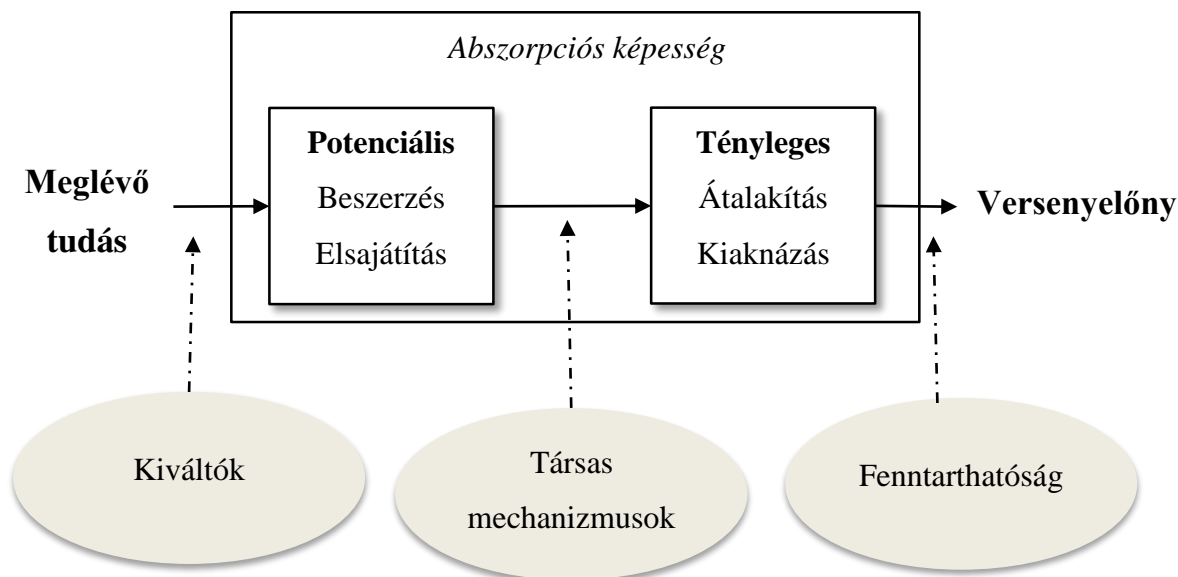
Az abszorpciós képesség a vállalatok azon képességére utal, amely lehetővé teszi a számára új tudás értékteremtő képességének felismerését, annak az elsajátítását és gyakorlatba ültetését. Annak ellenére, hogy az egyes egyének befogadó és elsajátítási képessége nagyban befolyásolja és meghatározza a vállalat információbefogadó képességét, ez nem írható le az alkalmazottak befogadó képességének az összegzéseként. Az abszorpciós képesség fokozatosan nő a már meglévő ismeretekre építve (Cohen & Levinthal, 1990). A szerzők tanulmányukban amellet érvelnek, hogy a már meglévő tudás jelentősen befolyásolja a tudástranszfer sikerességét. Amennyiben a vállalat egy bizonyos területen már rendelkezik ismeretekkel, ez megkönnyíti az új tudás felhalmozódását, a tudás felhalmozása pedig elősegíti annak hatékony felhasználását (Cohen & Levinthal, 1990: 136 o.). Minél nagyobb egy vállalat tudásbefogadó képessége, annál valószínűbb, hogy képes a számára releváns tudást beazonosítani és folyamataiba eredményesen beépíteni (Lane & Lubatkin, 1998).

Cohen és Levinthal (1990) érvelését, amely szerint egy vállalat tudásbefogadó képessége a kutatás-fejlesztési beruházásaival arányosan nő, a tanulmány publikálása óta sokan cáfolták. Lane és Lubatkin (1998) rámutatott arra, hogy számos tanulmány épít Cohen és Levinthal (1990) modelljére, anélkül, hogy azt megkérdőjeleznék. Vitatható azon tanulmányok hitelessége, amelyek az előbbieken említett modellre építenek, annak megkérdőjelezése nélkül.

Zahra és George (2002) tanulmányukban az abszorpciós képesség négy dimenzióját vázolják fel. Ezek a következők: tudásbeszerzés (acquisition), -elsajátítás (assimilation), -

átalakítás (transformation), illetve -kiaknázás (exploitation). Előbbi kettő a szerzőpáros szerint a vállalat potenciális tudásbefogadó-képességére, míg az utóbbi kettő a tényleges tudásbefogadó képességeire vonatkozik, és amellet érvelnek, hogy a vállalatnak nagyobb hangsúlyt kellene fektetnie a tényleges befogadképesség fejlesztésére. A tény, hogy egy vállalat képes a tudást megszerezni, elsajátítani nem feltétlenül vezet ahhoz, hogy a tudást képes profitot generáló célokra fordítani, felhasználni.

1. ábra: A tényleges és a potenciális abszorpciós képesség modellje



Forrás: Zahra&George (2002)

Easterby-Smith és szerzőtársai (2008) ugyanerre a következtetésre jutnak. A szervezeten belül nem elegendő ha megvannak a tudást azonosítási képességek. A tudásbefogadás elengedhetetlen tényezője, hogy a vállalat rendelkezzen a megfelelő eszközökkel a tudás szervezeten belüli elterjesztéséhez.

2. A vállalati tudás kodifikáció szintje és tudásmegosztási mechanizmusok

A tudás a vállalatban megjelenési formája alapján lehet kodifikált vagy hallgatólagos. Kodifikált vagy explicit tudásról beszélünk, amikor a tudás alaposan strukturált, a vállalat alkalmazottai számára könnyen elérhető, például használati útmutatók formájában. Hallgatólagos tudásról beszélünk akkor, amikor a tudás munka során tanult, nehezen átadható. A magyar szakirodalomban elterjedtek a tacit-, vagy rejtett tudás megnevezések is. Habár mindhárom jelentése ugyanaz, ezen dolgozat további részeiben a hallgatólagos tudás megnevezéssel találkozhatunk. A kodifikáltság mérésére nincsenek pontos számszerűsíthető mutatók. Számos

tanulmány a kodifikáció szintjét tapasztalt menedzserek értékelési alapján határozza meg (Ferdows, 2006).

Annak függvényében, hogy a vállalati tudás mennyire kodifikált vagy hallgatólagos különböző tudásmegosztási mechanizmusok, eszközök használatára van szükség. Ferdows (2006) tanulmányában négy tudásátadási (tudástranszfer) mechanizmust határoz meg, annak függvényében, hogy a vállalati tudás milyen mértékben kodifikált, illetve hogy az milyen sebességgel változik. Abban az esetben amikor a változások lassúak, illetve a tudás jól kodifikálható, hatékony tudásmegosztási eszközök jelentenek a vállalati *útmutatók, leírások, kézikönyvek*. Lassú változások, illetve hallgatólagos tudás esetén hatékony transzfer mechanizmus az *alkalmazottak rotációja* a különböző telephelyek között. Amennyiben gyors környezetben működő vállalatról beszélünk, illetve kodifikált tudásról, hatékony a tudástranszfer szempontjából a *közös fejlesztés*. Gyorsan változó környezetben, ahol a tudás nem kodifikálható, a különböző egységek közötti tudásmegosztás hatékony módja a *projekt szintű tudásmegosztás*.

3. Az alkalmazottak motivációjának és a humánerőforrás-menedzsment eszközeinek hatása a tudástranszferre

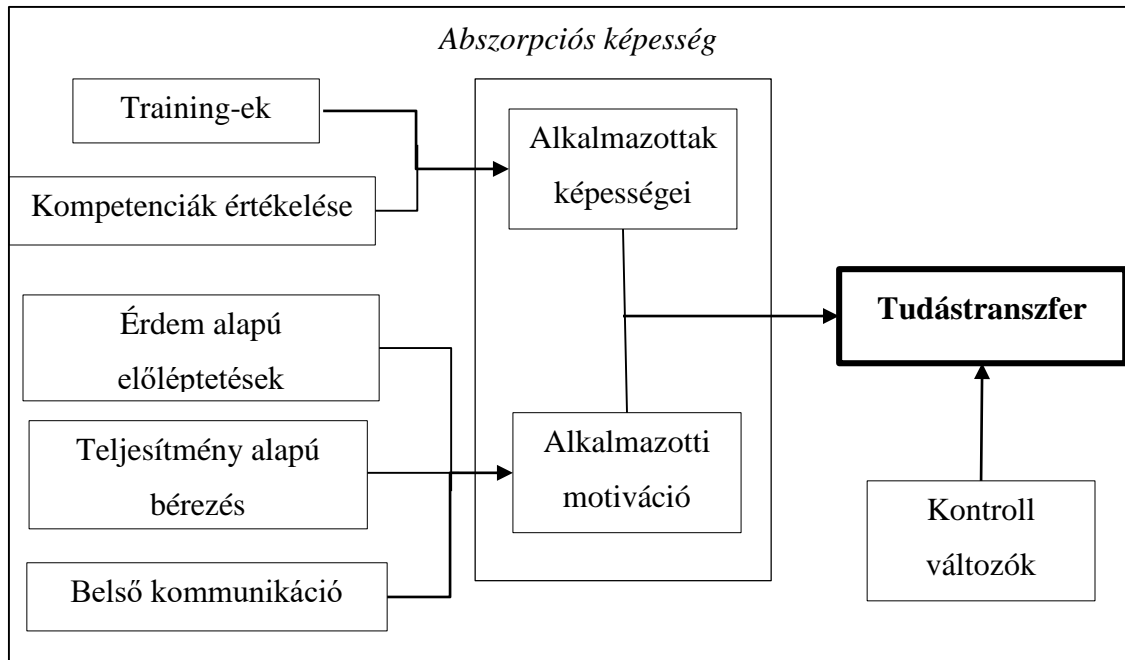
Minbaeva és társai (2003) a multinacionális vállalatokon belül használt humánerőforrás-menedzsment eszközök, illetve az egységek befogadó képessége közötti kapcsolatot vizsgálták. Tanulmányukban rámutattak arra, hogy az alkalmazottak képességei, illetve azok motivációja a tudás megosztására egymást erősítő módon segítik elő a vállalaton belüli tudástranszfer a multinacionális vállalatoknál. Emellett a tanulmány felfedte, hogy a humánerőforrás-menedzsment eszközök elősegítik az alkalmazottak motivációjának és képességeinek növelését, így ezáltal fokozzák a vállalat tudásbefogadó képességét.

Az előbbieken említett tanulmány relevanciája abban rejlik, hogy az eddigi szakirodalommal szemben nem csak az alkalmazottak tudásbefogadó képességét vizsgálja, hanem emellett rámutat arra is, hogy az alkalmazotti szintű motiváció befolyásolja a tudástranszfer gyakoriságát, ezáltal a korábbi tanulmányokkal szemben az abszorpciók képességét endogén tényezőként kezelve (Song, 2014). Minbaeva és társai (2003) tanulmánya az első olyan empirikus kutatás, amely a tudásbefogadó képességet az egyének szintjén vizsgálja.

Tanulmányukban rámutatnak arra, hogy a humánerőforrás-menedzsment eszközök alapvetően két csoportra oszthatóak (lásd 2. ábra): azok az eszközök, amelyek az alkalmazottak képességeit, illetve amelyek az alkalmazotti motivációt befolyásolják. Minbaeva és társai (2003), empirikus kutatásukban, a trainee-k, az alkalmazottak kompetenciájának értékelése, a teljesítmény

alapú ösztönzés, a vállalaton belüli kommunikáció, illetve az érdem alapú előléptetések a tudástranszferre való hatását vizsgálják.

2. ábra: A humánerőforrás-menedzsment eszközeinek a hatása a tudástranszferre



Forrás: Minbaeva et al., 2003

A training-ek, illetve az alkalmazottak kompetenciájának az értékelése olyan tényezők, amelyek az alkalmazottak tudásbefogadó képességét befolyásolják. Az érdem alapú előléptetések, teljesítmény alapú bérezés illetve a vállalaton belüli kommunikáció mind olyan tényezők, amelyek az alkalmazotti motivációt befolyásolják (Minbaeva et al., 2003). A kutatás eredményei ugyanakkor nem teljesen helytállóak. A humánerőforrás-menedzsment által alkalmazott eszközöket (teljesítmény alapú ösztönzés, érdem alapú előléptetések, kompetenciák értékelése, vállalaton belüli kommunikáció, training-ek) a vállalat tudásbefogadó képességével hozzák összefüggésbe. Az általuk elemzett eszközök viszont olyan általános humánerőforrás-menedzsment eszközök, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak a tudástranszferhez (Song, 2014).

Song (2014) ezzel szemben amellet érvel, hogy az alkalmazotti szintű motivációt egy moderáló tényezőként kellene kezelni a tudásbefogadó képesség és a tudástranszfer kapcsolatban, és nem a tudásbefogadó képesség részeként. A motiváció így tulajdonképpen felerősíti a tudásbefogadó képesség hatását a tudástranszferre.

4. Tudástranszfer-mechanizmusok

A tudásmegosztást vizsgáló szakirodalom mind a formális, mind az informális transzfer-mechanizmusok szerepét hangsúlyozza. Amíg az előbbi a fölérendeltségi, addig az utóbbi alapvetően a társasági kapcsolatokra alapoz (Song, 2014). Gupta és Govindjaran (2000) tanulmányukban rámutatnak arra, hogy az egységek közötti transzmissziós csatornák létezése és az általuk nyújtott tudásátadási lehetőségek sokfélesége szignifikáns módon hozzájárulnak a tudásmegosztás gyakoriságának a növekedéséhez. Ghoshal és Barlett (1988) arra a következtetésre jutott, hogy a leányvállalatok menedzserei és az anyavállalat menedzserei közti kommunikáció gyakorisága kiemelt szerepet játszik a tudásmegosztás gyakoriságában. Egy egység minél nagyobb mértékben kapcsolódik a multinacionális hálózatán belül a többi egységhez, annál nagyobb a más egységekkel való kommunikáció gyakorisága. A vállalati szociális mechanizmusok (pl. a vállalati mentoring programokban való részvétel, egységek közötti munkahelyi rotációk) létezése tovább növelik az egységek közötti interperszonális közvetlenséget, illetve affinitást. Ezek minél magasabb szintje várhatóan szintén növeli az egységek kommunikációra való nyíltságát (Gupta & Govindarajan, 2000). Amíg az informális mechanizmusok hasznosak az ötletek megosztásában, addig a formális mechanizmusok előnye abban rejlik, hogy jól rendszerezettek, elősegítve a tudás hatékony megosztását az egységek között. Azon vállalatok alkalmazottai, akik használják a szociális mechanizmusokat, sokkal inkább tisztában vannak az egyes egységek által birtokolt információval (Zahra & George, 2002).

5. A tudástranszfer dinamikus megközelítésben

A legtöbb tanulmány a szakirodalomban az abszorpciós képesség fogalmát statikus megközelítésben vizsgálja. Az abszorpciós képesség egy vállalat gyakorlatában nem egy statikus, hanem dinamikus képesség, visszacsatolásokkal. Mind Cohen és Levinthal (1990), mind pedig Zahra és George (2002) tanulmánya a vállalat tudásbefogadó képességet egy meghatározott útvonalat követő folyamatként határozza meg. Egy adott felhalmozott tudás növekedése várhatóan elősegíti a vállalat jövőbeni fejlesztési és innovációs képességét. Tanulmányukban megállapították, hogy a jövőbeni befogadóképesség a vállalat jelenlegi tudásbefogadási és -integrálási képességeitől függ (Song, 2014). A tudástranszfer két irányban történhet. A tudást befogadó és tudást megosztó egységek közötti feladatkörök gyakran felcserélődnek. A vállalatok tudásbefogadó és tudásmegosztó képessége ráadásul összefügg egymással. Azon vállalat, amely képes új tudást elsajátítani és gyakorlatba ültetni, várhatóan rendelkezik a megfelelő eszközökkel az általuk generált újabb tudás hatékony szétosztásához (Easterby-Smith et al., 2008). Nem helytálló tehát a

tudástranszfert egyoldalúan, mindössze a tudást befogadó szemszögéből vizsgálni. A hatékony tudásbehozatal elengedhetetlen tényezője a befogadó fél új tudás befogadására való motiváltsága, viszont a tudástranszfer csak akkor valósul meg, ha a tudást megosztó birtokában áll olyan tudás, amely más egységek által is hasznosítható. A tudástranszfer legalább két fél között jön létre, ilyen körülmények között pedig elengedhetetlen a tudástranszfer többszemponútú, dinamikus megközelítésben való elemzése.

III. Kutatásmódszertan, adatok

A kutatás egy amerikai vállalat kolozsvári telephelyénél történt. Az ipari, kereskedelmi és fogyasztói szegmensekben egyaránt tevékenykedő vállalat 2006 óta van jelen Kolozsváron, ahol megközelítőleg 2800 alkalmazottat foglalkoztat jelenleg. A kolozsvári telephely a gyártás mellett különböző adminisztratív és támogató funkciókat (pl. pénzügy, logisztika, beszerzés) is ellát.

A tudásmegosztás során használt eszközök feltérképezése érdekében az adatgyűjtés két interjú segítségével történt. Az interjúalanyok a szolgáltatott adatok, a kutatás szempontjából való relevanciáját szem előtt tartva, kerültek kiválasztásra. Mindkét interjú alany jelenleg Kolozsváron felsőbb pozíciót foglal el. A több évre visszatekintő tapasztalat, illetve megbízhatóság fontos szempont volt az alanyok kiválasztásakor.

Az adatgyűjtés két félig strukturált, megközelítőleg egyenként 30 perces interjú segítségével történt, amelynek kérdései a szakirodalom alapján kerültek összeállításra. Mindkét alanyuk ugyanazokra a nyitott kérdésekre kellett válaszolnia, viszont az interjú során a beszélgetéshez alkalmazkodva spontán kérdések is elhangzottak, teret adva a válaszadónak véleményük részletesebb kifejtésére. Némely esetben az interjú menete eltért a megtervezett menettől, az elmondottak alapján alakítva a kérdéseket, illetve teret engedve a továbbsegítő kérdéseknek. Az interjúalanyok engedélyével a beszélgetések rögzítésre kerültek, lehetővé téve a válaszok utólagos pontos felidézését.

Az első számú interjúalany a kolozsvári, illetve európai szintű, a belső hálózatban Perfect Execution-nek nevezett lean menedzsmenttel foglalkozó csapat menedzsere volt. Válaszainak relevanciáját egyrészt az általa betöltött pozíció biztosítja, másrészt a múltbeli tapasztalata alapján (hat éve dolgozik a vizsgált vállalatnál) képes a vállalaton, illetve a kolozsvári telephelyen belüli folyamatokat átlátni, a telephely hálózaton belüli pozícióját valósan értékelni. Fontos szempont volt, hogy mivel jelenleg és múltbeli pozícióiban is több szervezeti egységgel tartotta a kapcsolatot

(a vállalat mátrix szervezatként működik), a kérdésekre nem egy szervezeti egység, hanem a teljes szervezetre kivetítve volt képes válaszolni.

A második számú interjúalany a jelenleg is folyó új ERP rendszer implementációs menedzsmentcsapatának a tagja. A vállalat nagy hangsúlyt fektet az ERP rendszerek modernizációjára, az egyes vállalati folyamatok integrálására. Az interjúalany az új integrált rendszer implementációjában fontos szerepet tölt be, és csapata biztosítja, hogy a jelenleg több működő rendszer között a hatékonyan történjen az információáramlás. Ilyen feltételek mellett esett rá a választás, feltételezve azt is, hogy jelenlegi pozíciója, illetve a kolozsvári telephelyen szerzett több éves tapasztalata (nyolc év) révén releváns információt tud szolgáltatni a kutatás szempontjából.

Az interjúkérdések a szakirodalommal, múltbeli kutatások eredményeivel összhangban lettek kidolgozva. Az angol nyelven zajló interjú, amelynek kérdései az 1. mellékletben olvashatóak, két fő részből áll. Egyrészt a tudásbefogadást, másrészt pedig a tudásmegosztást elősegítő eszközöket hívatott feltárni.

Az interjú első fele a kolozsvári telephely információ-, illetve tudásbefogadó képességeire, az információ felismerés, elsajátítás, illetve gyakorlatba ültetés eszközeire épít. Az említett elemekkel kapcsolatos kérdések által, arra kerestem a választ, hogy miként történik a tudásbehozatal a telephely gyakorlatában, illetve melyek azok az eszközök amelyek a tudás beazonosítását, elsajátítását, illetve gyakorlatba ültetését elősegítik. Ezen három, Cohen és Levinthal (1990) által meghatározott tudásbefogadási fázis pontosabb vizsgálata érdekében az interjú alanyoknak az alábbiakban ismertetett kérdésekre kellett választ adni.

Az információfelismerés, illetve -befogadás értékelése érdekében az interjú alanyoknak ismertetni kellett, hogyan történik az információ befogadása a telephely gyakorlatában, hogyan és milyen eszközök segítségével azonosítják a tudás forrásait, illetve a tisztánlátás érdekében megnevezni azokat a forrásokat amelyektől tudás, információ áramlik a kolozsvári telephely fele.

Az interjúalanyoknak emellett értékelni kellett a telephely tudás azonosítási képességeit, illetve alátámasztani értékelésük. Az interjú menetének a helyes irányba terelése érdekében segítő kérdések is elhangzottak. Ilyen például jelen esetben azon eszközökre való rámutatás, amely a szakirodalom alapján a vállalatok tudás beazonosítási képességeit elősegítik. Mahnke et al (2005) például, tanulmányukban rámutatnak arra, hogy egy egység tudást befogadó képessége és az általuk tanulási rendszernek nevezett tudás azonosítás között pozitív korreláció áll fenn.

A releváns tudás azonosítását elősegítik ugyanakkor olyan tényezők, mint a multinacionális vállalaton belül létező, és az egyes telephelyek által gyakorolt társas mechanizmusok, ennek akár formális (pl. koordinátorok által), akár informális formái (pl. kapcsolatépítés) (Zahra & George, 2002).

Nem elhanyagolható kérdés volt a tudás azonosítása szempontjából az egyének előzetes tudására való rákérdezés sem. Az előzetes tudás, tapasztalat elősegíti a vállalat tudásbefogadó képességének fejlesztését (Zahra & George, 2002).

A tudás elsajátítása szempontjából az alanyoknak arra kellett válaszolni, hogy melyek azok a tényezők amelyek elősegítik a hálózaton belüli tudás elsajátítását. Jansen és társai (2005) tanulmányukban rámutattak arra, hogy a vállalaton belül működő koordinációs mechanizmusok pozitív kapcsolatban állnak a vállalat befogadó képességével. A vállalaton belüli keresztfunkcionális átfedések, a döntéshozatalban való részvétel, illetve a munkahelyi rotációk fokozzák a vállalat tudásbefogadó képességét. Az interjúalanyok a kérdés megértésében való segítése érdekében, az előbbieken említett példákat is felhoztam.

Az előző kérdésekben értékelt tudás azonosítási, illetve elsajátítási képességek mellett, a tudásbefogadás lényeges tényezője a tudás tényleges felhasználása, gyakorlatba ültetése is. Az, hogy a vállalat képes a potenciális befogadóképességét növelni, ezáltal releváns tudást azonosítani, illetve elsajátítani, nem feltétlenül jelenti azt, hogy rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek a tudás kiaknázásához szükségesek (Zahra & George, 2002). Erre vonatkozóan is elhangzott egy kérdés, azt kutatva, hogy melyek azok az eszközök amelyeket a telephely alkalmaz, az elsajátított tudás gyakorlatba ültetése érdekében.

Az interjú második fele a kolozsvári telephely, a hálózaton belüli más telephelyek felé történő, tudásmegosztó képességeire vonatkozik.

A tudásmegosztás szempontjából az interjú alanyoknak egyrészt azonosítani kellett azt, hogy kik felé, és milyen módon történik a tudásmegosztás, másrészt értékelni a telephely tudásmegosztó képességeit, azonosítva azokat a tényezőket, amelyek elősegítik, illetve lehetővé teszik a kolozsvári telephely által történő tudásmegosztást.

A tudásmegosztást elősegítő eszközök feltérképezése érdekében első lépésben lényeges azonosítani melyek azok a befogadó felek, amelyek felé a kolozsvári telephely tudást továbbít. Monteiro és társai (2008) nyomán a tudást megosztó egység tudásmegosztó képességeinek a tudást befogadó által való megítélése az, ami igazán befolyásolja a tudásmegosztás gyakoriságát. Hasonlóan, Gupta és Govindarajan (2000) a tudásáramlást a tudást megosztó által birtokolt tudás

értéke befolyásolja. A szerzőpáros tanulmányában azt bizonyítja, hogy az egységek közötti transzmissziós csatornák létezése és az általuk nyújtott kommunikációs lehetőségek széleskörűsége járul hozzá a tudásmegosztás gyakoriságának növekedéséhez. A formális integrálási mechanizmusok (pl. munkacsoportok) és társas mechanizmusok (pl. mentoring programokban való részvétel, egységek közötti munkahelyi rotációk) meglete szintén hozzájárul a tudásmegosztás gyakoriságának növeléséhez. Ezek ismeretében további kiegészítőkérdések hangzottak el a tudásmegosztás elősegítő módszerek feltárása érdekében.

Az interjúk további részleteinek az összegzése, illetve az interjú kérdéscsoportok strukturálása az 1. táblázatban találhatóak.

1. táblázat: Az interjúk strukturálása

<i>Interjú célja:</i>	A tudásmegosztást elősegítő eszközök pontos feltárása	
<i>Interjú fajtája</i>	Félig strukturált	Félig strukturált
<i>Interjúalany beosztása</i>	Perfect Execution menedzser	ERP implementációs menedzser
<i>Időpont</i>	2017. február 14.	2017. február 15.
<i>Interjú hossza</i>	25 perc	26 perc
<i>Kérdéscsoportok</i>	<p>I. Rész: tudásbehozatal</p> <p>5-6 kérdés: tudás beazonosítása 4-5 kérdés: tudás elsajátítása 1-2 kérdés: tudás hasznosítása</p> <p>II. Rész: tudásmegosztás</p> <p>6-7 kérdés: tudásbefogadók azonosítása, tudástranszfer gyakorlati kivitelezése 2-3 kérdés: tudásmegosztást elősegítő tényezők</p>	<p>I. Rész: tudásbehozatal</p> <p>5-6 kérdés: tudás beazonosítása 3-4 kérdés: tudás elsajátítása 2-3 kérdés: tudás hasznosítása</p> <p>II. Rész: tudásmegosztás</p> <p>6-7 kérdés: tudásbefogadók azonosítása, tudástranszfer gyakorlati kivitelezése 2-3 kérdés: tudásmegosztást elősegítő tényezők</p>

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk által gyűjtött adatok kvalitatív, leíró jellegű módszerek segítségével kerültek elemzésre. A tartalomelemzés célja a rejtett tartalmak, összefüggések, a kolozsvári telephely alkalmazottainak viselkedés- és magatartásformáinak feltárása. Első lépésben a kolozsvári telephely tudásmegosztó tevékenységei alapján grafikus formában ábrázoltam a tudásmegosztás egyes szakaszait, fázisait. Ezt követően egy strukturált táblázatban szemléltettem azokat az eszközöket, esetleges akadályokat amelyek a telephely tudásmegosztó képességeit elősegítik.

IV. Elemzés és eredmények

1. Tudásbehozatal a kolozsvári telephely gyakorlatában

A két interjúban elhangzottak alapján a kolozsvári telephely által történő tudásbehozatal folyamatát és gyakoriságát, Gupta és Govindarajan (2000) eredményeivel összhangban, nagyban meghatározzák a telephely által használt tudásazonosítási, -elsajátítási, illetve -hasznosítási eszközök.

A telephely által, az egyes tudásbehozatali fázisokban használt eszközök, csoportosítva a 2. táblázatban találhatóak.

2. táblázat: Tudásbehozatalt elősegítő eszközök

1. fázis	2. fázis	3. fázis
Tudás/tudást birtokló beazonosítása	Tudás elsajátítása	Tudás hasznosítása /gyakorlatba ültetése
<i>IT eszközök</i>		
Új weboldal	Webcastek	
Sharepoint oldalak (szakértők felkeresése)	E-mailek, elektronikus eszközök	
Global Sales portálok	Telefonbeszélgetések	
<i>Networking – személyes kapcsolati háló</i>		
Korábbi közös projektek	Meetingek	Új projektekbe való bekapcsolódás a meglévő szakértelemnek köszönhetően
Vállalati kultúra	Face to face közvetlenebb beszélgetések	
Korábbi ‘face-to-face’ interakciók	Trainingek	
<i>Motivációs eszközök</i>		
Menedzsment visszajelzése	Menedzsment részéről való támogatás	Alkalmazott és menedzser közti beszélgetések (milyen mértékben sikerült hasznosítani a tudást)
	Alkalmazott egyéni, belső motivációja, az aktív hallgatás, az eredményorientáltság, a részletekre való odafigyelés képességeinek megléte	
	Interaktív trainingek, workshopok pl. quote to cash workshopok	

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúkban elhangzottak alapján, a tudásbehozatalt befolyásoló eszközök a telephely gyakorlatában három tágabb kategóriába sorolhatóak. Ezek a következők: IT eszközök, kapcsolati hálót befolyásoló eszközök, illetve motivációs eszközök.

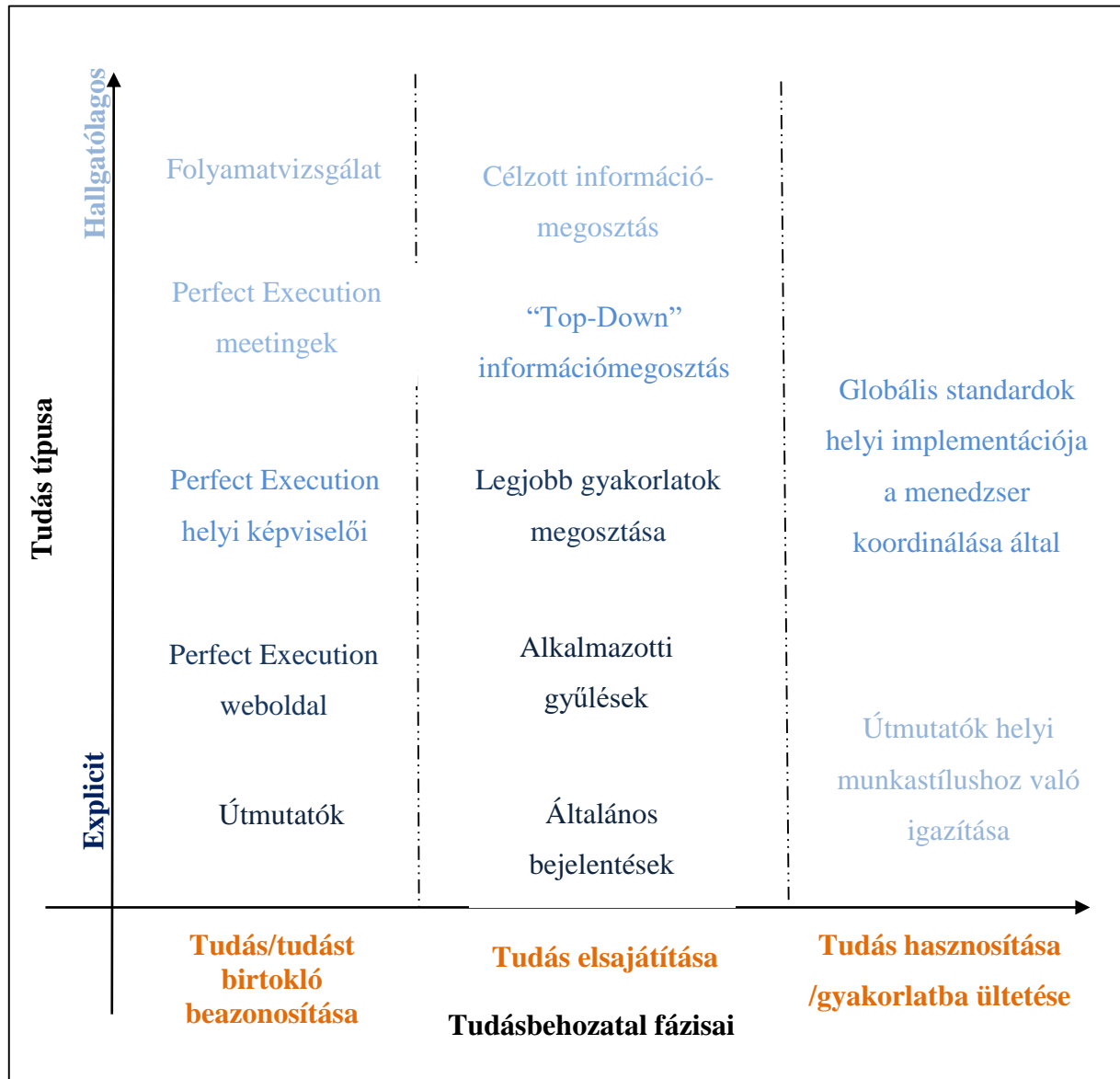
Az interjúk tartalomelemzése alapján megállapítható, hogy vállalati szinten jelen vannak azok az eszközök, amelyek a tudás, illetve a tudást birtokló beazonosításához szükségesek. Az informatikai infrastruktúra lehetővé teszi a tudáshoz való könnyed hozzáférést, illetve biztosítja a tudást birtoklók elérhetőségét. Számos informatikai és telekommunikációs eszközt használhatnak az alkalmazottak a hatékony tudásmegosztás véghezvitele érdekében. Ilyen eszközök a vállalati weboldal, a különböző belső portálok (amelyeken keresztül bizonyos területek szakértői kereshetőek fel), e-mailek, a vállalat belső chat-programja, stb. A tudás elsajátítására gyakran használt eszköz a telephely gyakorlatában a Webcast. A Webcastek olyan audiovizuális eszközök, amelyek által lehetőség nyílik az egymástól fizikailag távol levő alkalmazottak között a tudás hatékony átadására. A Webcasthez csatlakozóknak lehetősége van telefon vagy számítógép hangkimenetele segítségével az előadást hallgatni, illetve a bemutató által megosztott vizuális anyagot végigkövetni.

Amint arra, az interjúk tartalomelemzése alapján, fény derült a kapcsolati háló kialakítása kiemelt szerepet játszik a telephely gyakorlatában a tudás beazonosítása szempontjából. A vállalati kultúra lehetővé teszi szakértők felkeresését anélkül, hogy az alkalmazottnak az illető személlyel korábbi interakciója lett volna. Ezen megállapítás összhangban van Zahra és George (2002) eredményeivel. A szerzőpáros arra mutat rá, hogy a vállalaton belül működő társas mechanizmusok elősegítik az egyes telephelyek számára releváns tudást birtokló személyek beazonosítását.

Annak ellenére, hogy a vállalat a hatékony tudástranszfer létrejötte érdekében az alkalmazottak rendelkezésére bocsájt különböző eszközöket, illetve elősegíti egy olyan kultúra kialakítását, amely lehetővé teszi a hatékony tudástranszfert, mindez nem jöhet létre az alkalmazottak tudástranszferre való motiváltsága nélkül. A hatékony tudáselsajátítás létrejötte érdekében fontos az alkalmazottak egyéni, belső motivációja. A telephely gyakorlatában az alkalmazottak tudáselsajátításra való motiválása érdekében olyan eszközöket alkalmaznak mint az interaktív trainingek, workshopok, a menedzsment részéről történő visszajelzés, illetve támogatás. Az alkalmazott és menedzser közötti beszélgetések alapján feltárhatóak azon területek amelyek felkeltik az egyes alkalmazottak érdeklődését. Amennyiben az alkalmazott által megjelölt terület fejlesztését a menedzser relevánsnak tartja az alkalmazott munkája szempontjából, az alkalmazottnak lehetősége nyílik részt venni különböző trainingeken, workshopokon.

A fentiekben ismertett eszközök mellett, tudás típusa függvényében a telephely különböző eszközöket és megosztási módokat használ a számára releváns tudás azonosítására, elsajátítására, illetve gyakorlatba ültetésére. Ezeket a 3. ábrán láthatjuk.

3. ábra: Tudásbehozatalban használt eszközök a tudás típusa szerint



Forrás: saját szerkesztés

A tudás beazonosítás fázisában, amint az interjúkból kiderült, a vállalat annak függvényében, hogy hallgatóság vagy explicit tudásról beszélünk, különböző eszközöket használ. Explicit tudás esetén hatékonyan alkalmazhatóak a tudás beazonosítására a vállalat alkalmazottai számára elérhető útmutatók. Ahogyan az explicit tudástól távolodunk a hallgatóság

tudás irányában, egyre kevésbé használhatóak az útmutatók, kézikönyvek a releváns tudás beazonosítására.

Működik a vállalat keretein belül egy Perfect Executionnek nevezett csapat, melynek célja a vevőorientáció által az igényeknek és elvárásoknak való gyors és eredményes megfelelés. A Perfect Execution weboldal lehetővé teszi az alkalmazottak közötti tapasztalatcserét, illetve a legjobb megoldások másokkal való megosztását. A visszatérő rendszerességgel tartott Perfect Execution meetingek, lehetővé teszik az egyes területeken felmerülő problémák felvetését, illetve bizonyos területek hiányosságaira való rámutatás révén azok fejlesztését. Ezen eszközök hatékonyan alkalmazhatóak hallgatólagos tudás beazonosítására.

Explicit tudás esetén a vállalat által, tudás elsajátítására alkalmazott eszközök az e-mail formájában kiküldött általános bejelentések, illetve a havi rendszerességgel tartott alkalmazotti gyűlések (All Employee Meeting-ek). Ahogyan az explicit tudástól távolodunk a hallgatólagos tudás irányába, ezen eszközök egyre kevésbé hatékonyabban alkalmazhatóak a tudás elsajátítására. Eredményesebb ilyen esetekben a legjobb gyakorlatok (best practice-ek) másokkal való megosztása, az információ "top-down" módszerrel való megosztása, vagy a célzott információ megosztás.

Az explicit tudás gyakorlatba ültetése érdekében elterjedt a kolozsvári telephely gyakorlatában az útmutatók helyi munkastílushoz való igazítása. A globális standardok, a mások által megosztott legjobb megoldások gyakorlatba ültetése a menedzsment koordinálása által történik, lehetővé téve a tudás hasznosítását olyan esetekben is, amikor az hallgatólagos formában jelenik meg.

2. A tudáskiáramlás a kolozsvári telephely gyakorlatában

Az interjúk tartalomelemzése alapján a tudás transzfer mechanizmusát alapvetően az alábbi kérdésekre keresve a választ írhatjuk le: Milyen tudást oszt meg a telephely más egységekkel?; Hogyan kellettkezett a tudás a telephelyen?; Melyek azok a tényezők amelyek lehetővé teszik a tudás megosztást (alkalmazotti szintű motiváció, képességek és készségek megléte, vállalati kultúra)?; illetve Hogyan történik az információ megosztása a gyakorlatban?.

A kolozsvári telephelyről más országban levő telephelyeknek történő információ és tudásmegosztás eszközeit, a célcsoportok azonosítására használt eszközöket, illetve a szaktudás felhalmozását befolyásoló tényezőket a 3. táblázatban szemléltetem.

3. táblázat: Tudásmegosztásra, célcsoport azonosítására használt eszközök

Szaktudás felhalmozását befolyásoló tényezők	Probléma és célcsoport azonosítás eszközei	Tudás átadás eszközei
Képességek és készségek megléte	<i>IT eszközök</i>	
Bizonyított hatékonyság, tudás, tapasztalat	Address Book	E-mailek
Új projektekben való részvétel	<i>Menedzsment eszközök</i>	
Alkalmazotti motiváció	Jól kidolgozott vállalati struktúra	Hivatalos Sharepoint oldalak
Komplexebb feladatkörök	Perfect Execution csapaton keresztül	Telefonbeszélgetések
Vállalaton belül való elhelyezkedés	Menedzsmenten keresztül	<i>Személyes interakciók</i>
Kor és tapasztalatból eredő kreativitás	Munka- és feladatkör hasonlóságából kifolyólag	Face to face trainingek
		Meetingek
		Konferenciák

Forrás: saját szerkesztés

A tudásmegosztás elengedhetetlen tényezője a releváns szaktudás megléte. Ahhoz, hogy a telephely olyan egység szerepét tölthesse be, amely más vállalati egységekkel képes tudást megosztani, elsősorban felhalmozott szaktudással kell rendelkeznie. A szaktudás felhalmozódása történhet például múltbeli projektekben való részvétel által. Egy új projektben való részvétel, amely lehetővé teszi, hogy a telephely tudásmegosztóvá váljon, nem feltétlenül jelenti azt, hogy az alkalmazottak rendelkeznek az adott területen specifikus tudással. Egy új rendelőfeldolgozó informatikai rendszer bevezetése esetében például a projektben résztvevőknek nem feltétlenül kell ismerniük az új bevezetendő rendszer specifikumait. A bevezetés szempontjából releváns egy rendelőfeldolgozási háttér megléte. A szaktudás felhalmozása önmagában nem elegendő tényező ahhoz, hogy a telephely tudásmegosztóvá váljon. A szaktudás mellett elengedhetetlen az alkalmazotti szintű motiváció. A tudást megosztónak egyrészt rendelkeznie kell a tudásmegosztáshoz szükséges szaktudással, másrészt viszont ha az adott alkalmazott nem motivált a tudás megosztására, a tudástranszfer nem fog létrejönni. Amint arra Minbaeva és társai (2003) is rámutattak, a humán erőforrás-menedzsment eszközök kiemelt jelentőséggel bírnak a tudástranszfer létrejöttében a multinacionális vállalatok belső hálózatában. A vizsgált telephely esetében ilyen tényezők (amelyek az alkalmazotti szintű motivációt befolyásolják) például a helyi csapatok korából és tapasztalatából adódó kreativitás, az előlépési lehetőségek, az egyre komplexebb feladatok, illetve feladatkörök átvétele, amely a külső egységek fele bizonyított hatékonyság, tapasztalat, illetve eredmények által elnyert bizalom eredményeként jön létre.

A kolozsvári telephelynél a vállalati kultúra is lehetővé teszi a tudásmegosztás létrejöttét. Mindkét interjú alany kiemelte a vállalati kultúra szerepét, az alkalmazottak nyitottságát. A vállalati kommunikációs kultúra nyíltsága lehetővé teszi mások könnyed megkeresését bármilyen vállalati problémával.

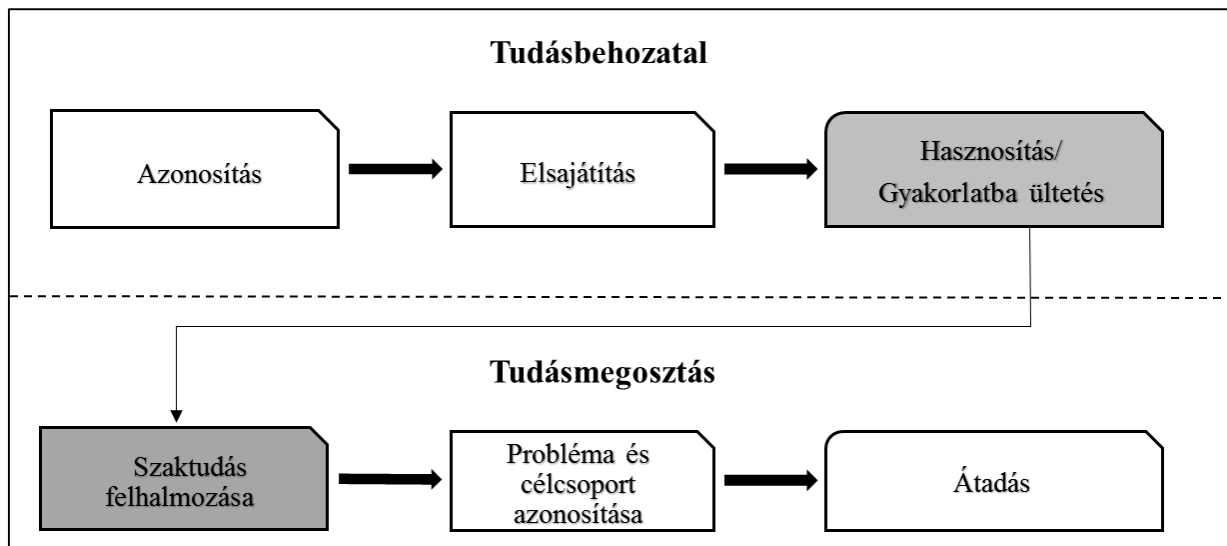
Az elmondottak alapján a tudásmegosztást megnehezíti, hogy a mátrix felépítésű struktúrában az információ forrása, illetve címzettjei szituációról szituációra változnak, így beazonosításuk gyakran problémát jelenthet.

A kolozsvári telephelyről történő tudásmegosztásnak korlátokat állít emellett a tudást megosztó egység szubjektív megítélése a befogadók által. Ez magyarázható például a tapasztalat nem helyesen a régiséggel való társításával.

3. A tudástranszfer dinamikus modellje

A fentiekben leírtak alapján világossá vált, hogy a tudásbehozatal a Cohen és Levinthal (1990) által már kidolgozott modell alapján történik a vizsgált telephely esetében is. Az alkalmazottak különböző eszközöket használva azonosítják be a számukra releváns tudást, majd sajátítják el és ültetik gyakorlatba azt (lásd 4. ábra). A tudásbehozatal és a tudásmegosztás során használt eszközöket a 2. és 3. táblázat foglalja össze.

4. ábra: A tudásbehozatal és a tudásmegosztás folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

A kolozsvári telephely által történő tudásmegosztás három fázisban történik (lásd 4. ábra). Azt, hogy a telephely az alkalmazottak szintjén képes információ és tudás átadására, elsősorban az határozza meg, hogy az adott alkalmazott rendelkezik-e vagy sem a tudástranszferhez szükséges

szaktudással. A szaktudás felhalmozása szorosan összefügg a tudásbehozatal kiaknázás (exploit) elemével. A tudásbehozatal és a tudásmegosztás folyamata ugyanis nem választható szét egyértelműen. A szaktudás felhalmozását a múltbeli projektek, az alkalmazott befogadó képessége, illetve hajlandósága határozza meg. A szaktudás felhalmozása önmagában nem elegendő tényező ahhoz, hogy a telephely ténylegesen tudásmegosztó legyen. Amennyiben a felhalmozott szaktudás más telephelyek számára nem releváns, általuk nem hasznosítható, a tudásmegosztás folyamata itt megáll. Amennyiben a telephely által birtokolt információ más egységek számára is releváns, a tudásmegosztás következő lépése a célcsoport azonosítása. Amennyiben a telephely azonosította azokat a telephelyeket, információkat befogadókat amelyek számára a birtokolt információ releváns és hasznosítható megtörténik a tudás átadása. A tudást befogadó szempontjából itt kezdődik a tudásbehozatal folyamata, amely során a tudást elsajátítja.

V. Következtetések

A dolgozat fő célkitűzéseként azon eszközök feltárása került meghatározásra, amelyek a vizsgált, kolozsvári telephelyű multinacionális vállalat belső hálózatában elősegítik a hatékony és eredményes tudásmegosztást az egyének szintjén, ezáltal hozzájárulva a kolozsvári egység szerepének megerősítéséhez a vállalat belső hálózatában.

A kutatás eredményeképp sikerült felállítani egy olyan modellt, amely leírja a tudástranszfer egyes fázisait, illetve feltérképezni azokat az eszközöket amelyek a kolozsvári telephely által történő tudásmegosztást elősegítik.

Az előző fejezetekből kiderült, hogy a telephely alkalmazottai fontos szerepet játszanak a tudástranszfer folyamatában, mind tudásbehozatal, mind a tudás megosztás szempontjából. Úgy a tudásbehozatal, mint a tudás megosztás esetében fontos az alkalmazotti szintű motiváció. Ahhoz, hogy a tudásbehozatal hatékony legyen, a telephely képes legyen az elsajátított információkat gyakorlatba ültetni, fontos az alkalmazottak arra való motiváltsága. Ugyanakkor a tudás megosztás sem jöhet létre az alkalmazottak arra való motiváltsága nélkül. Ilyen körülmények között, ahhoz hogy a telephely tudásközponttá váljon, kiemelt jelentőséget kell fordítani a tudás megosztást és elsajátítását célzó motivációs eszköztár fejlesztésére. Ilyen motiváló tényezők lehetnek az új feladatkörök, továbbképzések, munkahelyi rotációk, stb.

Az informatikai infrastruktúrát illetően a vállalat a megfelelő eszközökkel rendelkezik az eredményes tudástranszfer létrejöttéhez.

A szakmai közösségekben (például Engineering Academy) való részvétel lehetősége tovább növelheti a tudástranszfer lehetőségeket. A kapcsolati háló kiépítésére a telephelynek kiemelt hangsúlyt kell fektetnie, ugyanis az nem csak elősegíti a kapcsolatok építését, de befolyásolja az egyének közti kommunikációt is.

A jövőre tekintve további kutatásokat érdemes folytatni a vállalat tudásmegosztó képességeit illetően. A tartalomelemzésnek, a jelen dolgozatban kidolgozott kvalitatív elemzésnek egy kvantitatív elemzéssel való együttes alkalmazása által pontosabban beazonosíthatóak azon eszközök amelyekre a telephelynek érdemes nagyobb hangsúlyt fektetnie a tudás be- és kiáramlás elősegítése érdekében. Az interjúkban elhangzottak, egy kérdőíves kutatással való igazolása, esetlegesen cáfolása, amelynek elemei a statisztika módszereivel vizsgálható további kutatási területnek bizonyulhat. Emellett ugyancsak kérdőíves felméréssel érdemes vizsgálni a kolozsvári telephely tudás megosztó képességét külső, azaz a befogadó felek szemszögéből.

VI. Irodalomjegyzék

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1988), Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solutions, *Global Business Strategy*, 54-74.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovatio, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no.1.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008), Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects, *Journal of Management Studies*, vol. 45, no. 4: 678-690.
- Ferdows, K. (2006), Transfer of Changing Production Know-How, *Production and Operations Management*, vol. 15, no. 1: 1-9.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 4: 473-496.
- Jansen, J. J., Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005), Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents, *The Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6: 999-1015.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganisational learning, *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 15: 461-477.
- Lane, P., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006), The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4: 833-863.
- Mahnke, V., Pederson, T., & Venzin, M. (2005), The impact of Knowledge Management on MNC Subsidiary Performance: The Role of Absorptive Capacity, *Management International Review*, vol 45, no. 2: 101-119.
- Minbaeva, D., Bjorkman, I., Fey, C. F., Park, H. J., & Pedersen, T. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, *Journal of International Business Studies*, vol. 34: 586-599.
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008, Január - Február), Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications, *OrganizationScience*, vol. 19, no. 1: 90-107.
- Song, J. (2014), Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, vol. 45: 73-84.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002), *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 2: 185-203.

VII. Mellékletek

1. Melléklet - Interjú kérdések

Knowledge Receiving

1.1. Who are the sources that you receive information from (other branches than Cluj, subsidiaries, factories, etc.)?

- How do you identify sources of knowledge in your intra-network?
- Are there similarities (e.g. cultural closeness, geographical proximity) between you and the sources?
- How was knowledge receiving carried out in practice?

1.2. How do you consider your ability to identify relevant knowledge within your network?

Enablers:

- Existence and richness of transmission channels
- Social and formal mechanisms (liaison personnel, task forces, permanent committees, job transfers from and to peer subsidiaries, participation in multi-subsidiary executive programs, corporate mentoring programs)
- Learning systems

1.3. Regarding specific projects that you have worked on, did you have prior knowledge with respect to the transferred knowledge of the projects?

1.4. What do you think enables you to assimilate intra-network knowledge? Please specify...

Enablers:

- E.g. co-ordinational mechanisms, job rotations

1.5. What do you think motivates the employees to assimilate new knowledge? Please specify...

1.6. Were you able to successfully exploit (apply in practice) the newly acquired knowledge in concrete applications and if so, how?

Knowledge sending

2.1. How do you identify the receivers of the knowledge within the network of the company?

- Who were the receivers?
- Tell us about how the knowledge sending was carried out in practice?

- Are there similarities between you and the receivers? (Cultural closeness, geographical proximity, similar product portfolios, supporting and interrelated processes, existing social ties, others?)
- Did you have past collaborations with the receivers of the information?
- Did they also share knowledge with us?
- What is their perception regarding the knowledge / capabilities of our plant?

2.2. What do you think enables you to be knowledge sender towards other units within the network of the company?

Enablers:

- Existence & quality of transmission channels (Intranet, internal documents, the frequency of management meetings with other branches)
- Richness of communication links (informality - raising awareness to the potential relevance of their own knowledge to peer units, openness, density)
- Social and formal mechanisms (liaison personnel, task forces, permanent committees, job transfers from and to peer subsidiaries, participation in multi-subsidiary executive programs, corporate mentoring programs)
- Perception of the knowledge / capabilities of the Cluj plant at other Emerson units (relevance and perceived value of the information)

2.3. How relevant do you think would other branches find your knowledge to be?