

Atipikus tudásmenedzsment modellek, a méret, célrendszer, külső környezet, és tulajdonosi háttér meghatározó szerepe

Szerző: Fodor Péter

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom számos esetben általánosítható tudásmenedzsment megoldásokat, legjobb gyakorlatokat mutat be. Ezeket általános érvényűnek tekinti minden szervezetre vonatkozóan. A jellemzőket univerzálisnak tünteti fel, minden típusú szervezetre érvényes megállapításokat sugall, mely azonban véleményem szerint csak részben lehet igaz állítás.

A cikkben azt feltételezem, hogy a tudásmenedzsmentet egyfajta eszközként kell kezelni, amely a szervezeti célok elérésben segít, és amelynek figyelembe kell vennie azt a belső feltételrendszert, és azokat a külső független változókat, amelyek meghatározzák a szervezet működését. Ilyen független változók lehetnek a nemzeti kulturális sajátosságok, a környezet változékonysága, a szervezet szektorális, iparági környezete, érettsége és dinamikája. A belső feltételek között vizsgálandó az értékteremtés logikája, az üzleti modell, a szervezet mérete, a vállalati célkitűzések rendszere és a növekedés tervezett dinamikája is.

Jelen munkában bemutatom a kutatás keretrendszerül szolgáló modellt és azt fogom vizsgálni, hogy ezek a független változók hogyan befolyásolják az eredményes tudásmenedzsment gyakorlatokat, milyen homogénebb, ún. atipikus tudásmenedzsment modelleket, ajánlásokat lehet felállítani ezek függvényében. Megállapításaimat a 2015 tavaszán lefolytatott 35 db félig-strukturált interjúra alapozom és jelen írásban ezek közül szemléltető példákat emelek ki feltáró és probléma strukturáló jelleggel, szubjektív és nem reprezentatív módon.

Kulcsszavak: atipikus tudásmenedzsment modellek, szektorális különbségek

Atypical knowledge management models – size, goals, external environment and ownership matters

In the literature we commonly find general approach on knowledge management. They suggest best practices on how to create successful KM systems. However there are a recent debate from the 1980's on the differences of organizations regarding size, ownership, sector and environmental factors. The basic assumption of this paper, is that knowledge management practices should also differ depending on the factors mentioned before. After gathering the most relevant statements of the literature on differences of size, sector and external environment, I illustrate and compare current Hungarian case studies from the recent research, that was carried out in 2015 spring.

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt 15 évben a menedzsment tudományban egyre erőteljesebben jelenik meg a tudás szervezeti versenyképességre gyakorolt pozitív hatásának hangsúlyozása. Gaál szerint (1999) a versenyképesség elsősorban a rendelkezésre álló és a szervezet által uralt tudás függvénye. Hajós és szerzőtársa a tudás mellett a tanulást, a kreativitást és az innováció képességét együttesen tartja az üzleti siker titkának (Hajós et al., 2006). Bittner (2002) álláspontja az, hogy a kompetencia az, ami az ágazati versenytényezők és az erőforrások mellett a vállalat sikerét biztosítja. Mindannyian a szervezetek által birtokolt és alakított immateriális tőkeelemek sikeres kezelését tartják a jövő zálogának.

A megfoghatatlan, intellektuális tőke elméletek új irányvonalát mutatja a dinamikus képességek (Dynamic Capabilities) elmélete (Teece, 2011). A korábbi meglátásokkal szemben itt a ritka erőforrásnak számító javak pusztá birtoklása nem jelenti a szervezet versenyképességének növekedését, hiszen azok az elérési korlátok lebomlásával, az információtechnológia fejlődésével, a szállítási költségek csökkenésével, szinte bárkinék hozzáférhetőek. Teece a versenyelőnyök új forrásának az immateriális vagyon generálását, birtoklását, menedzsmentjét tekinti. Ez többet jelent a vállalati rutinok összességénél. A legfontosabb képességnek Teece az érzékelés, azonosítás és a folyamatos megújulás képességét tekinti. Martin szerint a kereszt-funkcionális K+F csoportokat, a termékfejlesztési folyamatokat és rutinokat, a minőségellenőrzést, technológiai- és tudástranzfer modelleket és alkalmazásokat és a teljesítménymérési rendszereket kell a dinamikus képességek közé sorolnunk (Martin 2000). Rummelt (2011) ezek mellett a változtatási mechanizmusokat és az elemzési módszereket, továbbá a kihívást jelentő változások elemzése utáni stratégia- és akcióterv alkotási készségeket azonosítja a dinamikus képességek között.

Eisenhardt és Martin (2000) még tovább megy a versenyképesség erőforrás alapú értelmezésében és a tudáselemek egyedi kombinációjáról beszél. A dinamikus képességeket a vállalat olyan folyamataival azonosítja, amelyek erőforrásokat használnak fel annak érdekében, hogy a piaci változásoknak megfeleljenek, vagy alakítsák azokat. Ezért a dinamikus képességeket olyan szervezeti és stratégiai rutinoknak tekintik, amelyek segítségével a szervezetek új erőforrás konfigurációkat hoznak létre a *piac különböző érettségi szakaszaiban*.

Eisenhart és Martin elméletét továbbgondolva Wang és Ahmed (2007) szisztematikus rendszerbe foglalja a dinamikus képességeket és három olyan tényezőt azonosít, ami a csoportosítás alapja lehet. Ezek az adaptív (adaptive), a felszívó (absorptive) és az innovációs (innovative) képességek. Ugyanakkor itt is megjelenik a piaci dinamika, mint befolyásoló tényező kiemelése.

A tudáselemek, vagy azok kombinációinak versenyképességre vonatkozó pozitív befolyásoló képességeinek felsorolását egészen sokáig lehetne folytatni. A nemzetközi és hazai szakirodalmat olvasva nincs kétségünk afelől, hogy a tudástőke lényeges és fontos eleme a szervezetek hosszú távú sikerének. Általános vélekedés, az is, hogy a tudástőke kezelésével foglalkozó tudásmenedzsment minden típusú szervezet számára hasznos. Számos jó gyakorlatot, javaslatot is találhatunk a sikeres tudásmenedzsment kialakításához kötődően. De valóban a fenti javaslatok mindegyike ugyanúgy vonatkozik minden szervezetre? Kevés szerző foglalkozik a szervezeti sajátosságok és az alkalmazandó tudásmenedzsment eszközök kapcsolatával. Önmagában is ellentmondás lehet például az

állami szervezetek esetén a versenyképesség növelését célként meghatározni, hiszen az elvégzett közszolgáltatások nem versengő piacokon működő javak. A jelenlegi minden szervezet számára javasolt uniformizált modellek helyett a szervezeti különbségek végiggondolásával olyan szervezeti csoportokat érdemes létrehozni, akiknek a működése közelebb áll egymáshoz, ezért az alkalmazandó módszerek is könnyebben azonosíthatóak. Jelen cikkben a következő tényezők mentén vizsgálódok:

- Külső környezet változékonysága: Milyen változást jelenthet a tudásmenedzsment alkalmazható módszereiben, ha stabil és kiszámítható környezeti változók, stabil piacok és ha a turbulensen változó befolyásoló erők alakítják a szervezet életét?
- Szektorok eltérése: Lényegesen eltérnek egymástól a magán (for profit), állami és non-profit szektor TM-et befolyásoló feltételei?
- A szervezetek mérete: A mikro és kis, a közepes és a nagy szervezetek tudásmenedzselési igénye jelentősen változni fog?

A vizsgálódás egyrészt elméleti lesz, szakirodalmi hivatkozások alapján mutatom be a különböző ismérvek mentén csoportosított szervezetek közötti különbségeket. Másrészt egy 2015 tavaszán lefolytatott empirikus kutatásban részt vett szervezetek közül emelek ki példákat, amelyek érdekes esetként szolgálhatnak a gondolkodáshoz. A kutatás jelenlegi fázisában 35 magyarországi és kínai szervezet külső környezeti meghatározottságát, üzleti és tudásmenedzsment stratégiáját és emberi erőforrás menedzsment sajátosságait vizsgáltam félig strukturált személyes interjúk segítségével. A kiválasztásnál fontos szempont volt, hogy a szervezet a saját működési környezetében különleges, sikeres legyen. Azonban a cél semmiképpen sem a teljes reprezentativitás elérése volt. Sokkal inkább feltárónak, gondolatébresztőnek tekinthetjük ezeket a beszélgetéseket.

2. A KÜLSŐ KÖRNYEZET BEFOLYÁSOLÓ EREJE

Barney 1991-es cikkének megjelenéséig a vezetéstudomány és a stratégiai menedzsment egyik meghatározó irányzata Porter (2008⁴²) iparági verseny modelljén alapult. Az elképzelés a közvetlen külső (iparági) környezet adottságaira fókuszál és a vállalati sikert a külső környezeti feltételekből eredezteti. Maga a modell az iparág jövedelmezőségére ható tényezőket vizsgálja és célja, hogy az iparág fejlődési- és nyereség potenciálját azonosítsa és ennek függvényében a vállalatok sikeres stratégiákat tudjanak meghatározni. Bár Porter a tényleges determinizmus helyett a relatív determinizmust használja (Löre, 2011), ami számunkra most fontos, hogy a szervezetek különböző környezeti meghatározottságban működnek és ezeknek a környezeti tényezőknek eltérő a dinamikája. A porteri értelemben ez a legfontosabb eredményre ható tényező és ez a külső függés fogja meghatározni a sikeres *vezetési eszköztárat is*.

Erre utal Hoványi (1999) is, amikor a tudásmenedzsment, mint vezetési eszköz *sikeres alkalmazásának* a következő feltételét adja:

A tudásmenedzsment... „*egyik döntő feltétele a környezet változására, kihívásaira adott válaszának gyorsasága. A siker másik döntő feltétele pedig az, hogy jól méri-e fel és*

⁴² Furcsának hathat, hogy egy 1991-es szakirodalom előzményének tekintek egy 2008-as publikációt. Ennek oka, hogy Porter 2008-ban a HBR hasábjain leporolta, új értelmezést adott az iparági verseny modelljének, ami az eredeti '80-as években megjelent publikáció aktuális megnyilvánulásának tekinthető.

jól súlyozza-e a tudásmenedzsment eredményességére ható és egyre számosabb belső és külső tényezőt.”

A versenystratégia másik fontos iskolájának, az erőforrás alapú elméletnek az első gondolatait a Hammel és Prahalad szerzőpáros, valamint Barney (1991) fogalmazta meg. Ez a szemlélet a külső környezetről a vállalat belső erőforrásaira és ezek helyes használatára helyezte át a hangsúlyt. Az elmélet továbbfejlesztésének tekinthető a *dinamikus képességek koncepciója*. A dinamikus képességeket a vállalat olyan folyamataival azonosítják, amelyek erőforrásokat használnak fel annak érdekében, hogy a piaci változásoknak megfeleljenek, vagy alakítsák azokat. Ezért a dinamikus képességeket olyan szervezeti és stratégiai rutinoknak tekintik, amelyek segítségével a szervezetek új erőforrás konfigurációkat hoznak létre a piac különböző érettségi szakaszaiban⁴³ (Eisenhardt, Martin, 2000). Fontos megjegyezni, hogy a szerzők megkülönböztetik a mérsékelt dinamikus és a dinamikus piacokat (tehát a külső meghatározottság itt is megjelenik) és ezekhez kapcsolódóan eltérő javaslatokat fogalmaznak meg. A mérsékelt dinamikus és a gyors ütemben változó piacok más rutinokat igényelnek a vállalatoktól. Amíg az első esetben a meglévő tudásra támaszkodó, jól strukturált és szabályozott, elemzésekre alapozott rutinok lesznek a sikeresség zálogai, addig a turbulensen változó környezetben a speciális helyzetekre kifejlesztett, egyszerű módon leképezett új tudás a siker alapja.

A fentiek alapján azt kell feltételeznünk, hogy a piaci dinamika függvényében eltérő tudásmenedzsment megoldások lehetnek célravezetőek a különböző szervezetek esetén. A piaci dinamika több tényezőtől függ. Nagyban befolyásolja a technológia változások sebessége, az iparág életkora, de szorosan összefügg a szabályozások változásának gyakoriságával és mértékével is.

3. SEKTOROK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK

A szektorok közötti tudásmenedzsment alkalmazások különbözőségét az állami, magán (vagy for profit) és a civil szektor viszonylatában is érdemes megvizsgálni. Ez a jellemző több jelentős hatással lehet a szervezeti sajátosságokra és az alkalmazott menedzsment módszerekre is.

Baarspul és Wilderom (2011) megállapítása alapján az állami és a magán szektor definiálásra számos kísérlet született, azonban egységes álláspont nem alakult ki. Ennek oka, hogy több szervezetnél összekeveredik a klasszikus állami és nem állami feladatok ellátása. A szerzők egyetértenek abban, hogy ezért *az összehasonlító vizsgálatok esetében a két szélsőértéket, a klasszikus profit-orientált magán vállalatot és a szigorúan állami intézményeket érdemes vizsgálni*. Ebben az esetben a tulajdonosi háttér, az alapítás módja, az irányítás és a kontroll jellege mindenképpen eltér egymástól. Fottler (1981) a két tisztán elkülöníthető kategória mellett további két típust képez. Ezek a magán non-profit és a magán, de kvázi állami feladatokat ellátó szervezet. Mivel e négy kategória a külső környezet más érdekhordozóitól, csoportjaitól és szervezeteitől függ, forrásait máshonnan és más módon szerzi meg, ezért az értékek és a menedzsment módszerek is szükségszerűen el fognak térni egymástól. Jelen cikkben Baarspul és Wilderom

⁴³ Bár az erőforrás alapú elméletek befelé, a szervezet meglévő képességei felé nyitnak, mégis megjelenik egy külső tényező a dinamikus képességek elméletében; az iparági érettség kérdése.

megállapításból indulunk ki, így a tisztán állami tulajdonban lévő és közösségi javakat ellátó szervezeteket és a tisztán profit orientált, szabad piacon, versenyző helyzetben lévő szervezeteket hasonlítjuk össze.

A magán szektor cégeinek alapvető lételeme a tulajdonosi érték növelése, a profit elérése. Magánszemélyek alapítják és a menedzsment tevékenységének a fókusza piaci. Ehhez igazodik az választott irányítási eszközrendszer is. A tisztán állami szervezet esetében az állam az alapító és a tulajdonos és az irányítás jellemzően szabályok és utasítások formájában történik.

A kérdés azért is érdekes, hiszen a 2008-as pénzügyi és gazdasági válság kitörése óta az állami szerepvállalás folyamatos növekedését figyelhetjük meg hazai és nemzetközi szinten (The Economist, 2010) is. Stiglitz (2000) megállapítása szerint az állam jelentős befolyásoló tényező az adózás, foglalkoztatás, árszabályozás, finanszírozás szerepköreiben. Ugyanakkor saját kitétsége is létezik egyrészt a nemzetközi folyamatok és az állampolgárok vonatkozásában. Ez azt jelenti, hogy az állami és magánvállalatok tevékenységének határán működik egy ún. vegyes gazdaság, ahol az állam a szabályozáson keresztül vagy hatást gyakorol a piaci szereplőkre vagy helyenként saját kezelésébe veszi a javak létrehozását, redisztribúcióját. Az állami vállalatok hatékonyságának a kérdése, az állampolgárok közigazgatással és közszolgáltatásokkal szembeni elégedetlensége és a méltánytalanság érzete volt az eredője az Új Közzolgálati Menedzsment (New Public Management -NPM) mozgalomnak. Ez piacokonform menedzsment eszközök bevezetését javasolta az állami szolgáltatóknál és az államigazgatásban. *Az irányzat megjelenése önmagában is azt feltételezi, hogy a profit orientált és az állami szervezeteknél alkalmazott menedzsment módszerek különböznek egymástól.* Szintén ezt támasztja alá a weberi elvek mentén kialakult klasszikus, és az 1960-as évek Egyesült Államokbeli reformjai mentén megjelenő új közigazgatásban is (Rosta, 2012). Rosta szerint a bevezetés sikere jelentős mértékben függ egy társadalom formális és informális intézményeitől, az alkalmazható módszerek nem csak a nemzetközi jó gyakorlatoktól, hanem pl. egy társadalom bizonytalanságkerülési indexétől is. Boyne (2002) 34 empirikus kutatást vizsgált meg az állami és magán szervezetek különbségének azonosítására. Az eredeti 13 hipotézis közül végül arra jutott, hogy az állami szervezetek bürokratikusabbak, az állami szektorban dolgozó menedzserek kevésbé materialisták, és kisebb a szervezeti elkötelezettségük.

Az üzleti-, a köz- és a közüzemi szervezetek sajátosságait és különbözőségét Dinya (2005) több paraméter mentén is vizsgálja. Fontos megállapítás, hogy nem csak a független változók mentén (előállított javak, kielégített igények, finanszírozó, törvényei meghatározottság, tevékenység célja, tulajdonosok, működési forma) vannak eltérések, hanem ebből következően a függő változók, az alkalmazott módszerek és a működési jellemzők és menedzsment sajátosságok is különbözőek (azonosulás a szervezettel, csoportorientáció, humánorientáció, kockázatvállalás, a kontroll szerepe)!

A harmadik kategóriára, *a civil szektorra* leginkább jellemző a társadalompolitika alakítása, a jóléti szolgáltatások finanszírozása, és az állam által átadott vagy kevésbé hatékony szolgáltatások elvégezése (Kuti, 2008). Benedek és Scsaurszki (2008) úgy fogalmazzák, hogy a cél a közhasznúság, a közjóért végzett tevékenység. Pavluska (1999) szerint olyan társadalmi, közösségi mozgásról van szó, amit nem gazdasági (profit) célok vezérelnek. Ezen megállapítás mentén is érzékelhetjük, hogy az irányítási, szervezési kérdésekben lesznek jelentős eltérések a profit-orientált vállalatok legjobb gyakorlataitól.

Ezeknek a szervezeteknek az egyik legfőbb bevételi forrása az államtól származik, ezért nagyon fontos származtatott célként jelenik meg az állammal való együttműködés kérdése is. Innen ered az elszámoltatás és elszámoltathatóság iránti fokozott érzékenységük is. Az állami kapcsolatok ápolása mellett a szektorral szemben megjelenik a hatékonyság iránti igény is és a vállalkozói szellem, eszköztár alkalmazása is (Molnár és Farkas, 2005). Ez valóban az új, piacokonform menedzsment módszerek alkalmazásának az irányába hat. Farkas és Dobrai (2013) a környezeti kihívások változásával, a növekvő teljesítményelvárásokkal és a rugalmasság iránti igénnyel magyarázzák a szektor professzionalizálódását. Ez véleményük szerint a szaktudás szerepének a megnövekedésében és az alkalmazott menedzsment módszerekben is megnyilvánul. Bár a szerzőpáros a különbségek csökkenésére hívja fel a figyelmet, a fejlődési modellből kiolvasható, hogy a *professzionlizáció a szektorban még kezdeti fázisban tart.*

Ahogy azonban az állami szervezeteknél, a civil szektorban is kisebb a környezeti turbulencia, másrészt nagyobb a finanszírozó irányába meglévő kitettség is. Fontos felhívni a figyelmet a szektor még egy sajátosságára, *az önszerveződésre és az önkéntesség jelenlétére*, hiszen ez az alkalmazható menedzsment eszközökben is jelentős különbségeket okozhat.

Az előzőekben leírt szakirodalmi megállapítások azt jelentik, hogy a szektorok különbsége jelentős hatással van a szervezeti célrendszerre, a vállalati struktúrára és feltételezésem szerint a három szektor tudásmenedzsment alkalmazásainak is el kell térnie egymástól. A különbségek illusztrálására saját empirikus kutatásomból egy állami közlekedési szolgáltató és egy nagy hazai bank gyakorlatát mutatom be.

Az első vizsgált szervezet egy a fővárosban működő közlekedési szolgáltató. Köztulajdonban álló társaság, a fővárosi önkormányzat és a megbízottja a BKK tulajdonolja. Ez rögtön egy vezetési sajátosságot okoz, hiszen így kettős irányítást és megfelelési kényszert keletkeztet. A tulajdonosok részéről a társaság felé az elvárás megrendelt teljesítményként jelentkezik. A fejlesztések, beruházások, felújítások tulajdonosi, sokszor állami döntésektől függenek. A működési keretek is fixek, éves költségvetés és normatív támogatások mentén gazdálkodik a szervezet. A tulajdonos megrendelését kell figyelniük és a rendelkezésre álló forrást minél hatékonyabban felhasználni. Fontos feltétel még a piac monopolisztikus jellege, az infrastrukturális és a szabályozási keretek miatt a cégnek több szolgáltatási területen gyakorlatilag nincs konkurensa. Ezek a feltételek határozzák meg a működő tudásmenedzsment elemeket is.

A tudásmenedzsment és a HR gyakorlat szempontjából kétféle válik a cég, a telephelyi és a központban dolgozó kollégákra. A telephelyi munkakörök esetében (járművezető, karbantartó) viszonylag korlátozott a karrierút (karbantartóból mesterkarbantartó lehet). A tradíció, a munkahely biztonsága különösen a telephelyeken fontos. A telephelyi kollégák esetében egyedül a buszjáratok piacosítása, kiszervezése jelent változást, itt a fluktuáció, az esetleges tudásvesztés veszélye nagyobb. Az utánpótlás esetében több 100 szakmunkás tanuló dolgozik évenként a cégnél, akit tanulóműhelyben tanítanak ki. Ezek a fiatalok 40 %-át teszik ki a karbantartók utánpótlásának. Ez egy több éves kiválasztási folyamat, de mire a tanuló végez akkorra fix, használható tudása van. Itt tehát egy korlátos karrier- és fejlődési lehetőségek mentén optimalizált sztenderd tanulási és utánpótlási folyamatot látunk, amit a stabilitás és a tervezhetőség ígérete tesz vonzóvá a tudástőke számára.

A cégen belüli másik modell a központ működése, ahol a képzett, speciális felsőfokú tudással rendelkező munkavállalóért élesebb versenyben van, mint azt a telephelyen tapasztaltuk. Itt sokkal inkább demokratikusabb a légkör, kevésbé szigorúan, szabályozottan kell működni, a központ egy sokkal inkább kreatív műhely képét kívánja kialakítani. Fontosak az újítások, a közös gondolkodás a közvetlenség a személyes kapcsolat, a szocializációs tudásátadás. A szervezet a nyitottság irányába mozdul el, hogy a beosztott merjen kérdezni tudásmegosztó légkör alakuljon ki. Azonban itt is érezhető, hogy a nyugalomra és biztonságra vágyó emberek választják inkább a szervezetet.

A másik példánkban az egyik legnagyobb hazai pénzintézet TM gyakorlatait vizsgálom. Méretében szintén a nagyvállalati kategóriába sorolható, a szektor és az iparág azonban jelentősen eltér. Mégis a témánk szempontjából érdekes felvetéseket mutat. A piac sajátossága, hogy itt egy dinamikusan változó környezetről beszélünk. A közelmúlt kormányzati szabályozásai csökkentették a profitabilitást. A szolgáltatók közötti verseny üzletáganként változik ugyan, de helyenként nagyon nagy is lehet. Az ügyfelek pénzügyi edukációja nő, maguk a termékek is bonyolultabbak lettek, ami tovább növeli a komplexitást. A szervezet teljesen (döntően hazai) magántulajdonban van. Az iparág, a bankszektor átalakulása a 90-es években kezdődött meg. Az azóta eltelt időszakban a piaci szereplők között jelentős személyi változások következtek be, a munkavállalók gyakran egyik szereplőtől a másikhoz mentek el dolgozni. Ezért az alkalmazott tudásmenedzsment módszerek ismertek egymás előtt és az interjúalany elmondása szerint nem is tartalmaznak jelentős különbségeket. Az összehasonlításnál mivel mindkét szervezet hazai tulajdonban van, a tulajdonosi összetétel nemzeti szintű vizsgálata nem indokolt.

Ebben a példában a tudásmenedzsment módszerek vizsgálatánál sokkal több olyan elemmel találkozunk, mint amit a szakirodalom főáramban legjobb gyakorlatokként ismerhetünk. A vállalati stratégia erős ügyfélfókuszaltságot tükröz, ez képződik le a funkcionális stratégiákban is. Fontos különbség, hogy van és ismert a stratégia, és ezt külön TM stratégiában is megfogalmazza a szervezet. Emellett a HR kulcsfolyamatok szorosan összekapcsolódnak a tudásmenedzsment stratégiával. A belépők kiválasztásakor nem csak a vállalat vonzerejének a megteremtése a fontos a munkáltatói márka kialakításával és erősítésével, hanem több belépő tudásszintet azonosítanak és mérnek. A munkatársak egy mentor program segítségével folyamatos és központilag szervezett orientáción mennek keresztül és a jól tervezett karrierút része az állandó képzés. Ez a rendszer díjnyertes távoktatási platformmal, belső tudásmegosztási felületekkel támogatott. A motivációs rendszernek még csak formális eleme a tudásmegosztás elismerése, de ez irányba is kíván lépéseket tenni a szervezet. A piaci sajátosságok és szabályozottság miatt erősen jelen van a kodifikáltság és a szabályozottság is.

A két⁴⁴ említett példa nem jó- vagy kevésbé jó gyakorlatokat mutatott be, hanem a szektorok miatt meghatározott eltérő célokat, környezeti meghatározottságot és tudásmenedzsment módszereket illusztrálta. Önmagában a feladata elvégzésében mindkét szervezet sikeresnek mondható. A példákat nem tekinthetjük reprezentatívnak, de informatívnak és gondolatébresztőnek mindenképpen.

⁴⁴ A leírás civil szektorból nem hoz példát. Ennek oka, hogy a kutatás jelenlegi fázisában ilyen típusú szervezettel még nem készült interjú.

4. A MÉRET MEGHATÁROZ

A szervezetek között nem csak szektorális, hanem méretbeli különbségek is vannak. A leggyakrabban használt mikro-, kis- és közepes vállalatok (MKKV), valamint nagy vállalatok kategóriát, nem csak szakirodalmi, de Európai uniós ajánlás is szabályozza (A Bizottság 2003/361/EK ajánlása). A mikro-, kis-, és középvállalkozásokat foglalkoztatotti létszámuk, forgalmuk vagy mérlegfőösszegük szerint határozzák meg. A tagállamok által átvett jogi szabályozások elsősorban a támogatásokhoz és fejlesztési forrásokhoz való hozzájutás lehetőségének lehatárolása miatt jöttek létre, de ennek a háttérben is az a tény húzódik meg, hogy *a különböző méretű szervezetek gazdasági ereje, érdekérvényesítési képessége és nem utolsósorban működési sajátosságai jelentős eltérést mutatnak egymástól.*

A mennyiségi ismérvek mellett *minőségi ismérvek* mentén is elkülöníthetjük a kis- és a nagyvállalkozásokat. Vecsenyi (2009) szerint a KKV-k esetén a tőke és a vezetés, a kockázat és felelősség egyesül, sokszor egzisztenciális alapot, életcélt ad a vállalkozónak, a tulajdonos személyes közreműködése a jellemző, általában egyéni piaci igényeket elégítenek ki, szoros informális kapcsolatok alapján működik és a tőkefelhalmozás lehetősége korlátozott.

A jogszabályi és pályázati keretek az MKKV kategóriát egyként kezelik, azonban a szervezeteket vizsgálva jelentős különbségeket tapasztalunk, hiszen egy két fős néhány millió forintos árbevételű vállalkozást, nem lehet ugyanazokkal a jellemzőkkel leírni, mint a 249 fős, 48 millió eurós árbevételű közepes méretű vállalkozást. A témánk szempontjából igen fontos kérdés a KKV-k jellemző célrendszere és növekedési dinamikája. A célok Vecsenyi szerint lehetnek az életben maradás, a növekedési pályára állás, tőkésítés, eladás, vagy a megszűnés. Még jobban használható tipizálás a hangyák és a gazellák kategória elkülönítése. A *hangyák* jellemzői szerint korlátozott változási hajlandósággal bíró, kis méretű, egyszerű felépítésű szervezetek, amelyek önfoglalkoztató, eltartó, életmód-vállalkozások, ahol a tulajdonos-vállalkozó a vezető. A *gazellák* ezzel szemben dinamikus fejlődő, fokozottan sérülékeny, nagyban gondolkozó szervezetek, amelyek minden iparágban léteznek és az iparági növekedés dupláját produkálják. A gazellák további homogénebb csoportokra bontását kísérli meg Szerb és Ulbert (2008) és további értékes és megkülönböztető szervezeti jellemzőket ad a GKI (2009). A két kategória közötti különbségek eredőjének a mérésére több elmélet is született (Némethné, 2010; Szerb- Márkus, 2008), azonban a témánk szempontjából az a fontos, hogy ezek a szervezetek akár méretkategórián belül is mind a menedzsment módszerekben, mind a feltételekben különböznek. Azonban ezek a különbségek jól leírhatóak és tipizálhatóak.

A nagyvállalatok kialakulásának és ezzel specifikumainak jó leírását adja Vahl (2013), amikor a multinacionális cégek jellemzőit tárgyalja. A kis vállalkozás jól végzi a feladatait, terjeszkedik, specializálódik. Amíg kicsi egy cég, az egységek viszonylag nagy önállósággal rendelkeznek. Egy kritikus méret elérése után azonban megváltoznak a folyamatok, centralizálással, erőteljesebb tervezési és kontrolling tevékenységgel, valamint sztenderdizálással növelik a vállalatok hatékonyságát. A növekvő volumenek, *nemzetközileg megosztott tudás* jelentős hatékonyságnövekedést eredményezhet. Ezen szervezetek sajátosságait tárgyalja Handy, amikor az *elefántok és a dinoszauruszok* kategóriára bontja a nagyvállalatokat. Az alapvető kérdés ebben az esetben, hogy a mai nagyvállalat a rá jellemző bürokratikus, hierarchikus, lomha, de erős és hatalmas

szervezettel azonosítható, vagy a verseny hatására átalakuló, innovatív, fejlesztő, termelékeny, az emberi erőforrásra építő és a környezetre is odafigyelő vállalat? Hegedűs (2009) jó összefoglalást ad a nemzetközi nagyvállalatok jellemzőiről. Véleménye szerint az erős stratégiai tudatosság hivatástudat, elkötelezettség; a pozitív hozzáállás, a stratégia, tervezés és kontrolling fontossága, az előremenekülés (jövőbe támadás), az emberek értéként kezelése, a nyitottság, odafigyelés mindenre (nem megérzés, előítélet), a hosszú távú, távolságtartó, óvatos politizálás, a vállalati politikák és szabályzatok megléte és a képesség a folyamatos megújulásra tekinthető ezen szervezetek pozitív tulajdonosságainak. Negatívumnak a pénzügyi sikeresség mindenhatóságát, rugalmasság hiányát, a lassú döntési folyamatokat, az innováció kiszervezését, az átlagtól eltérők visszahúzását, a kritikus gondolkodás elnyomását, a túlzott, felesleges formalításokat, rituálékat, a visszásságokat a HR-ben, a rossz pragmatizmust tartja.

Súlyos megállapítás tesz Boda (2015) legújabb kutatásaiban, amikor a teljes hazai vállalati szektoron elvégzett kutatásai alapján megállapítja, hogy:

„A csökkenő vállalatméret exponenciálisan csökkenő hatékonyságot jelent.”

Ez a megállapítás kiolvasható az Európai Unió és a KSH vonatkozó statisztikáiból is (European Commission, 2014; KSH, 2014). Boda ezt nem csak a megfogható, de a tudástőke elemekre is bizonyítja. A kutatás táblázataiból az is kiolvasható, hogy a mind a hazai, mind az itthon működő külföldi tulajdonú vállalatok esetén a KKV-k kevésbé támaszkodnak a tudástőke hasznosítására, mint a nagyvállalatok. A különbség az ügyfél és szervezeti eszközöket vizsgálva az egyik esetben 50, a másik esetben 15-szörös.

Ezek alapján is feltételezhetjük a háttérben lévő tudásmenedzsment elemek is méretkategóriánként eltérnek.

A méretbeli kategóriák eltérő tudásmenedzsment sajátosságainak a bemutatására adhat példát az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. és a Protask Kft. összehasonlítása. Mindkét szervezet a szolgáltató szektorban vezetési tanácsadással foglalkozik, hazai tulajdonú.

	AAM	Protask
Létszám 2011-2014 között	80 fő	3-6 fő között
Árbevétel 2011-2014 között	2-2,5 Mrd HUF stabil	4-40 M HUF között növekedő
Eredmény	61- 3 M Ft. között fluktuáló	0,6- 15 M HUF között növekedő
Kategória	elefánt	hangya

A két cég között több paraméterben van hasonlóság, hiszen azonos, vezetési tanácsadási piacon versenyeznek. Ez a piac igen tudásintenzív, alacsony megfoghatóságú, és szetenderdizálhatóságú. Ebben az iparágban a tanácsadó által létrehozott hozzáadott érték kompetencia, vagy profi módon menedzselt kapacitás, mindkettőnek az alapja a munkatársak késége, képessége és kompetenciája.

A két cég közötti alapvető különbséget a méret mögött meghúzódó tulajdonosi célok jelentik, mert amíg a Protask hosszútávon is egy „butik” (néhány személyes szakértői tanácsadó szervezet) cég szeretne maradni a jelenlegi létszámmal, legfőbb célja a

menedzser-tulajdonosok megélhetésének a biztosítása, azaz hangya típusú szervezet, az AAM egy piramis elven felépített, folyamatos növekedési kényszerre optimalizált elefánt szervezet.

Mindkét cégnél a legfontosabb erőforrás és vagyonelem a tudás, azonban a kezelése, a tudásmenedzsment módszerek gyökeresen különböznek.

A Protask módszere a tudásmonopóliumok kialakítása és birtoklása. Ezért szétválasztották az ügyvezetést és a termelést és csak az ügyvezetés végez on-site munkát, személyes ügyfélmenedzsmentet. A projektek szakmai részletei transzparenssek az alkalmazottak számára is, ugyanakkor a személyes kötődés a tulajdonosokhoz kapcsolható. A belső szervezeti tudás szempontjából fontos, hogy ne termeljék ki a konkurenciát, a mag tudás a tulajdonos-menedzsereknél maradjon. Ennek a másik oldalán a munkavállalói elégedettség kialakítására is törekuszenek, azért, hogy ne érezze, a munkatárs, hogy „maszekolni” kell, mert úgy magasabb jövedelemre tehetne szert. Kodifikált tudást éppen ezért nem termelnek. A cégnél rugalmas munkaidő van, de nincs otthoni munkavégzés. Ezzel próbálják kizárni, hogy a céges erőforrások más projekten dolgozzanak a munkaidőn túl. A belső információáramlásban az informális beszélgetések során merülnek fel a technikai-szakmai problémák és oldódnak meg a kérdések, tehát a szocializációs módszerrel gyarapítják a tudást, de ez csak a tudások bizonyos szakmai, technikai részére vonatkozik, ügyféltökére nem. A kollégák csak parciálisan vesznek részt a végső megoldáshoz vezető folyamatban, jól lehatárolható részfeladatokat oldanak meg a vezetéstől kapott iránymutatás szerint.

A felmerülő problémák megoldásához vezető (tanulási) folyamat egészében csak a vezető vesz részt. A cég "termelési folyamatában" végletekig leegyszerűsített, ezáltal hatékony informatikai háttér segíti a vezetők számára a cégen belüli folyamatok gyors áttekinthetőségét, az ellenőrizhetőséget, valamint a kollégák közötti helyettesíthetőséget. Ugyanez biztosítja a fluktuáció esetén a zökkenőmentes átmenetet is.

Az AAM egy szintén sikeresnek mondható szervezet, hiszen a 2008-as válság kirobbanásakor egy 60%-os visszaesést élt túl, majd sikerült a céget egy 2,5 milliárd forintos árbevétel mellett stabilizálni, miközben a piacon jelentős tisztulás ment végbe. Alkalmazotti létszáma korábban meghaladta a 250 főt, jelenleg 60-80 fő körül ingadozik. A cég stratégiájába kódolt a növekedés, ami fontos hatással lesz az alkalmazott tudásmenedzsment eszközökre is. Jelenleg a szervezet újra a földrajzi expanzió időszakában tart.

Az AAM-nél is az esténként hazamenő emberek fejében lévő tudásra tekintenek a legfőbb vagyonelemként. Ugyanakkor itt a folyamatos fejlődés és ennek a vagyonelemnek a dinamizálása a cél. Amíg a Protasknál gyakorlatilag hetek álltak rendelkezésre a szocializációs típusú tanulás lebonyolítására, az AAM-ban a munkatársak három év alatt szereznek önmagában értékesíthető tudást, és hat év alatt válnak tényelegesen termelő eszközzé a tulajdonosok elmondása szerint. A tanácsadók életében az első két-három év a munkára szoktatás, a munkaszocializáció időszaka. Ebben az időszakban tanulják meg a szakma, a fegyelem és az alázat szükséges elemeit. Ez követi a tudásátadási időszak, amikor a már a beosztott fiatalok teljeskörű betanítása is a feladat része. A tudásmenedzsment megfontolások eleme az, hogy organikus módon szereznek be tudást, egyrészt a leányvállalatoknál a helyi tudással rendelkező munkatársaktól, másrészt azzal a vállalati politikával, hogy gyakornokokat vesznek fel és a saját képzési program alapján alakítják őket eladható szolgáltatássá.

Az AAM-ben ez a tudásmegosztás egyfajta lételem, hiszen az alulról jövő növekedést és a professzionális szolgáltatási szintet ezáltal tudják biztosítani. Az üzleti szabályzatukban definiálnak egy ún. „delegációs folyamat”-ot, ami tulajdonképpen egy kikényszerített folyamatot jelent. Ezek alapján egy feladatot mindig a lehető legalacsonyabb költségű emberrel kell elvégeztetni, aki képessé tehető ennek a feladatnak az elvégzésére. Ebben az esetben a senior kollégáknak azonban *képessé kell tenni* a fiatal munkatársakat a feladta elvégzésére, tehát tudást kell átadni. A cég életében bekövetkezett válságévek sok tekintetben rontották a tudásátadási munkakultúrát. Az árbevétel oldalú megközelítés költség oldalúvá vált, ami tönkretette a tudásmegosztó, kreatív szabad légkörű kultúrát. A jelenlegi célkitűzés ennek a visszaállítására. Az interjú során felszínre kerültek a tudásmegosztását gátló hatalomföltési tényezők is.

„A primadonnákat kell visszaterelni a közös akolba. Ez vezetésileg elképesztően nehéz feladat.”

A cégnél működő motivációs rendszerbe ugyan nincsek beépítve explicit módon a tudásmegosztási elemek, de a munkáltatói márkánál, a toborzásnál nagy hangsúlyt fektetnek a tudásmegosztásra hajlamos kollégák kiválasztására. Az AAM Akadémia és a szaktudás megosztását és tárolását fejlett informatikai rendszerek támogatják.

Bár láthatóan vannak megoldandó kérdések az AAM tudásmenedzsmentjében, ugyanakkor a rendszer alapjaiban eltér a Protasknál alkalmazottól. A Protask esetében egy hangya és hosszútávon hangyának is kívánczó vállalkozásról volt szó, amely két különböző tudásszintet azonosított a cégen belül, tudásmonopóliumokat generál és tart fenn szándékosan. Az AAM esetében a nagyvállalati méret és a rendszerbe kódolt folyamatos növekedési kényszer igényli a tudás szervezett és kötelező megosztását minden szinten.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezetek sokfélék. Különböznek méretben, tulajdonosi összetételben, célrendszerben, külső környezeti kitettségben. A siker definíciója is igen eltérő lehet. A cikkben azt vizsgáltam meg, hogy ezen paraméterek mentén milyen különbségeket ismer a szakirodalom és ez hogyan alakítja át, vetítheti előre az ideálisan alkalmazható tudásmenedzsment módszereket. A különbségeket néhány reprezentatívnak nem tekinthető hazai példával szemléltettem.

A külső környezet turbulenciája meghatározza, hogy milyen dinamikus képességeket kell kialakítani a szervezeteknek a szakirodalom szerint. A külső környezet változékonyságának egyik fontos tényezője a szabályozottság mértéke, a jogszabályi környezet. A kutatásban még nem tisztázott, hogy ezek miatt együtt vagy külön érdemes kezelni ezt a tényezőt a szervezetek szektorális különbségeitől. Az azonban biztosnak tűnik, hogy az állami, civil és magán vállalatok eltérő alapítási körülmények között jönnek létre, más a célrendszerük, az érdekelti hálójuk, a velük szemben támasztott követelmények és az alkalmazott menedzsment módszereik is. A menedzsment módszerek között a tudásmenedzsment alkalmazások is. Ezek azonban véleményem szerint nem jó vagy rossz megkülönböztetések, hanem az adottságokhoz való alkalmazkodás.

A szervezetek mérete szintén jelentős szervezeti különbségeket okoz. Ez leginkább a hatékonyság és a felhasznált tőkeelemek elemzésével bizonyítható. Erre tesznek még egy újabb réteget a különböző méretkategóriákban elkülöníthető más célrendszerrel és

növekedési dinamikával rendelkező szervezetek. A méret növekedése természetesen a bonyolultságot, a komplexitást és a tudásmenedzsment iránti igényt is változtatja, de jelen cikkben nem ezt, hanem a méretbeli és a célrendszerbeli eltérések együttes megjelenésének tudásmenedzsmenthez kapcsolódó példáját mutattam be. Itt sem abszolút kategóriákat, hanem önmagában sikeres alkalmazásokat ismertettem. Cikkemben arra hívom fel a figyelmet, hogy nem lehet általánosan jó gyakorlatokat bemutatni, a szervezetek mérete, tulajdonosi háttere, célrendszere és környezeti kitettsége alapvetően befolyásolja a szükséges tudásmenedzsment elemeket.

6. IRODALOMJEGYZÉK:

- Baarspul H. C., Wilderom C. P. M.- 2011: Do individuals behave differently across sectors? in: Public Management Review. 2011. 13 évf./7 pp. 967–1002
- Barney J. – 1991: Firm resources and sustained competitive advantage. in: Journal of Management. 1991/17. pp. 99-120.
- Benedek G. – Scsaurszki T., 2008: Mi és ők? A civil szervezetek és az állam kapcsolata Magyarországon. The Sasakawa Peace Foundation. pp 27.
- Bittner P., 2002: Karriertervezés és személyzetfejlesztés= tudásmenedzsment. In: C.E.O. Magazin. 2002/6.szám pp. 27-32.
- Boda Gy., 2015: A tudástőke fejlődésének megtorpanása, mint gazdasági nehézségeink fő oka. Konferencia előadás. Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottság: „Érinti-e, És Ha Igen, Miképp A Duális Képzési Rendszer A Cégek És A Felsőoktatási Intézmények TM Rendszereit?” konferencia. 2015. április 29. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola.
- Boyne A. B., 2002: Public and private management: What’s the difference? in: Journal of Management Studies. 2002 39évf./1. szám
- Dinya László (2005): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 290 és p. 201
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). ‘Dynamic capabilities: what are they?’. Strategic Management Journal, 21, 1105–21.
- Eisenhardt, K., M. – Martin, J., A., 2000: Dynamic Capabilities: What Are They? In: Strategic Management Journal, 2000/ 21: pp. 1105–1121. John Wiley & Sons, Ltd.
- European Commission, 2014: 2014 -SBA Fact Sheet on Hungary. internetes hivatkozás: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/hungary_en.pdf letöltés ideje: 2015-09-09
- Gaál Z., 1999: Emberi tőke- szervezeti kultúra. Harvard Business Review. 1. v.évf. 1999/1. pp. 69-74. old.
- Hajós T. D. – Bittner P., 2006: Tudásmenedzsment – az üzleti siker alapja kis- és középvállalatoknál. In: C.E.O. Magazin. 2006/ 2. szám. 27-33 old.
- Hegedűs Zoltán, 2009: Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem HVG könyvek, HVG Kiadó, Bp. 2009. pp. 36-71.
- Hoványi G. 1999: A vállalat, mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkonceptió kritikája. In: Közgazdasági Szemle, 1999. 1.szám. 45-52 old.
- KSH, 2014: A kis- és középvállalkozások jellemzői. internetes forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gvorkkv12.pdf> letöltés ideje: 2015-09-09
- Kuti É. – 2008: A magyarországi civil társadalom és a nonprofit szektor helyzete, uniós kapcsolatai, fejlődési irányai. Gazdasági és Szociális Tanács, szakértői anyag. pp.45
- Molnár M., Farkas F.- 2005: Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében. in: Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. július–augusztus (763–770. o.)
- Némethné Pál K. (2010): Hol szökellnek a magyar gazellák? A dinamikusán növekvő kis- és középvállalatok néhány jellemzője. =Vezetéstudomány. 2010/4. pp. 32-44

- Pavluska V. 1999: A nonprofit szektor PTE FEEFI, Pécs, 1999
- Porter M., 2008: The five competitive forces that shape strategy. in: Harvard Business Review. 2008/1. pp. 77- 93
- Rosta M., -2012: Az Új Községi Menedzsment intézményi meghatározottsága. Doktori Értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola.
https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAAahUKEwj5MSnqOXHahWBFCwKHZ9ABOw&url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F651%2F1%2FRosta_Miklos.pdf&usg=AFQjCNF-Z8mlfBOiZ_X5sz5fkDWmEBeSRA&sig2=HwPYWdwa-tb9fhL8YQ_GbQ letöltés ideje: 2015. szeptember 7.
- Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters. New York: Crown Business.
- Stiglitz Joseph E. - 2000: A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK–KERSZÖV, Budapest, 2000. 748 old.
- Szerb L. – Márkus G. (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. Vállalkozás és innováció. 2. sz.
- Szerb L. – Ulbert J. (2008): Növekedés és stratégiai konfigurációk a magyar kis- és középvállalati szektorban. In: MTA IVB: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Szeged.
- Teece, D.,J., 2011: Dynamic Capabilities: A Guide For Managers. In: IVEY Business Journal, March / April 2011. 5 p.
- The Economist, 2010: The growth of the state. Leviathan stirs again.
<http://www.economist.com/node/15328727> letöltés ideje: 2015. szeptember 7.
- Vahl T. (2013): A zsiráf nyaka. Libri Kiadó Budapest. 27-76., 259-315 o.
- Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, Perfekt Kiadó, pp. 46-77.
- Wang C., L. – Ahmed P., K.: Dynamic capabilities - 2007: A review and research agenda. In: International Journal of Management Reviews Volume 9 Issue 1 pp. 31–51