BENCSIK ANDREA

Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség

A gazdálkodó szervezetek mindennapi tevékenységének tekintetében a szervezeti versenyképesség az utóbbi időben a korábbiakhoz képest egy kicsit más megvilágításba került. Mivel a globalizáció egyre inkább kézzelfogható valósággá válik, a tudásalapú gazdaság és a tudásalapú szervezeti működés már nem utópisztikus gondolat csupán, hanem megvalósítandó jövőképet jelent a menedzsment számára.

A szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek, így a tudásalapú szervezeti működés alappillére elsősorban az emberi erőforrás. Jelentőségének felértékelődését jelzi az a felmérés, amely szerint az elmúlt 15 évre visszatekintve a vállalati menedzserek fontossági sorrendjében a humán erőforrás vezető az 5. helyről a 2. helyre került. A nézőpontok fókuszába került tehát az emberekre fordított figyelem, az emberi erőforrásba való beruházás jelentősége, tudásának mind magasabb szintű hasznosítása, valamint az az igény, hogy mind közelebb kerüljön egymáshoz a szervezeti és egyéni célok érvényesítésének lehetősége.

A szervezeti versenyképesség meghatározó tényezőiként számos elemet sorolhatunk fel. Egy magyar közgazdászok által 1995-ben meghatározott definíció szerint azok a vállalatok tekinthetők versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat képesek minél nagyobb nyereséggé transzformálni. Mindezt úgy, hogy a működést befolyásoló környezeti változásokat folyamatosan elemzik, és az új elvárásokhoz megfelelően alkalmazkodnak. [3]

„Az EU gazdaságába való beilleszkedés, és ott a talpon maradás, majd a versenyképesség megteremtésének feltételei megkövetelik, hogy a menedzserek végiggondolják szervezetük adottságait, erősségeit és gyengeségeit."

Az elmúlt időszakban a versenyképességet elsősorban a technikai színvonal, a fejlesztésre költött összegek, a vezetői felkészültség, és egyéb jól mérhető, számszerűsíthető tényezőkkel lehetett jellemezni. Ma mindezek a kemény tényezők bármely gazdálkodó szervezet számára elérhető kategóriát képviselnek. A versenyképesség valódi meghatározója az az emberi tőke, az a szervezeti háttér, amely a valós tudás birtokosa, amely nélkül a technika és technológia csak adatok és információk halmaza, és amelyek nem megfelelő szintű kezelése óriási piaci hátrányt, veszteséget jelenthet.

Az EU gazdaságába való beilleszkedés, és ott a talpon maradás, majd a versenyképesség megteremtésének feltételei megkövetelik, hogy a menedzserek végiggondolják szervezetük adottságait, erősségeit és gyengeségeit. Mindezek reális értékeléséhez meg kell vizsgálni, hogy a jelenlegi szervezeti kultúra hogyan segíti az eredményes működést, és a versenytársakkal szemben melyek a saját szervezeti erőforrások sikeres működtetésének feltételei, eszközei, valamint, hogyan lehet belső erősségeiket az új helyzetben, az EU piacain is előnyösen működtetni.

„A gazdálkodó szervezeteket érő makroszintű hatások és más feltételek miatt is, a szervezetek állandó változásban, átalakulásban vannak, ezért a folyamatos változási hajlandóság, a szervezeti átalakulások, változások menedzselése mindig aktuális probléma."

Ahogyan az előzőekben is hangsúlyoztam, a kulcsszerepet az emberi erőforrás tölti be a versenyképesség területén, érdemes tehát megvizsgálni, milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a menedzsment a szervezeti célok legmagasabb szintű teljesítése érdekében a legjobban tudja kamatoztatni emberei tudását.

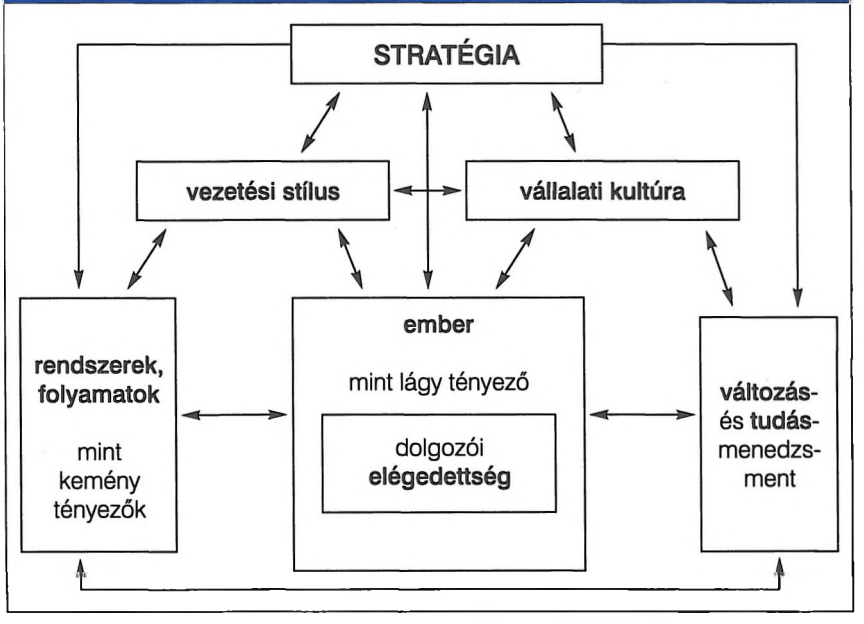
Egy európai versenyképességet elemző felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, amely a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez segíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, amely a bizalomra, a segítőkészségre, az egymásra való odafigyelésre alapoz. Mindezek alapján a sikeres versenyképességet folyamatosan fenntartani csak ennek a kötődésnek a kialakításával lehet. Ehhez pedig szükséges a vállalati működés rugalmasságának biztosítása, és az, hogy a szervezeten belül olyan motivációs légkör uralkodjon, amely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállításának szolgálatába állítja. Egyszerűen belátható tehát, hogy az emberi magatartás befolyásolja a munkavégzés minőségi és mennyiségi jellemzőit.

A gazdálkodó szervezeteket érő makroszintű hatások és más feltételek miatt is, a szervezetek állandó változásban, átalakulásban vannak, ezért a folyamatos változási hajlandóság, a szervezeti átalakulások, változások menedzselése mindig aktuális probléma. Megvalósításához különböző stratégiák használatosak, amelyek általános logikai menete három fő lépésben összefoglalható: fellazítás, változtatás, megszilárdítás. Az, hogy a menedzserek ezt hogyan töltik fel tartalommal, annak függvénye, hogy az emberi erőforrás mennyire játszik fontos szerepet a vállalat kulturális értékrendjében, milyen a vezetési stílus, és hol helyezkedik el a cég által követett stratégiai célok listáján az emberi tényező figyelembe vétele.

Az 1. ábra általánosságban szemlélteti azt az összefüggésrendszert, amely jellemzi a stratégiai célkitűzések között szereplő változásmenedzselési tevékenység megvalósítása során kiemelt figyelmet követelő emberi tényező központi szerepét.

Az ábrából látható, hogy az emberi erőforrás központi fontosságú figyelembe vétele egyben azt is jelenti, hogy a vezetés ehhez alkalmazkodó stratégiát

1. ábra
A stratégia és az emberközpontú vezetés elemeinek összefüggése



dolgoz ki, és ezt képes végigvinni a vezetési stílusban, mindezt pedig egy az előbbieket támogató szervezeti kultúra keretei között teszi. Ha egy cég sikeres akar lenni a „közös Európa" kialakítása után is, a vezetőknek sok esetben stílusváltásra kell törekedniük. Tisztában kell lenniük a szervezetükben tevékenykedő emberek igényeivel, hiszen minél fogékonyabbak ezek iránt, és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak vissza dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célért végzett munkában. Ez pedig nagy mértékben összecseng a dolgozói elégedettséghez vezető úttal.

„Rendelkezhet egy szervezet bármilyen korszerű rendszerekkel és folyamatokkal, teljesítményét jelentősen leronthatja az emberi háttér, annak a munkával vagy a vezetőkkel való elégedetlensége. A szervezet sikerét döntő módon meghatározó kérdés az emberek kollektív beállítottsága."

A legtöbb vezető napjainkban arra koncentrál, hogy a cégeknél jelentkező problémák megoldásakor elsősorban az ún. kemény tényezőket orvosolja, mint például a rossz minőség, a hatékonyság elmaradása az elvárt szinttől stb. Ezek a vezetők megpróbálják valamilyen szinten kezelni a fenti tüneteket. Belső kényszert érezve megpróbálják kijavítani azt, ami rossz, és ez olyan probléma-centrikussághoz vezet, ami fékezi a valódi célok elérésének lehetőségét. Ugyanis minél több problémát sikerül megoldani, annál többet fedeznek fel, és miközben megoldottnak vélik a korábbiakat, közben újabbakat kreálnak. A vezető feladata sokkal inkább a problémák valódi okainak feltárásában rejlik, és ezen valódi okok mögött az ún. lágy tényezők, az emberek állnak. Ezek a tényezők általában nem, vagy csak nagyon nehezen jellemezhetők mérhető paraméterekkel, pedig ezeknek van döntő befolyásuk a mérhető, kemény tényezőkre, így a szervezet végső eredményére is. [4]

Rendelkezhet egy szervezet bármilyen korszerű rendszerekkel és folyamatokkal, teljesítményét jelentősen leronthatja az emberi háttér, annak a munkával vagy a vezetőkkel való elégedetlensége. A szervezet sikerét döntő módon meghatározó kérdés az emberek kollektív beállítottsága. Igaz, hogy a rendszerek és folyamatok is nagyon fontosak, de nem választhatók le az emberi oldalról. A 20/80-as szabály itt is igaz. Az emberek 20 százaléka nyitottan kezeli a problémákat, míg 80 százalékuk nem. Ezzel összefüggésben az határozza meg az emberek „én képét", illetve önbecsülését, hogy milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk. Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát, és itt, ezen a ponton óriási felelőssége van a vezetőnek. Egy amerikai kutató azt mondta:

„Energiánk, lelkesedésünk, belső ösztönzésünk és a vágy, hogy kiváló munkát végezzünk, mind-mind attól függ, hogyan vélekedünk arról, amit csinálunk." (Peter Block)

Egy munkahelyi kollektíva rengeteg tudással, tapasztalattal, bölcsességgel, alkotóerővel és energiával rendelkezik. A felvilágosult vezető tudja, hogyan lehet megfelelő kérdésekkel hozzáférhetővé tenni ezeket, hogyan lehet felszabadítani embereik kezdeményezőkészségét.

Természetesen nem söpörhetők félre a kemény problémák, de ezek valójában csak az igazi bajok, a lágy problémák indikátorai. Arra utalnak, hogy új módon kell az emberekkel foglalkozni, és más módon kell közelíteni gondolkodásmódjukhoz.

Az alkotó módon gondolkodó vezetők kiegyensúlyozottan foglalkoznak a kemény és a lágy tényezőkkel, és probléma-irányultságuk megoldás-irányultsággá változik át. Tisztában vannak azzal, hogy az együttműködés mennyire fontos, és hogy saját magatartásuk milyen befolyással van az embereikre, és azok cselekedeteire. Igyekeznek egy közös jövőképet kialakítani, amely erősíti az emberek egységét, az összefogást, és a csoportok tagjainak azonosulását a cég, a szervezet egészének céljaival.

„Az alkotó módon gondolkodó vezetők kiegyensúlyozottan foglalkoznak a kemény és a lágy tényezőkkel, és probléma-irányultságuk megoldás-irányultsággá változik át."

Ugyancsak egy Amerikában végzett tanulmányból, amelyben az 500 leggyorsabban fejlődő kis- és középvállalat vezetőit kérdezték meg, kiderült, hogy

ezek dolgozói nem csak elégedettebbek, mint más nagyobb cégeknél, hanem elégedettségüknek érdekes oka van. Mivel jövedelmük elmarad a hasonló területen munkát végzőkétől, azt nyilatkozták, hogy az anyagi hátrányokért busásan kompenzálják őket a vezetési stílusból fakadó előnyök.

Ha egy cég sikeres akar lenni napjainkban, a vezetőknek tisztában kell lenniük embereik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt, minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak viszonzásul dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célokért végzett munkában. Olyan új vezetői stílusra van tehát szükség, amely figyelembe veszi a múlt tapasztalatait, de mentes azoktól a feltételezésektől és előítéletektől, amelyek a régi stílust alakították. Alapvetően két szélsőséges vezetési stílust különböztethetünk meg. (2. ábra)

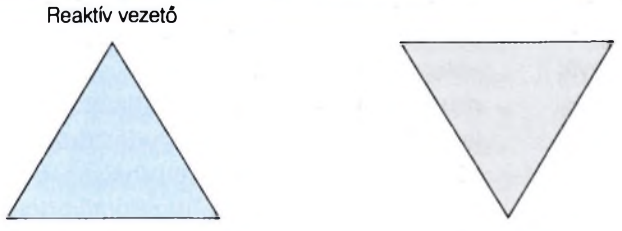
A két stílus közötti alapvető különbség a tudatosság. Ez a szervezetre, az emberekre és a vezetésre vonatkozó elvek megértését jelenti, amelyek az alábbiakban foglalhatók össze:

- Egy szervezet sikerének legfontosabb tényezője az ember.
  A felvilágosult vezető olyan munkahelyi környezetet és kultúrát teremt, amely felszabadítja az emberek alkotókészségét és energiáit, amely összhangban van azzal a vágyukkal, hogy hozzájáruljanak a sikerhez, és arra ösztönzi őket, hogy cselekvően tegyenek is a sikerért.
- A vezető magatartásának nagy hatása van az emberekre.
  Emerson azt mondta: „Valódi lényed olyan hangosan beszél, hogy nem hallom, mit mondasz". Ez érvényes a vezető viselkedésére is. Az emberek nem a szavak, hanem a tettek alapján ítélnek.
- Az emberek nem szeretik, ha egyszerűen közlik velük, hogy mit kell tenniük, de odaadóan dolgoznak saját elképzeléseik megvalósításán.
  Az emberek ösztönösen is ellenállnak mások ötleteinek és elképzeléseinek. A felvilágosult vezető eléggé magabiztos ahhoz, hogy ne akarjon magának tulajdonítani minden működő megoldást, és nem ragaszkodik ahhoz, hogy minden kérdésre ő adja meg a helyes választ.
- Ha az emberek úgy érzik, hogy megkapják a szükséges támogatást, mindent megtesznek, hogy segítsenek annak, aki segít nekik.
  Ha az emberek igényei és vágyai kielégítést nyernek, meszszemenően hajlandók szolgálni a szervezetet, amely segítette őket ebben. A felvilágosult vezető számára fontosak az emberei, segíti őket személyes fejlődésükben és céljaik elérésében.
- A közösségben óriási erők rejlenek.
  A szervezet emberei lelkesek, tele vannak kezdeményezőkészséggel, alkotási vággyal, ha van egy közös céljuk, amelyet magukénak vallanak, a létrejövő szinergia hihetetlen tettekre teszi képessé őket. Ez azonban negatív irányban is működik.

A vezetői stílusváltás, ahogyan a felsorolt jellemzőkből is érzékel-

2. ábra

Szélsőséges vezetési stílusok



Mindenre maga akarja megadni a választ.	Nem törekszik arra, hogy mindenre saját válasza legyen.
Stílusára a közlés jellemző.	Figyelmesen hallgat másokat.
Személyesen dönt mindenben.	Lehetőséget ad az embereknek, hogy dolgokban maguk döntsenek.
Kényszeríti a szervezetet a sikerre.	Húzza a szervezetet egy közös jövőkép felé.
Elemez, elemez, elemez.	Hallgat a megérzéseire.
Gyengén motivál.	Tartós elkötelezettséget ébreszt az emberekben.
Eléggé előítéletes.	Nyitott gondolkodású.
Beosztottjait arra szoktatja, hogy utasításra várjanak.	Felelős önállóságra tanítja az embereket.
Önvédelmi módban van.	A felelős kezdeményezés példája.
Fél, hogy elveszti a dolgok és emberek feletti ellenőrzést.	Tudja, hogy az irányítás és döntés decentralizálása javítja az eredményességet.
A bajok felkutatására és kijavítására összpontosít.	Az erősségek fokozására összpontosít.
Gyorsan megszabadul azoktól, akik hibáznak.	Arra neveli embereit, hogy tanuljanak hibáikból.

hető, magában hordozza azt az elvárást, hogy a felvilágosult vezetői hozzáállás magas szintű érzelmi intelligenciával párosuljon. [2] Ez a feltétel sokak számára már nem is jelent valójában újat, hiszen nagyon sok kutatási eredmény támasztja alá azt a gondolatot, hogy a kompetencia fontosabb a sikeres menedzseri munkában, mint a tárgyi tudás vagy az intelligencia önmagában. Az empátia, az önállóság, a kezdeményező készség, megbízhatóság stb. fontosabb tulajdonságok a sztárok megítélésében, mint a tárgyi tudás minősítése. Ha végignézzük az érzelmi intelligencia jellemzőit, számos hasonlóságot fedezhetünk fel az emberi erőforrás elégedettségét leíró jellemzőkkel, amelyek a versenyképes vállalati működés biztosítását jellemző tudásmenedzsmentre való fogékonyságot minősítik.

„A vezetői stílusváltás, ahogyan a felsorolt jellemzőkből is érzékelhető, magában hordozza azt az elvárást, hogy a felvilágosult vezetői hozzáállás magas szintű érzelmi intelligenciával párosuljon."

A fentiek szellemében vezetett szervezet munkatársai valószínűleg kellő motivációs háttérrel fognak rendelkezni ahhoz, hogy a versenyképesség egyik alappillérét, a munkatársi elégedettséget garantálják.

Az elégedettség természetesen a fent részletezett vezetői stíluson és motiváción túl, sok egyéb tényező által is befolyásolt kategória. Az elégedettség különböző definícióit figyelembe véve, a különböző kutatócsoportok más és más csoportosításokat írnak le, mint legjellemzőbb tényezőket, ezeket nem sorolom fel tételesen, csupán néhány, általam legfontosabbnak ítélt kategóriát mutatok be. Teszem ezt azzal a céllal, hogy alátámasszam a későbbiekben megvilágítandó összefüggést a dolgozói elégedettség és szervezeti versenyképesség között, amelynek a hátterét és működőképességét a tanulás, a tanulószervezetek kialakításának szükségessége és a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása biztosítja.

A dolgozói elégedettséget leginkább befolyásoló tényezők (a teljesség igénye nélkül) és kapcsolatuk a tudásmenedzsment alkotóelemeivel:

- **célkitűzés:** azonosulás a szervezeti célokkal, feltétel nélküli elfogadás (tudáscélok meghatározása)
- **empátia (érzékenység):** csoportos interakciók, vezetők beosztottak viszonya, emberekkel való bánásmód, problémamegoldás, konfliktuskezelés (tudásazonosítás)
- **tanulás:** tudáshoz való hozzáférés lehetősége, folyamatos fejlődés biztosítása (tudás-megszerzés, tudásfejlesztés)
- **kölcsönös munkatársi támogatás:** ismeretek, tapasztalatok átadása, tanulás kollégáktól, vezetőktől (tudásmegosztás)
- **elismerés:** motivációs rendszer hatékonysága, amelynek függvényében a teljesítmény változhat (tudásmegosztás, -támogatás)
- **elkötelezettség:** egyéni célok alárendelése a szervezeti céloknak, majd ezek növekvő mértékben történő közelítése. Hibák megbocsátása, képességek gyakorlása, tudás alkalmazhatósága (egyéni és csoportos tanulás, tudáshasznosítás)
- **bizalom:** őszinte, nyílt, félelemmentes légkör, természetes kommunikáció, akadálymentes információáramlás (tudás-elterjesztés, tudáshasznosítás)
- **felelősségvállalás:** önálló döntési képesség, illetve ennek lehetősége a vezetés részéről, a munka tudatosítása, a döntések eredményének számbavétele (tudásrögzítés)
- **munkafeltételek:** fizikai adottságok, technikai fejlettség, eszközellátottság (tudástárolás, -rögzítés)
- **elfogadás:** kreativitás kihasználása, ötletek, javaslatok figyelembe vétele (vezetői támogatás, tudásellenőrzés)
- **teljesítményértékelés:** elvárás – lehetőség, feltételek összhangja, a munka- és folyamatszervezés magas szintje (tudásellenőrzés, – értékelés)

„A dolgozói elégedettség-vizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák."

A dolgozói elégedettség-vizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák. Valójában a minőségszemlélet, mint nagyon hangsúlyos, versenyképességet növelő tényező, a dolgozói elégedettség által bizonyos mértékig determinált, de az

emberi erőforrás e tekintetből történő megítélése nem ragadhat meg a minőségügyi auditok teljesíthetőségének szintjén.

A szervezeti kultúra, mint háttéradottság, valamint a hasonló területen tevékenykedő cégek benchmarking adatai és a dolgozói elégedettség-vizsgálat eredményei alapján a menedzsmentnek lehetősége nyílik arra, hogy a szervezeti tartalékokat mozgósítsa, megfelelő stratégiai és akciótervek, illetve szervezeti változások, menedzsmenttechnikák alkalmazásával a versenyképesség növelésének irányába tegyen intézkedéseket.

Egy, a '90-es évek végén végzett vizsgálat eredményei szerint, amely a cégek által alkalmazott versenystratégiákat és a versenyképesség összefüggéseit igyekezett feltárni, a vállalatvezetői vélemények többsége az emberi erőforrás stratégiák részeként mindennél erősebb hangsúlyt helyezett a nemzetközi versenyben való helytállás szempontjából a minőségi munkaerő megszerzésére. Ezen vállalatok emberi erőforrás stratégiáiban a munkavállalók képzettsége és korábbi szakmai tapasztalata mellett az együttműködő magatartást és a munkaerő stabilitását említették, mint nagyon fontos tényezőket. Bizonyos esetekben a munkaerő olyan jellemzői, mint a képzettség szintje, a felelősségvállalás, az együttműködés és a munkafegyelem, a cégek technológiai fejlesztéséhez szükséges további tőkebefektetés előfeltételeiként kaptak hangsúlyt. A vállalati versenyképesség erősségeinek megítélése során a megkérdezettek több, mint 56 százaléka minősítette erős befolyásoló tényezőnek a képzett munkaerő szükségességét. Arra a kérdésre, hogy a versenyképességben mely tényezők játszanak szerepet elsősorban, a munkaerő képzettsége mellett azok rugalmassága és megbízhatósága is nagyon fontos kategóriákként kerültek megjelölésre a megkérdezettek 68, illetve 86 százaléka által. A felmérésben résztvevő vezetők többsége további célként a munkaerő megtartását, a dolgozók cégük iránti elkötelezettségének erősítését, és általában az emberi erőforrás szinten tartását jelölte meg. [6]

„Bizonyos esetekben a munkaerő olyan jellemzői, mint a képzettség szintje, a felelősségvállalás, az együttműködés és a munkafegyelem, a cégek technológiai fejlesztéséhez szükséges további tőkebefektetés előfeltételeiként kapnak hangsúlyt."

A szervezeti versenyképességben az emberi erőforrás központi szerepének hangsúlyozása a munkatársi, dolgozói elégedettségen keresztül, mint előfeltétel, elvezet a bevezetésben elindított gondolatok továbbfejlesztéséhez, vagyis ahhoz, hogy a versenyképes cégek az időben hamarabb megszerzett tudás professzionális módon történő alkalmazása által lesznek képesek versenyképességüket biztosítani. Ez a folyamatos tanulási, változási képesség mellett, a tudásmenedzsment rendszerek működtetését követeli meg.

Ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan, időben akár a történéseknek is elébe menve reagáljon a környezeti változásokra, folyamatos tanulási képességet és változási hajlandóságot kell mutatnia. Ez jelenti a tanulószervezetekbe történő átmenetet, amely elégedetlen, a szervezettel azonosulni nem tudó, örökös ellenállást kifejtő dolgozói gárdával nem lehetséges. [5]

„Aki azt hiszi, hogy már tud, az rezisztens marad a tanulással szemben. Aki őrzi a tudást, megakadályozza a tanulást. A tanulásnak köze van a tudás megzavarásához, vagyis a tanulás 'mozgásba' hozza a tudást, zavart okoz a tanulónál, azt az elvárást közvetíti, hogy cselekedni kell."

Aki azt hiszi, hogy már tud, az rezisztens marad a tanulással szemben. Aki őrzi a tudást, megakadályozza a tanulást. A tanulásnak köze van a tudás megzavarásához, vagyis a tanulás „mozgásba" hozza a tudást, zavart okoz a tanulónál, azt az elvárást közvetíti, hogy cselekedni kell. Ezt a helyzetet kell a szervezetnek kezelni vagy úgy, hogy alkalmazkodik hozzá, vagy úgy, hogy legyőzi. A szervezeti tanulás tehát a saját környezettel való összeütközést, vitákat jelenti. A tanulószervezet, mint gazdálkodó egység képes megtenni azt, hogy úgy változzon, vagyis tanuljon, hogy közben versenyképes maradjon. Mivel a tanulás mozgást, vagyis változást jelent, a tanulószervezetnek meg kell tudnia jósolni előre a vál-

tozásokat, azok kimenetelét, és előzetes tervezéssel a versenyhelyzeti előnyöket megszerezni. [9]

Ezek szellemében a tanuló szervezetek két minőségi fokozata különböztethető meg:

1. A passzív és reaktív tanuló szervezet, amely csak a spontán bekövetkező változásokra reagál.
2. A proaktív és megelőző tanuló szervezet, amely a környezet lehetséges változásait előre definiálja, és az ennek megfelelő alkalmazkodási stratégiát előre elindítja.

„A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, amely első számú feltétele a tudásgazdaság elvárásai között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működési lehetőségeinek."

A tanuló szervezetekbe történő átalakulás sem megy minden szervezet életében zökkenő mentesen, de ha az előzőekben vázolt felvilágosult vezetési stílus az érzelmi intelligencia megfelelő szintjével párosítva, a dolgozói elégedettség szem előtt tartásával zajlik, nagyobb az esély a szervezeti versenyképesség megtartására vagy megteremtésére.

A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, amely első számú feltétele a tudásgazdaság elvárásai között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működési lehetőségeinek. A szervezeti tanulás az egyéni tanuláson alapul, az egyéni tanulási hajlandóság pedig a dolgozói elégedettséggel szorosan összefügg. Mindezek továbbfejlődését jelenti, mint a szervezeti tanulás elméletének és perspektívájának gyakorlati megvalósítása, a tudásmenedzsment elveinek alkalmazása a cégvezetői munkában. A piacokról, a termékekről, a folyamatokról, a versenytársakról beszerzett információk, amelyekre egy jövőorientált gondolkodású vezetőnek reagálnia kell, egyre intenzívebben lepik el a menedzsereket. A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, még kevesen képesek átlátni. A tudásmenedzsment az a vezetői eszköz, amely biztosítja mindehhez a feltételeket, de ennek megvalósítása és működtetése is gyerekcipőben jár még ma a magyar cégek többségénél.

A tudásmenedzsment célja, hogy mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre, és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel, magasabb szintű minőséget lehet produkálni, és mindezek eredményeképpen a cég innovációs készsége növekedni fog.

Egy felmérés szerint a vezetők 78 százaléka gondolja azt, hogy a tudás, mint erőforrás 60–100% közötti mértékben járul hozzá a cég értékteremtő folyamataihoz. Ezzel szemben megfigyelték, hogy a munkatársak tudásának mintegy 50 százalékát nem használják ki. Ez azt is jelentheti, hogy a munkatársak többségét rossz helyen foglalkoztatják, nem a tudásának, végzettségének, képességeinek megfelelő területen tevékenykedik. Fontos tehát a vezetőknek elgondolkodni azon, hogyan tudnának jobban gazdálkodni a szakmai erőforrással. Annál is inkább, mivel a dolgozói elégedettség egyik jellemzője az a tény is, hogy valaki jó helyen van-e a szervezetben, ki tudja-e teljesíteni önmagát, lehetősége van-e az önmegvalósításra. [8]

Ahhoz, hogy a vezetők közelebb kerüljenek ehhez a gondolkodáshoz, és beláthassák, hogy a versenyképesség megtartása, növelése, az elégedett dolgozók tanulási, változási hajlandóságának erősítésével nagymértékben hozzájárul a tudásuk cégen belüli hasznosításának lehetőségeihez, illetve a tudás mind magasabb szinten történő elterjesztéséhez, ismerniük kell a tudásmenedzsment nyolc elemét (amelyeket a dolgozói elégedettség előfeltételei között már az utalás szintjén azonosítottuk). Ezek az elemek egyfajta logikai sorrendet jelentenek abban az értelemben, hogy a vezetőknek mit kell tenniük a tudásmenedzsment rendszerük kiépítése kapcsán.

„Egy felmérés szerint a vezetők 78 százaléka gondolja azt, hogy a tudás, mint erőforrás 60–100% közötti mértékben járul hozzá a cég értékteremtő folyamataihoz."

A tudáscélok meghatározása:

- normatív célok: szervezeti kultúra, örömteli munkahely, illetve légkör kialakítása, amely a versenyképesség kialakulását elősegíti;

- stratégiai célok: a tudás segít a stratégia megvalósításában, és a tudás alapján új stratégiát tudunk kidolgozni;
- operatív célok: a tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazhatóságát segíti, ha a normatív és stratégiai célok kellően konkrétak.

A tudás azonosítása:

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Célszerű megtenni a környezettel való összevetést, vagyis a benchmarking eszközrendszerét alkalmazni.

A tudás megszerzése:

Tanulás a versenytársaktól, a konkurenciától, a partnerektől, a stake-holderektől. Know-how vásárlás, idegen tudás integrálása.

A tudás fejlesztése:

Új képességek, ötletek, hatékonyabb technológia kifejlesztése, új tudásgyűjtés. A tanulás gátjainak, illetve segítő tényezőinek felmérése. Ez közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

A tudás elosztása:

Az elkülönülten meglévő tudás, tapasztalat integrálása a szervezet egészébe. Kinek, mit, mikor, mennyire kell ismernie, tudnia. (Az elégedettség előfeltétele és eredménye is egyben.)

A tudás hasznosítása:

A tudás birtoklása még nem hoz eredményt, az alkalmazása már inkább. Összefüggésben van a tudás elsajátításának képességével, a tanulási, változási hajlandósággal. (a szervezeten kívüli és belüli tudásra is igaz)

A tudás rögzítése:

A tudás nem örök. A tudás megőrzésében/felejtésében nagy jelentősége van a szervezeti memóriának, a tudásvesztés önkéntelen vagy kényszer hatására végbemenő folyamatának, valamint dolgozói oldalról, a fluktuációnak. A szervezettől kilépők elviszik a tudást. Ennek megelőzése a tudástárak, tudásbázisok kialakítása segítségével nagyrészt megoldható.

A tudás ellenőrzése és értékelése:

A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét. (tudástérképek, tudáskatalógusok)

„A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét."

Valamennyi felsorolt elem esetében igaz, hogy nem önmagában kell szemlélni azokat, ugyanis a rendszerszemlélet érvényesülése és az összefüggések áttekintése elengedhetetlenül fontos.

A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfelejtkeznünk arról, hogy a megszokott módon mérhető és számítható mutatók a cégek valós értékét csak részben igazolják. Tény, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó jellemzők a cégek mérlegbeszámolóiban többnyire a láthatatlan kategóriába tartoznak. A teljesítmények megítélése kapcsán azonban mégsem volna korrekt kihagyni azokat, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen, talán nem is létezik. Annak érdekében, hogy egységes szemléletben kerülhessenek figyelembe vételre a cégek versenyképességének megítélésekor, a skandináv vállalatok már tettek lépéseket. A mérlegbeszámolóik adatainak feltüntetése előtt az alábbi táblázatos formában a vállalatukra vonatkozó értékelésüket is megjelenítik. [1]

	Ügyfeleink	Szervezetünk	Embereink
Megújulás/növekedés	Imázsnövelő ügyfelek aránya (%)	K+F bevétele százalékban (%)	Átlagos szakmai tapasztalat (évek)
Hatékonyság	Bevétel/Ügyfél (Ezer svéd korona)	Bevétel/Támogató személyzet (Ezer svéd korona)	Hozzáadott érték /Szakértők (Ezer svéd korona)
Stabilitás	Megismételt megrendelések aránya (%)	Ifjoncok aránya (%)	Emberek megelégedettségi indexe (%)

Ez a táblázat az ún. immateriális vagyont figyelő rendszer része, amelynek kidolgozása Sveiby nevéhez fűződik. [7] Méri a láthatatlan tőke mindhárom elemének: az ügyféltőkének, a tudástőkének és a szervezeti tőkének a hatékonyságát, megújulását, stabilitását. Ezek a mérések különösen fontosak olyan cégek esetében, ahol a materializálódó tőke hányada csökkenő, a tipikus tudásvállalatok esetében: szoftver cégek, high-tech vállalatok stb. esetén. Magyarországon elsősorban a BSC módszertanát használják erre a célra.

Annak érdekében, hogy összefüggéseiben könnyen áttekinthető legyen mindaz, amit, a versenyképesség megítélése kapcsán, a dolgozói elégedettség alapjaira építve, a tanulás tudásmenedzsment elemeinek alkalmazásáig felvezettem, a 3. ábrával foglalom össze.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

[1] BODA GY.: A láthatatlan tőkét is lehet és kell mérni Menedzsment Fórum 2003. július *www.mfor.hu*

[2] D.GOLEMAN: Érzelmi intelligencia a munkahelyen SHL Kiadó Budapest 2002.

[3] IQ CONSULTING: Versenyképesség az Európai Unióban – A vezetők által közvetlenül befolyásolható szervezeti dimenziók 2003. szeptember *www.iqconsulting.hu*

[4] E. OAKLEY – D. KRUG: Korszerű változásmenedzselés Bagolyvár Kiadó Budapest 1997.

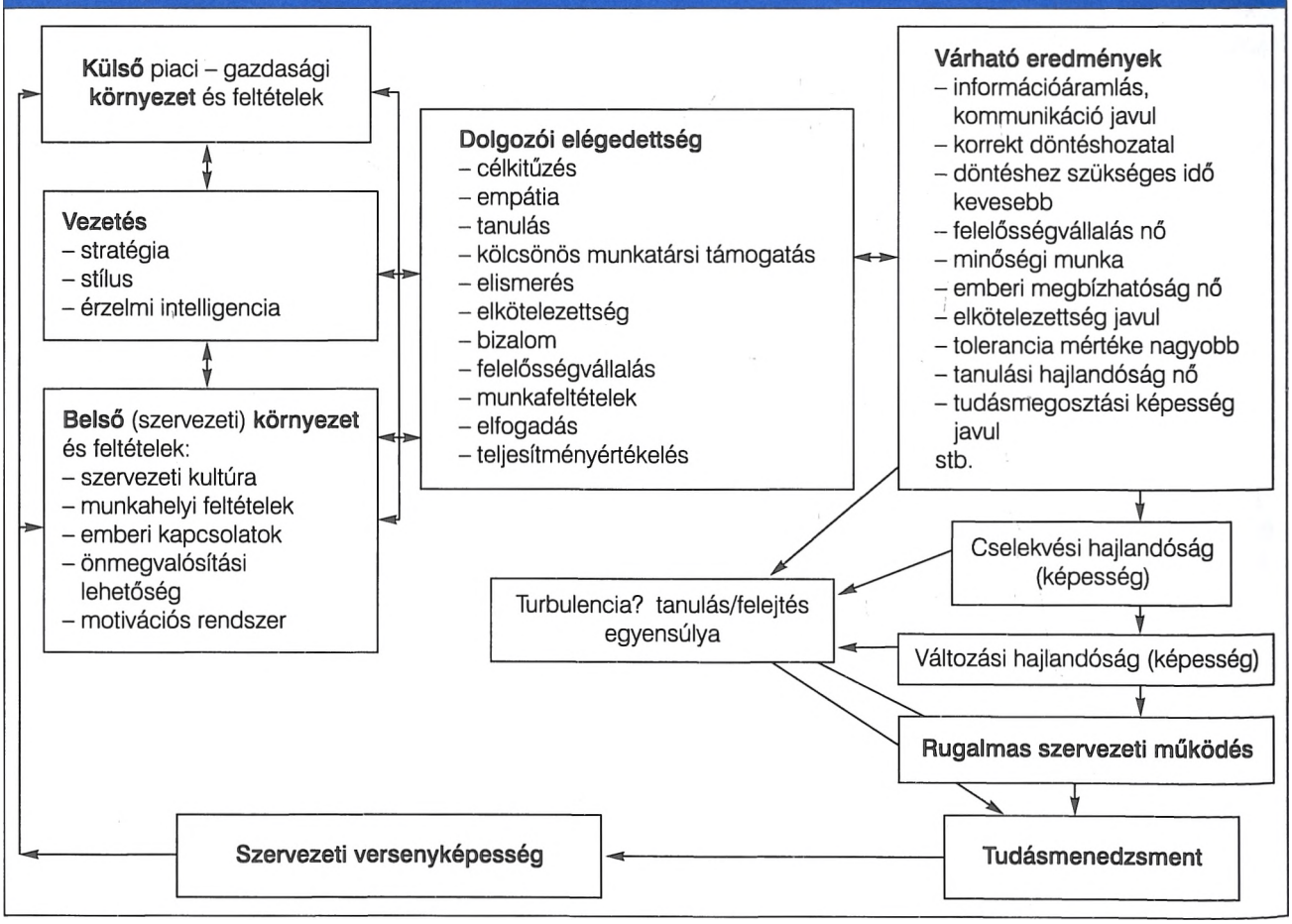
[5] P.M. SENGE: Az 5. alapelv HVG kiadó Budapest1994.

[6] Simonyi Á.: versenyképesség jóléti rendszer és közjavak révén *www.mtapti.hu*

[7] K.E. SVEIBY: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás KJK Kiadó Budapest 2001.

[8] SZERZŐI KOLLEKTÍVA: Tudásmenedzsment – vállalati képzés és továbbképzés Menedzsment Kiadó Budapest 2001.

[9] A TANULÓSZERVEZETTŐL A COMMUNITY – koncepcióig Menedzsment Fórum 2004. március *www.mfor.hu*

Bencsik Andrea egyetemi docens
Veszprémi Egyetem

3. ábra