BENCSIK ANDREA – LŐRE VENDEL – POLYÁK ZOLTÁNNÉ

A kis- és középvállalatok tanulási-képzési gyakorlata a tudás alapúvá váló gazdaságban

Az emberi erőforrás menedzsment területén belül a szervezeti tanulás, a képzés és fejlesztés az egyik legnépszerűbb terület napjainkban. A tanulmányban kísérletet teszünk arra, hogy empirikus minta alapján elemezzünk egy speciális szegmenst, a kis- és középvállalatok tudás kezelésével kapcsolatos humánpolitikáját. Képet kaphatunk arról, hogy a kisvállalati szektor elegendően felkészült-e a tudás alapú gazdaságra, vagy még van tennivaló.

A TUDÁS MINT STRATÉGIAI TÉNYEZŐ

Tudás, tanulás, képzés. Egyre divatosabb kifejezések az üzleti életben. Ezt bizonyítja a számtalan konferencia, cikk és publikáció, mely a témában megjelent az utóbbi néhány évben. Napról napra gyarapszik a téma irodalma, az említett „filozófia" áthatja az üzleti élet szinte minden szintjét. Terjednek az e-learninges képzési formák, és ki ne ismerné az élethosszig tartó tanulás (a nemzetközi irodalomban elterjedt Life Long Learning, sőt napjainkban mára Life Wide Learning) fogalmát, pontosabban annak koncepcióját.

A humán erőforrás menedzsment területén az utóbbi valamivel több, mint egy évtizedben a tanulás-, képzés-, humán erőforrás fejlesztés kérdése egyre meghatározóbb területté vált. Itt azonban nem csak arról van szó, hogy a tudás és tanulás szerepe felértékelődött, hanem ennél sokkal többet jelent ez a hangsúlyeltolódás: a tudás megfelelő kezelése stratégiai kérdés, sőt a stratégiai versenyelőny egyik domináns forrását jelentheti.

De mi is adja a tanulás stratégiai szerepét? Nem más, mint az az egyszerű összefüggés, hogy a tudás legtöbb formájának – különösen a nehezen formalizálható tudásnak (az ún. tacit tudáselemek) – a megszerzése és vállalaton belüli felhalmozása időigényes feladat. Emellett nem elhanyagolható tényező az sem, hogy az említett tudástípust sokkal nehezebb másolni és adaptálni, mint bármely más erőforrást (Davenport–Prusak 2001; Sveiby 2001; Prahalad–Hamel 1990). E két jellemző pedig stratégiai szempontból a hosszú távú versenyelőny forrásává teszi a tudást, hiszen ezen input felhalmozása esetén a konkurensekkel szemben hosszú ideig védhető versenytényezőt épít ki a vállalat, köszönhetően annak, hogy az esetleges utánzás időigényesebben és nehézkesebben valósítható meg.

A TUDÁS ALAPÚ GAZDASÁG MAKROSTRATÉGIÁJA

A fenti gondolatmenet nemcsak vállalati szinten érvényes, hanem makrogazdasági aspektusban is értelmezhető. Ez nem jelent mást, mint na-

gyon leegyszerűsített formában azt, hogy az egyes régiók, országok és nemzeteknél nagyobb gazdasági tömörülések többféle stratégiával is versenyezhetnek egymással. Ezen stratégiák közül napjainkban két lényegesen eltérő lehetőséget különböztethetünk meg. A hagyományosnak tekinthető az ún. „költséggel versenyző" stratégia, mely a termékek és szolgáltatások minél olcsóbb előállítását tűzi ki célul, mely a nemzetgazdaság, vagy a gazdasági tömörülés tőkevonzó képességét növeli, és ezen keresztül teszi lehetővé a gazdasági növekedést. (Csath 2008, 142. old) A másik stratégia, melyet az Európai Unió is megfogalmazott célként, a tudásra alapozott gazdasági növekedés stratégiája. Ez utóbbi fejlődési pálya a „Lisszaboni cél"-ként vált ismertté. A gazdaságfejlesztési modell azon a felismerésen alapul, hogy a hozzáadott tudásérték is erőforrás, méghozzá olyan erőforrás, mely hosszútávon fenntartható. A nemzetközi kutatók többsége egyetért abban, hogy a fenntartható fejlődéshez a tudáson, innováción és kreativitáson keresztül vezet az út, míg a költséglefaragó stratégia rendkívül sérülékennyé és sebezhetővé teszi a gazdaságot.

STRATÉGIAI HÁTTÉR

Ahogy a bevezetőben olvasható, a tudás kezelése nemcsak a vállalati emberi erőforrás politika egyik fő aspektusa, hanem fontosságánál fogva makroszinten is felvetődő feladat. Ahogy a korábbiakban említettük, nemzetgazdasági szinten két alapstratégia létezik. De vajon megjelenik-e, illetve ha megjelenik, akkor milyen konkrét formát ölt e két stratégia az üzleti életben?

A kérdés helyes megválaszolásához, Michael Porter jól ismert stratégiakategorizálási modelljét használjuk, melyben három vállalati alapstratégiát különböztet meg:

- Költségvezető stratégia; a modell lényege, hogy egy vállalat széles termékpalettát kínál, amellyel nagy sorozatnagyságot érhető el. A következmény fajlagos költségcsökkenés lesz.
- A megkülönböztető stratégia lényege az, hogy valamilyen termék, vagy szolgáltatásjellemző alapján ér el a vállalat versenyelőnyt, mely lényegesen különbözik a versenytársak termékjellemzőjétől.
- Fókuszáló stratégia keretében a vállalat egy, vagy néhány piaci szegmenst hódít csak meg. A modell életképességét itt az adja, hogy a fókuszált jelenlét segítségével valamilyen belső versenyelőnyt ki tud a vállalat használni (Porter 1980).

Jól tetten érhető a porteri stratégiákban a két korábban említett stratégiai irányvonal is. A költségvezető stratégia megfeleltethető a „költséggel versenyző" nemzetgazdasági stratégia vállalati analógiájának. A megkülönböztető és a fókuszáló stratégia pedig nagyon gyakran együtt jár a tudásra alapozott stratégiákkal, hiszen a versenyelőny forrását jelentheti ezekben az esetekben a tudástőke. Példaként említjük meg, hogy a magyar kisvállalati gyakorlatban is működő modell az ún. minőségvezető fókuszú stratégia, melynek a lényege, hogy a vállalat egy szűk piacot céloz meg, mely magas minőségi követelményeket állít (Papp 2006, 95. old.). A siker záloga pedig ebben az estben az, hogy a cég valóban elő tudja-e állítani a magas minőséget. Ezen a ponton kerül előtérbe az emberi erőforrás minősége és képzettsége. Egy másik, szintén működő üzleti modell, hogy a vállalat olyan tudásigényes piacon jelenik meg, ahol az igénykielégítéshez szükséges egy kulcstényező, mely a leggyakrabban valamilyen speciális szakismeret jelent. Azaz a szükséges humán tőke egyedül az adott vállalatnak áll rendelkezésére (Lőre–Papp 2008, 102. old).

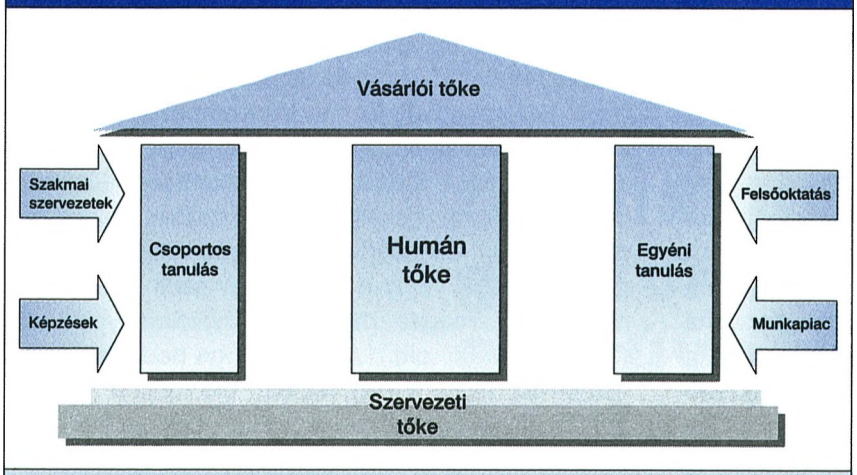
Jól érzékelhető, hogy mind a megkülönböztető, mind a fókuszáló stratégia mögött szinte feltételként jelenik meg a tudástőke, illetve ehhez kapcsolódóan a tanulás, képzés szerepe.

A TANULÁS MÓDJAI A KKV SZEKTORBAN

A tanulásnak és képzésnek tehát – mint humán erőforrás menedzsment funkciónak – kiemelt szerepe van a tudásalapú stratégiák megvalósítása folyamán, hiszen a képzés és tanulás – még ha az implicit formában is valósul meg – napi szinten jelentkező szükségszerűség. A modellalkotás során a tudástőke klasszikus tipizálását használtuk fel, melyben három alapvető forma különíthető el:

- Az ügyfél tőkéhez tartozik a vállalat külső kapcsolatrendszere, elsősorban a vevői és beszállító oldallal meglevő piaci kapcsolatok, ezen kívül a befektetőkkel, vagy az iparágon belüli vállalatokkal meglevő kapcsolatok. Vagyis ide tartoznak mind a formális, mind az informális üzleti kapcsolatok is.
- A szervezeti tőke elemei olyan tudáselemek, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak az alkalmazottakhoz, hanem magához a vállalathoz köthetők. Egyik legfontosabb eleme a vállalati kultúra, vagy ide tartozó kategória a menedzsment vezetési gyakorlata, valamint a belső eljárások, rutinok és rendszerek.

1. ábra
A nem formális tanulás rendszere a KKV szektorban



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

- A szellemi tőke harmadik csoportját a humán tőke alkotja. Az emberi tőke magában sűríti a könnyen kifejezésre juttatható – ún. explicit-tudást, a tapasztalatokat, jártasságot és minden emberi képességet.

E három tőketípus egyfajta értékláncot alkotva hierarchikusan kapcsolódik egymáshoz. Az értéklánc legelején a humán tőke áll, amely a szervezeti tőke építőkövét jelentheti, majd végül a szervezeti tőke „sugárzik" át optimális esetben ügyfél tőkévé, és így válik pénzügyileg realizálható eredménnyé (Papp 2006, 75. old). Ez a felismerés rendkívül fontos a gyakorlatban, hiszen azt deklarálja, hogy csakis abban az esetben növelheti egy szervezet az ügyfél tőke értékét, ha a másik két tőkeelem is egészséges arányban megtalálható a vállalatnál. Ezen belül is felhívja a figyelmet arra, hogy kiemelt és alapvető szerepe van a humán erőforrás minőségének, és fejlődési potenciáljának, és ezzel együtt a humán erőforrás menedzsment milyenségének is.

A korábbi kutatásaink eredményeképp felépítettünk egy elméleti keretmodellt arra vonatkozóan, hogy mely faktorok jelentősek a kis- és középvállalkozások tanulási folyamatai során. Alapvetően két tanulási forma volt jellemző: egyrészt a külső környezetből történő információ- és tudásszerzés; ennek tipikus megnyilvánulása a felsőoktatással, vagy szakmai szervezetekkel, kamarákkal való kapcsolattartás. Másrészről egy markánsan eltérő forma is jelen van, a külső tanulásnál rejtettebb formában, ennélfogva sokkal nehezebben is érhető tetten. Ez a tanulási forma a vállalatok belső erőforrásaira épít: a leggyakrabban nem formális keretben jelentkezik, például a csoportos munkavégzés során, a teammunkák keretében, vagy a spontán együttműködések alkalmával. Az utóbb említett tanulási forma – melyet nevezhetünk nem formális tanulásnak is – végső soron a tudásátadás, megosztás és tudásmegsokszorozásra épül, mely fejlesztésének közismert módja a csoportos munkavégzés, a teamek kialakítása, a mentori rendszer, vagy a spontán alkalmazotti együttműködések (ún. gyakorlatközösségek) támogatása. Az említett összefüggésrendszer modellszerűen is nyomon követhető az 1. ábrán.

A KUTATÁS CÉLJA

Felmerül a kérdés, hogy a magyar vállalatoknál jelen vannak-e a tudás alapú stratégiák, és ha igen, akkor milyen támogatás jellemzi az emberi erőforrás menedzsment oldaláról. Ezen a kérdésen belül is az itt bemutatandó kutatásban egy speciális szegmenst vizsgálunk meg, nevezetesen a kis- és középvállalatokat. Ez a gazdálkodási terület ugyanis sokkal kevésbé került a kutatók érdeklődési körébe, pedig a nemzetközi irodalomból jól ismert, hogy éppen a kisvállalatok játszanak jelentős szerepet a tudás alapú szektorokban (Sveiby 2001). Ennek tükrében mutatjuk be a 2008 tavaszán végzett kérdőíves felmérésünk eredményeit, melynek fókuszpontjában a képzést és tanulást támogató humán erőforrás menedzsment és vezetési tevékenységek álltak. A kérdőíves felmérést a magyar kis- és középvállalkozások körében végeztük el. A kutatás szervesen illeszkedik a korábbi vizsgálatok sorába, hiszen immáron ez a harmadik ilyen témakörben végzett felmérés. Azonban abban különbözik a korábbiaktól, hogy elsősorban az ún. puha – vagyis a nehezen mérhető – tényezőkre koncentrál, mint például a vezetés minősége, vagy az alkalmazottakkal szembeni elvárt személyiségjellemzők.

A kutatás a következő területekre fókuszált:

- 22 tényezőből álló változócsokorral vizsgáltuk meg, hogy a szervezeteken belül mely jegyek vannak dominánsan jelen a tudásátadás, tudásterem-

tést, tanulást támogató szervezeti kultúra, és vezetési stílus egyes elemei közül.

- A szervezeten belüli tanulás típusait mértük aszerint, hogy az egyes formák mennyire jellemzőek az adott vállalkozásnál.
- Vizsgáltuk, hogy a felsőfokú alkalmazottak kiválasztásánál – mely a tudás alapú szervezetek egyik legfontosabb kategóriája – mely személyiségjellemzők, illetve mely képességek a legfontosabbak.
- Elemeztük, hogy mely területen vannak a legnagyobb hiányosságok az emberi erőforrással kapcsolatban.
- A felsőoktatással tartott kapcsolatok meglétére, annak típusára, illetve azt gátló tényezőkre is rákérdeztünk.

A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

H1: A kis- és középvállatok a tanulás- képzési gyakorlata a hagyományos nézőpontjából szemlélve (mely csak a kívülről történő/ formális tudásszerzést ismeri) elmarad a nagyvállalatoktól, amely szükségszerűen versenyhátrányt okoz.

H2: A vállalat mérete befolyásolja a belső adottságokra építő nem formális tanulást támogató szervezeti kultúrát, illetve vezetési stílust. A kisebb cégméret javítja a nem formális tanulás feltételeit.

H3: A tudásfejlesztésnek léteznek tipikus stratégiái: egyes szervezetek a formális tanulást, míg mások a nem formális tanulást részesítik előnyben.

H4: A tudásintenzív iparágakban működő vállalatok emberi erőforrással kapcsolatos elvárásai különböznek a nem tudásalapon működő vállalatoktól.

A FELMÉRÉS MÓDSZERTANA ÉS A MINTA ALAPJELLEMZŐI

Mint a korábbiakban már utaltunk rá, a kutatás kérdőíves felmérés keretében valósult meg. Különös figyelmet fordítottunk a kérdőívek felhasználóbarát jellegére: tiszteletben tartottuk az időkorlátokat, vagyis a lehető legrövidebbre redukáltuk a kitöltéshez szükséges időt. Emellett egyszerű struktúrát alkalmaztunk a kérdéseknél, a szubjektív elemeknél egységesen 5 fokozatú Likert skálát használtunk, a könnyebb áttekinthetőség érdekében.

A kérdőívek feldolgozása során sokszínű statisztikai módszertant alkalmaztunk. Első lépcsőben az egyszerűbb leíró jellegű statisztikai elemzéseket Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével dolgoztuk fel. Második lépésként pedig a többváltozós statisztikai elemzéseket az SPSS 15.0 programcsomag segítségével végeztük el.

A mintavétel eljárása tekinthető egyszerű véletlen mintának, a területi jellemzőit illetően országos szintű.

A kitöltött kérdőívek száma 400 felett volt, de tekintettel a kérdőívek önkitöltős jellegére, az adattisztítás után 365 vállalat maradt az adatbázisban. Az alapjellemzők közül a következőkben három tényezőt emelünk ki: a vállalatok méret, tevékenységi kör, valamint a kitöltő beosztása szerinti megoszlását.

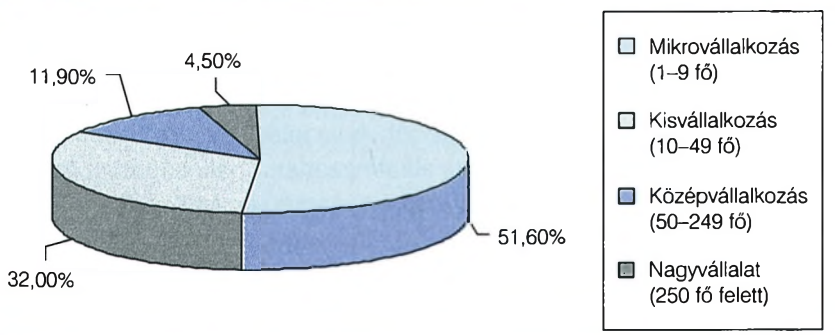
Mint a 2. ábrán látható, a mintában szereplő vállalkozások több, mint 50%-a mikrovállalkozás volt, további közel harmada a kisvállalkozás kategóriába tartozott. A mintában kis arányban – kevesebb, mint 5%-ban – a nagyvállalkozásokat is bent hagytuk, mivel ez az arány nem torzította el a mintát.

Az iparágak megoszlásának tekintetében jól diverzifikált szerkezetet alkottak a mintában szereplő vállalkozások (ld. 1. táblázat). Ezek közül a legmagasabb aránnyal a kereskedelem, illetve a javítás és egyéb szolgáltatás kategóriái emelkedtek ki.

A harmadik lényeges mintajellemző a kitöltők személye volt. Ennek alapján három kategóriába soroltuk be a válaszadókat: felső vezetők, illetve tulajdonosok (55,3%), funkcionális vezetők (26,6%) és alsó szintű vezetők (18,1%) – ld. a 3. ábrát. Lényeges, hogy ebben a vonatkozásban jelentősen eltértünk a szokásos terminológiától.

2 ábra

Minta megoszlása vállalati méret szerint

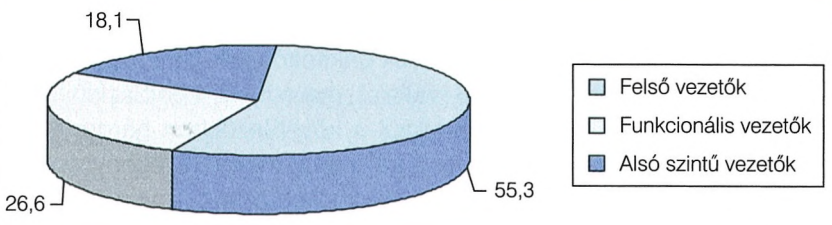


Forrás: saját kutatás

1. táblázat A minta iparági megoszlása	
	Megoszlás (%)
Mezőgazdaság és halászat	5,0
Építőipar	14,8
Feldolgozóipar	13,1
Kereskedelem	23,7
Vendéglátás	8,0
Szállítás és raktározás	4,5
Pénzügyi- gazdasági tevékenység	8,9
Oktatás	2,1
Egészségügyi szolgáltatás	1,2
Javítás, egyéb szolgáltatás	18,7
Forrás: saját kutatás	

3 ábra

Válaszadók megoszlása



Forrás: saját kutatás

Felsővezetőként azonosítottuk mindazokat, akik globális rálátással rendelkeznek az adott vállalat ügyeire. Vagyis a tulajdonosokat is ebbe a kategóriába soroltuk be, függetlenül attól, hogy milyen szerepet töltenek be a vállalkozás irányításában. Funkcionális vezetői megjelölést kaptak azok a válaszadók, akik a vállalat egy-egy nagyobb részterületére látnak rá munkájuk során. Végül alsó szintű vezetőként azonosítottuk azokat, akik a fenti kategóriákba nem voltak besorolhatóak, de vezető funkciót töltöttek be.

KISVÁLLALATOK TANULÁSA HAGYOMÁNYOS NÉZŐPONTBÓL

Az első hipotézisben megfogalmazott állítás igazolása céljából megvizsgáltuk a kis- és középvállalkozások külső forrásokból történő tanulási szokásait. Az elemzés során egyrészt a felsőoktatással meglevő kooperációs kapcsolatok kerültek a kutatás fókuszába, másrészt pedig az egyéb hagyományos értelembe vett HR tanulási-fejlesztési elemek: a szervezett képzésekben való részvétel, az alkalmazottak tanulási szándékának támogatása, vagy a szakmai rendezvényeken való részvétel (2. és 3. táblázat).

Mint ahogy a táblázatok megoszlási viszonyszámaiból is leolvasható, előzetes hipotézisünket igazolják az adatok. Különösen figyelemre méltóak a felsőoktatással történő kooperációra adott válaszok megoszlásai, melyeknél függetlenül a kapcsolat fajtájától elsöprő volt a „nem tartunk fent ilyen kapcsolatot, és nem is szándékozunk ilyet létesíteni" válaszlehetőség megjelölése. Ez jól mutatja, hogy a jelenlegi kis- és középvállalati szektor mennyire zártan él, különösen az információ és tudás tekintetében. Tapasztalatunk szerint ez az elutasító attitűd jórészt bizalmatlanságból fakad, mely a kérdőív kitöltése során is komoly problémát okozott. A külső tanulás ezeknél a vállalatoknál egyelőre inkább a kivétel kategóriát jelenti, mintsem a standardként elfogadott megoldásokat. Az iménti érvelést erősíti meg az a tény is, hogy a felsőoktatással való kapcsolattartás akadályait is vizsgáltuk, és bár a vállalkozások döntő többsége semmilyen kapcsolatot nem tart fenn egyetemekkel, illetve főiskolákkal, mégsem jelöltek meg akadályozó tényezőt. Ez véleményünk szerint egyrészt a bizalomhiányt, másrészt pedig a téma fontosságának fel nem ismerését jelenti.

A NEM FORMÁLIS TANULÁS

Jól ismert összefüggés, hogy a nem formalizált tudásátadást és tudásteremtést számtalan vezetési, humán menedzsment és szervezeti kulturális tényező támogatja, vagy kedvezőtlen esetben akadályozhatja is azt. A szervezeti tényezők közül kiemelhetjük a nyitott vállalati légkört, a nem hierarchikus vezető-beosztott viszonyt, a motiváló légkört, vagy a tanulás elfogadottságát. A vezetési tényezők közül említésre méltó az alkalmazottak önállóságának fokozása, az alulról jövő kezdeményezések felkarolása és támogatása, a rugalmasabb munkakörök, vagy az együttműködések és kooperáció támogatása.

A fentiekben említett tényezőket 22 változó segítségével operacionalizáltuk. Az elemzés során két részre bontottuk a mintát, és a választóvonalat a 20

2. táblázat

A felsőoktatás és a kis-, illetve középvállalati szféra kooperációs kapcsolatai

	Nincs ilyen kapcsolat, és nem is szándékoznak létesíteni (%)	Nincs ilyen kapcsolat, de szándékoznak létesíteni (%)	Van ilyen kapcsolat, és nem változtatta be a hozzá fűzött reményeket (%)	Van ilyen kapcsolat, és a jövőben fejleszteni szeretnék (%)
Alkalmazottak szakmai képzése a felsőoktatásban	56,3	22,8	4,2	16,7
Szakdolgozat készítésben részvétel	57,1	15,2	8,3	19,4
Kutatási kooperáció a felsőoktatással	72,9	16,2	3,2	7,7
Kutatási panelben válaszadás	74,5	16,2	2,9	6,4
Szakember részt vesz a felsőoktatási képzésben	65,8	16,2	4,6	13,4
Informális kapcsolat oktatóval	61,7	12,9	4,5	20,9
Felsőoktatási rendezvényen való részvétel	64,9	15,8	2,8	16,5
Felsőoktatási állásbörzén való részvétel	72,0	16,7	4,9	6,4

Forrás: saját kutatás

3. táblázat

A hagyományos oktatási, képzési, tanulási formák a KKV szektorban

	Egyáltalán nem jellemző (%)	Nem jellemző (%)	Közepesen jellemző (%)	Jellemző (%)	Tökéletesen jellemző (%)
A vállalat anyagilag támogatja a tanulást	11,9	31,6	25,8	23,8	6,9
Szervezett képzések vannak	14,6	35,5	20,8	22,5	6,5
Tanulást támogató vezetői hozzáállás	7,3	24,3	33,8	26,8	7,8
Részvétel szakmai rendezvényeken	6,7	13,7	31,6	32,1	15,9
Kamarai kapcsolattartás	14,6	23,3	26,7	23,6	11,8

Forrás: saját kutatás

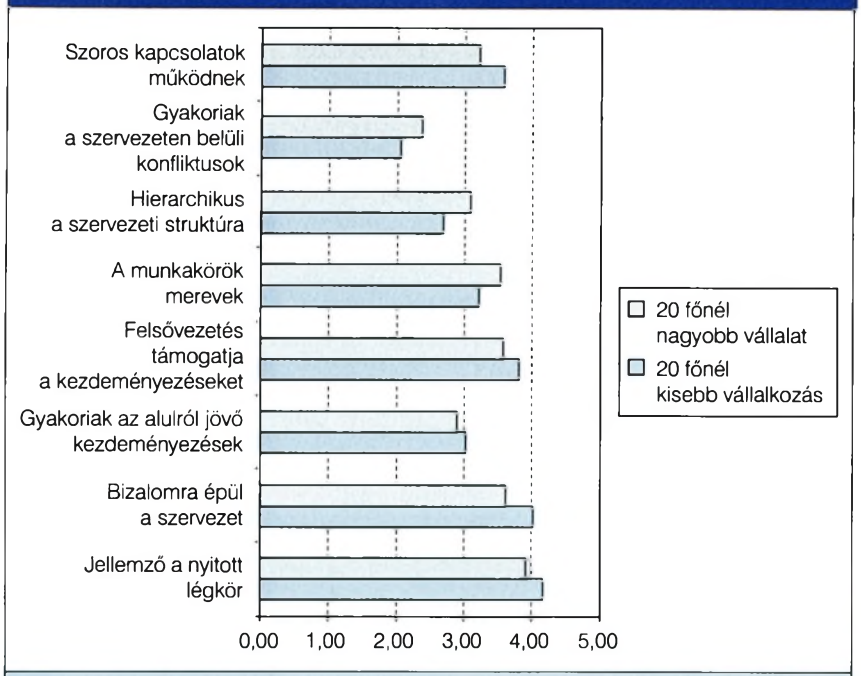
fős vállalati méret jelentette. Tapasztalataink szerint ez a vállalatméret jelent egyfajta választóvonalat a tudásmenedzsment szempontjából a „kis és nagyvállalati" viselkedés tekintetében.

A két részre bontott sokaságon független mintás T-próbát végeztünk. Az elemzés eredményei közül a statisztikailag szignifikáns tényezőket a 4. ábra tartalmazza (P,05, vagyis 5%-os szignifikancia szintet felhasználva).

Nagyon plasztikusan leolvasható a 4. ábráról, hogy mely tényezők tekintetében meghatározó a vállalatméret. Ezek alapján kijelenthető, hogy a kisebb szervezetekben statisztikailag kimutathatóan a kölcsönös bizalom dominál, ez pedig együtt jár a konfliktusok alacsonyabb előfordulási számával, emellett sokkal inkább jellemző a nyitott légkör. Ez rendkívül jó táptalajul szolgálhat a belső tudásteremtésnek és tudásátadásnak. Tovább erősíti a megállapításunkat az, hogy a szervezeti struktúra is támogatólag hat: a kisebb szervezetek esetében a hierarchikus viszony és az erős leszabályozottság ritkábban fordul elő, amely ismét csak kedvez a nem formalizált tudásátadásnak. Kis szervezetek esetében gyakoribbak az alulról jövő kezdeményezések, amelyet a felsővezetés is gyakrabban karol fel.

Az elvégzett egyszerű elemzésből is jól látható, hogy éppen a kisebb szervezetek azok, melyek igazán kedvező feltételeket kínálnak a belső (vagy nem formalizált) tanulásnak, köszönhetően a „puha" szervezeti kultúrának és vezetési elveknek. Nem véletlen

4. ábra
Szervezeti kultúra és vezetési stílus jellemzői vállalatméret szerinti bontásban



Forrás: saját kutatás
Megjegyzés: a vízszintes tengelyen lévő értékek ötfokozatú Likert-skálára adott pontszámok átlagait jelölik mindkét vállalati méretkategória tekintetében.

az sem, hogy a tudás alapú szervezetek felülreprezentáltak a kisvállalatok körében (Sveiby 2001), hiszen itt vannak meg igazán a tudásátadás és tudásteremtés megfelelő feltételei.

A TANULÁS KISVÁLLALATI STRATÉGIÁI

A harmadik hipotézis vizsgálatához többváltozós statisztikai módszertant használtunk fel, ezen belül a klaszteranalízis eszközét. Az elemzésbe szám szerint tíz változót vontunk be, melyek tartalmaztak egyaránt külső (vagy formális) és belső (vagyis nem formális) tanulási elemeket is. A klaszterelemzésbe bevont változók felsorolását, és a módszer eredményeit a 4. táblázat tartalmazza.

A klaszterelemzés eredményeként stabil struktúrát kaptunk, mely négy alapvető tanulási stratégiát írt le. Az első csoporthoz, vagyis a hagyományos tanulási elemekre alapozott stratégiához tartozott az esetek 28,5%-a. Ennél a stratégiánál a 3. táblázatban jól láthatóan átlagosnál kevésbé jellemző a belső tudásteremtés, viszont a külső tanulás minden eleme erőteljesen jellemző. (Mivel standardizált értékekkel számoltunk az elemzés során, ezért a táblázatban látható végső klaszterközépponti értékek is standardizáltak. Ez megkönnyíti a következtetések levonását, hiszen a klaszterközéppontok negatív értékei azt is jelentik, hogy az adott tényező tekintetében az éppen vizsgált csoport középponti koordinátája az átlagosnál alacsonyabb, vagyis az átlagosnál kevésbé jellemző. Ha pozitív valamely csoport klaszterközépponti koordinátája, az pedig azt jelenti, hogy az adott tényező jellemzőbb az átlagnál a csoport tekintetében.) A második csoportot éppen az első klaszterrel ellentétes értékek jellemzik: itt a belső erőforrásokra alapozott tudásteremtés és -megosztás feltételei adottak. Arányaiban a legkisebb csoportot

4. táblázat
A tanulás típusai a szervezeteken belül

	Végső klaszterközéppontok			
	1	2	3	4
A vállalat anyagilag támogatja a tanulást	0,43	-0,42	0,97	-0,72
Szervezett képzések vannak	0,47	-0,53	1,03	-0,65
Tanulást támogató vezetői hozzáállás	0,20	-0,13	0,93	-0,73
Önálló együttműködés az alkalmazottak között	-0,31	0,60	0,77	-0,79
Teammunka	-0,25	0,52	0,74	-0,85
Mentori rendszer	-0,07	0,01	0,77	-0,45
Részvétel szakmai rendezvényeken	0,33	-0,29	1,05	-0,78
Kamarai kapcsolattartás	0,46	-0,37	0,95	-0,71
Tudásmegosztás	-0,28	0,47	0,65	-0,66
Csoportos alkotó technikák	-0,15	0,36	0,87	-0,83
Megoszlás (%)	28,53	27,38	17,29	26,80

Forrás: saját kutatás
Megjegyzés: A táblázatban szereplő számértékek standardizált klaszterközéppontok koordinátái.

(17,3%) azok a vállalkozások alkották, amelyeket mindkét tanulási típus egyaránt jellemez (3. klaszter). A negyedik, és egyben utolsó csoporthoz azok a vállalkozások tartoztak, amelyeknél egyik típusú tanulás sem jellemző (26,8%).

A klaszterelemzés rendkívül plasztikusan bizonyította hipotézisünket, amely szerint a vállalkozások tipikus tanulási stratégiával rendelkeznek, aszerint, hogy a hagyományos humán erőforrás képzési- fejlesztési mintát, vagy a tudásmenedzsmentre alapozott stratégiát követik. Találtunk arra is példát, hogy mindkét stratégia megtalálható, és olyan cég is akadt, ahol egyik tudásbővítő módszer sem használatos.

A HUMÁN ERŐFORRÁSSAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK

A kérdőíves adatfelvétel során vizsgáltuk, hogy mely személyiségjegyek, illetve tulajdonságok fontosak a felsőfokú végzettekkel kapcsolatban a kis- és középvállalkozásoknál. A tételes felsorolást, illetve az egyes tulajdonságok fontosságára adott pontszámok átlagát az 5. ábra tartalmazza.

Mint az ábrán látható a megbízhatóság került a fontossági ranglista elejére, rögtön ezután a problémamegoldó képesség, és a harmadik a szakmai tudás. Első megközelítésre talán meglepő az informatikai ismeretek és a nyelvismeret fontosságának háttérbe szorulása. Ez azonban magyarázható azzal, hogy a kis- és középvállalatok többségében helyi piacokon működnek, az exportorientáció csak marginálisan fordul elő, ami indokolhatja azt, hogy a nyelvtudás az utolsó helyre került. Az informatikai ismeretek háttérbe szorulását pedig nagy valószínűséggel infrastrukturális okok magyarázzák, hiszen ne felejtsük el, hogy a minta több, mint 50%-át mikrovállalkozások adták.

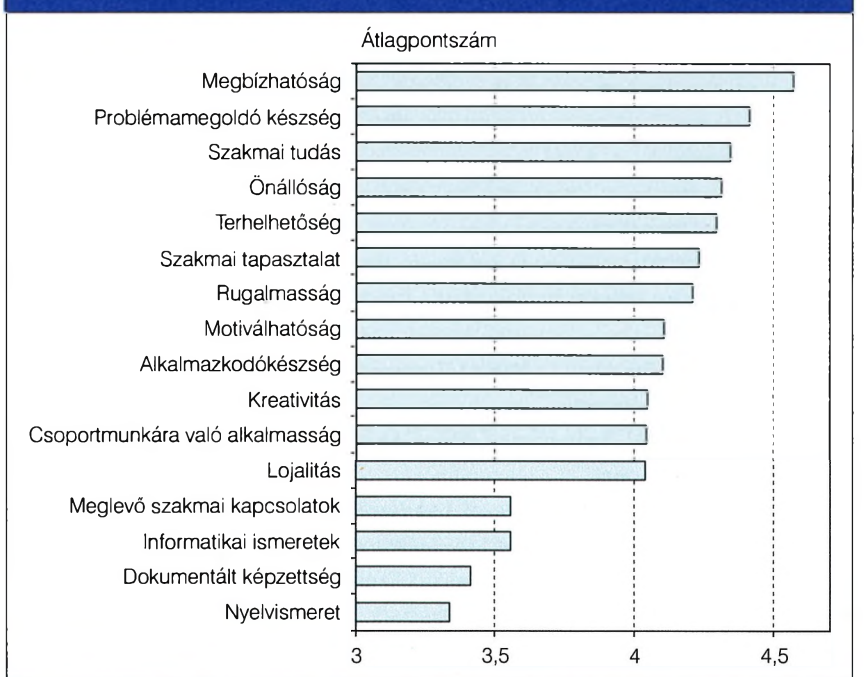
Megvizsgáltuk 4. hipotézisünknek megfelelően a vállalatméret szerepét a felsőfokúakkal szemben támasztott elvárások tekintetében, azonban egyetlen tényező esetében sem bukkantunk szignifikáns különbségre. Ennek fényében megállapítható, hogy a KKV szektoron belül függetlenek a vállalat méretétől az alkalmazottakkal szembeni követelmények. Ennek megfelelően ezt a hipotézisünket elvetettük.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatási programban a kis és középvállalatokat vizsgáltuk meg a tudás alapúvá váló gazdaság szemszögéből, hogy miként képesek azok alkalmazkodni a jövő ilyen irányú kihívásaihoz. A kutatás formája kérdőíves adatfelvétel volt, mely során 365 kis- és középvállalkozást vontunk be az elemzésbe.

A kutatás során azt vizsgáltuk, hogy milyen formában jelenik meg a képzés- oktatás kérdése a vállalkozásoknál. Megállapítottuk, hogy a hagyományos értelemben vett oktatás, tanulás – mely egyébként a külső környezet által termelt tudás vállalati megszerzését jelenti – egyelőre a kisvállalkozásoknál háttérbe szorul. Azonban a tanulás egy tágabb értelmezése szerint – mely a tudásmenedzsment nézőpontját öleli fel – a KKV szektor kifejezetten jó helyzetben van, hiszen a kis szervezeti méretből fakadóan az in-

5. ábra
A felsőfokú alkalmazottakkal szembeni elvárások a KKV szektorban



Forrás: saját kutatás
Megjegyzés: a vízszintes tengelyen lévő értékek ötfokozatú Likert-skálára adott pontszámok átlagait jelölik kategóriánként.

terperszonális kapcsolatok és az ezzel együtt járó demokratikus vezetési stílus kifejezetten kedvez a tudásátadásnak és tudásteremtésnek, melyre a legtöbb nemzetközi szerző a modern gazdasági élet új paradigmájaként tekint.

Megállapítottuk továbbá, hogy a tanulásnak négy stratégiai típusa fedezhető fel a kis- és középvállalkozásoknál: egyes szervezetekre a tanulás egyik formája sem jellemző. Ennek ellenpontja azok a cégek, melyek mind a hagyományos, mind a belső tanulásra alapoznak. Kutatásunkban ki tudtuk mutatni a csak belső tudásmenedzsmentre alapozott stratégiát, és a csak hagyományos képzési-tanulási módokat (külső tanulás) választó vállalkozások csoportját is.

A negyedik vizsgálati szempont az volt, hogy a vállalatméret miként befolyásolja a humán erőforrással szemben állított követelményeket. Ebben az esetben viszont nem tudtunk szignifikáns különbséget kimutatni a tényezők között.

Összességében tehát megállapítható, hogy a kis- és középvállalatok a hagyományos képzés, oktatás tekintetében elmaradásokkal küzdenek, azonban a belső tudásteremtés, tudásátadás, tehát a nem formális tudásmenedzsment területén méretükből fakadóan versenyelőnyökkel rendelkeznek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ALFÖLDINÉ DÁN GABRIELLA [2000] Tudásmenedzsment, Budapest

ANTAL – MARKOS Z. – BALATON K. – DRÓTOS GY. – TARI E. [2000] Stratégia és szervezet, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

BAKACSI GY. – BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. [2004] Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

CSATH MAGDOLNA [2008] Globalizációs végjáték, Kairosz Kiadó, Budapest

DAVENPORT, T. – PRUSAK, L. [2001] Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

DINYA LÁSZLÓ [2005] Szervezetek sikere és válsága, Akadémia Kiadó, Budapest

FARKAS FERENC [2003] The Role of Leadership in Knowledge Management and Knowledge Transfer, In: Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary, Szeged

GÉRÓ KATALIN [2000] A „gyakorlatközösségek" (communities of practice), Budapest

KOCSIS ÉVA – SZABÓ KATALIN [2000] A posztmodern vállalat, Oktatási Minisztérium, Budapest

KÁLLAY LÁSZLÓ [2000] Mikrohitelezés piaci alapon – Vállalkozásélénkítés intézményfejlesztéssel, In: Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. január, Budapest

KÁLLAY LÁSZLÓ [2002] Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben, In: Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002 július–augusztus (557–573. old.), Budapest

LENGYEL IMRE [2004] Klaszterelmélet: A klaszterek fejlesztésének alapkérdései, Budapest

LŐRE VENDEL – PAPP ILONA [2008] A tudástőke mint kisvállalati versenyképességi forrás, In: „XI Nemzetközi Tudományos napok előadásai" című konferenciakötet, 2007 március 27–28. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

NONAKA, I. – TOYAMA, R. – BYOSIERE, P. [2001] A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, In: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford University Press, New York

PAPP ILONA [2006] Tanulás és stratégiaalkotás a kis- és középvállalatoknál, Doktori Disszertáció

PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, March, p. 81–92.

RAB KÁROLY – SZABÓ JÓZSEF [2000] Sikerkönyv, Győr

REINHARDT, R. – BORNEMANN, M. – PAWLOWSKY, P. – SCHNEIDE, U. [2001] Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, In: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford University Press, New York

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA [2000] Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó, Budapest

SVEIBY, K.E. [2001] Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Bencsik Andrea egyetemi docens
Lőre Vendel PhD hallgató
Polyák Zoltánné egyetemi adjunktus
Széchenyi István Egyetem, Marketing és Menedzsment Tanszék