

FARKAS FERENC – ÁGNES KÜHNEL

A tudásmenedzselés sajátosságai németországi és magyarországi professzionális szolgáltató szervezetek három csoportjában

A Pécsi Tudományegyetem széles körű nemzetközi tudományos kapcsolatainak sorában a Közgazdaságtudományi Kar, valamint a Rostocki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara már több évtizedes tudományos együttműködést tudhat maga mögött. A főként menedzsment tudományok terén elvégzett közös kutatások (1998 óta kompetencia-alapon), a magyar, illetve német vezetői magatartás, menedzsment eszközrendszer, illetve szervezeti kultúra összehasonlítását, a partnerország eredményeinek adaptálhatóságát célozták. E tanulmány alapját képező 2001–2002-es kutatás, amelyet részben a Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) finanszírozott, a professzionális szolgáltató szervezetek (könyvvizsgálók, tanácsadók, projekt-irodák) tudásmenedzselésének sajátosságait elemzi, célzottan gyűjtött, primer adatbázis (minta) alapján.

Előzmények: a kompetencia-bázisú vizsgálatok

A közel azonos összetételű nemzetközi kutató team korábbi empirikus vizsgálatai a kompetenciák régiók, szervezeten belüli azonosítására és menedzselésére irányultak. (DAAD 1998. és 2000.; Farkas, 2001.) Alapvetően interjúk segítségével végzett empirikus vizsgálataink tapasztalatai szerint, a kompetenciák fejlesztése a vizsgált vállalatoknál az emberi erőforrás menedzsment, és annak fejlesztése keretébe ágyazottan történik. Általános magyarországi tapasztalat, hogy a HRM területén a kompetenciák fejlesztése és menedzselése a jövőre nézve döntő fontosságú kérdéssé vált.

Egy – a PTE KTK Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó – másik kutatásban Karolinyné és szerzőtársai (1999) azt tapasztalták, hogy a fejlesztendő HRM területek rangsora 1998-ban, 70 vállalat körében az alábbi volt:

- a munkaerő költségeinek hatékonyabb ellenőrzése,
- a kulcsemberek funkciójának csökkentése,
- az integrált teljesítménymenedzsment kialakítása,
- a személy- és munkakör-megfelelés biztosítása,
- a kompetencia-fejlesztés,
- a csoportmunka hatékonyságának javítása,
- az emberi erőforrás információs rendszer fejlesztése.

Az emberi erőforrás menedzsment területén közismerten kiemelkedő fontossággal bír a célkitűzések megállapítása. A DAAD kutató team által korábban vizsgált vállalatoknál általános tapasztalat volt, hogy

- a szervezeteknek még nincs jól kidolgozott célkitűzés-megállapítási rendszere,
- az egyéni munkavállalói célkitűzéseket elsősorban a közvetlen vezetők jelölik ki,

- a célkitűzéseknek az a módja, amikor az egyén, valamint a csoport/team együttműködik, ritka.

A tapasztalatok mögött a HRM-megoldások sokszínűsége áll, ami önmagában nem káros, de az élenjáró megoldásokhoz való közelítés kívánatos lenne.

Az alkalmazottak kompetenciáinak egy része a vállalatok szempontjából „importált” elemnek minősül, miszerint azokat az újonnan felvett munkavállaló hozza magával. Az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok felvételkor az egyéni technikai kompetenciára összpontosítanak (képessegek, tudás, gyakorlat), de figyelembe veszik az egyéni és a szervezeti értékeket is. Ezek során az egyezőségeket keresik. Ennek célja és értelme, hogy a munkavégzés során minél kevesebb energiát kelljen a különbözőségek eltüntetésére fordítani.

A kompetencia-alapú megközelítések fontosságának felismerésére utalt az a tény is, hogy 1998/99-ben Németországban és Magyarországon meginterjúvolt vállalatok vezetői a karrierfejlesztést nem annyira az egyének, mint inkább a menedzsment feladatának és felelősségének tartották. A kisminta valamennyi vállalatánál volt karrierfejlesztés, de annak középpontjában a szervezetekben többnyire a vertikális mozgások álltak – értelemszerűen, főleg a hierarchiában való felfelé haladás. A szervezetek lineáris-funkcionális-divizionális jellegének megfelelően, ez az út elfogadhatónak mondható.

Az akkor elemzett minta nagyobb szervezeteinél megfigyelhető volt a horizontális mozgások jelenléte is. Ez a változás feltételezi a nem vezetői beosztások magasabb értékét a szervezetben, továbbá a funkcióközi és a kultúráközi tapasztalatokat. Az interjúk tapasztalatai szerint, ezekben az esetekben új kihívások jelennek meg az emberi erőforrás menedzsmentben és a kompetencia menedzsmentben. E változások eredményeként előbb-utóbb nemcsak a kompetenciákat kell menedzselni, hanem a tudást is, valamint a tudásátvitel folyamatát.

Ez az empirikus tapasztalat vezetett oda, hogy az újabb közös, német-magyar kutatás középpontjába a vezetést szolgáló tudástranszfer vizsgálatát állítsuk, egy speciális szervezeti körben: a professzionális szolgáltató szervezetek három csoportjában.

A vizsgált szervezettípus sajátosságai a tudásmenedzsment szempontjából

A szakmai szolgáltató szervezetek és a bennük foglalkoztatott szakemberek munkája hosszabb ideje képezi a tanszéken folyó kutatások tárgyát. (V.ö.: Farkas-Poór-L.v. Zeeuw, 1994; Farkas, 1999; Farkas-S. Kühnel, 2002.) A szakmai orientációjú szervezetekről már korábban megállapítottuk, hogy:

- ezekben: a kritikus jellemzők a szakértelem, az önállóság, az elkötelezettség, az azonosulás és az etika;
- bennük a szakemberek menedzselése szignifikánsan különbözik a „nem professzionalisták” munkájának menedzselésétől;
- erőteljes elmozdulás figyelhető meg a vezetési stílusban;
- az emberi erőforrások menedzselése itt sajátos politikákat és procedúrákat kíván;
- a szakemberek, mint szakértők általában önirányítóak, tudásukat és teljesítményüket más szakértők állapítják meg, ezért gyakran kívül helyezkednek el a vezetés formális hatalmi hierarchiáján;

- a szakemberek menedzselése agykapacitások menedzselését jelenti, ezért a szakemberek menedzsere nagy tudású generalista, motivátor és edző;
- a szakemberek munkájának egyaránt jellemzője a komplexitás és a specializáció, ezért a munka elvégzése gyakran projekt-teamek, hálózatok kiépítését és működtetését igényli;
- ebből következően a karrierfejlesztés iránya inkább a projektek felé, mint a hierarchia felé mutat.

A jelen tanulmányban bemutatott kutatásban azokat a tényezőket vizsgáltuk, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára azt, hogy valamennyi munkatárs egyéni tudását kollektív tudássá alakítsák át, és azt vállalkozó szellemben alkalmazzák. Ez a folyamat nem más, mint a tudás transzferálása, amely a tudásmenedzsmentnek egyik fontos eleme. A tudásmenedzsmentben és a tudástranszferben, különösen az individuális tudás kollektív tudássá történő átalakításában, a csoportoknak kiemelt szerepe van. A csoportalapú szervezeti struktúrák sikerességében nem a csoport tagjainak problémamegoldó képessége játsza a legfontosabb szerepet, hanem a csoportok közötti tudástranszfer. Az eddigi tanszéki tapasztalatok (Szűcs, 1999) azt mutatják, hogy a tudásmenedzsment a gyakorlatban sokszor azért sikertelen, mert a vállalaton belüli (és kívüli) tudástranszfert nem a megfelelő eszközökkel valósítják meg. Ennek a projektnek az is volt a célja, hogy megfelelő módszereket találjon abban a speciális körben, ahol a vizsgálat folyt.

Az általunk vizsgált sokaság, a professzionális szolgáltató szervezetek általános, közös jellemzője az, hogy a tudás szervezeten belüli fejlesztése és kifelé történő továbbadása (vagyis externalizációja) egzisztenciális jelentőségű: ezek a cégek az általuk eladott tudásból élnek. A professzionális szolgáltató szervezetek alább részletezett három típusában a tudástranszfer sajátosságait egy korábbi kutatásban és tanulmányban tártuk fel. (Farkas-Kühnel (2002). Akkor is és most is megállapíthatuk, hogy

- a szektor jól meghatározható ágazati jellemzőkkel rendelkezik, és
- a németországi, valamint a magyarországi tapasztalatok egyrészt szektor-specifikusak, másrészt az országokra jellemző nemzeti és szervezeti kulturális sajátosságokat mutatnak.

Végül is: a szervezettípus vállalatai közül, mindkét országban 3-3 ágazatot vontunk be a vizsgálatba. Ezek:

1. a tanácsadó cégek,
2. a könyvvizsgálók, illetve az ezzel foglalkozó cégek és
3. a projekt-irodák, mérnöki szervezetek.

A megállapítások a továbbiakban a professzionális szolgáltató szervezetek ezen ágazatira (csoportjaira) vonatkoznak.

A vizsgálat módszertana és a minta

A mennyiségi és a minőségi elemzési szempontok azonos fontosságát szem előtt tartva, a gyakorlati módszertan

- kérdőíves megkérdezésre és
- vállalati esettanulmányok elkészítésére épült.

Az empirikus adatgyűjtésnek mind a két formája a széles körű szakirodalmi feldolgozáson alapuló kutatási koncepciót követte.

Mind a kérdőívek (szám szerint 157; 82 magyar és 75 német válaszadó szervezettől), mind pedig az esettanulmányok (országanként 3-3 szervezetenél) feldolgozását, a szektoron belüli csoportokra és a professzionális szolgáltató szervezeti szektor tudásmenedzselésének gyakorlatára, sajátosságaira, a vezetés szerepére vonatkozó összegző tanulmányok megírása követte, amelyek egy 253 oldalas gyűjteményes kötetben jelentek meg, német nyelven. (Á. Kühnel-Farkas, 2002.)

A kérdőíves kutatás fő célja a vezetés szerepének tisztázása a tudástranszfer folyamatában, így a kérdőívvel¹ megcélzott alapsokaság a professzionalista cégek első számú vezetői voltak. Természetesen mintavételi egységként maguk a cégek szerepeltek, ám kérdezőbiztosaink (illetve a német oldalon kísérőleveleink) törekedtek arra, hogy a tényleges válaszadó releváns vezető legyen.

Az adatbázis összegyűjtése mindkét országban az alapsokaság „összeírásával”, vagyis egy több szempontból kielégítő lajstrom készítésével kezdődött. Sajnos publikus, átfogó regiszter egyik országban sem állt rendelkezésre, ennek ellenére

- Németországban a szakmai kiadványok, illetve szakmai telefonkönyvek alapján,
- Magyarországon a szakmai tömörülések (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Magyar Könyvvizsgálók Országos Kamarája, stb.)

alapján sikerült összeállítani egy jó közelítésben teljes névsort, a potenciálisan leképezendő cégekről.

A mintavétel megvalósítása a lajstrom összeállítását követően a két országban különböző elven történt:

- Németországban a kérdőív összeállítást követően elsőként a rostock-i kollégák próbalekérdezést hajtottak végre. Ennek során részint a lekérdezés idejét, részint az önkitöltés várható hatékonyságát vizsgálták. A próbafelvétel eredményesnek bizonyult, a kérdőív minimális változtatásokkal kiküldhető volt. Ezt követően a kérdőívet valamennyi a lajstromon szereplő cég számára kiküldtük, annak – vélelmezett – illetékesét (vezetőjét) a kérdőív érkezésével kapcsolatban telefonon tájékoztattuk, valamint a kérdőívet az Interneten is hozzáférhetővé tettük. Az eredeti célkitűzés – a próbalekérdezések sikerességét is figyelembe véve – ágazati csoportonként 50 értékelhető kérdőív visszaérkezése volt.
- Magyarországon – két szempontból is – más eljárást kellett követni. Egyrészt a kérdőív tesztelésére nem volt szükség, hiszen az összehasonlíthatóság érdekében „tükör-kérdőívet” kívántunk használni; másrészt – az alapsokaság viszonylag kisebb voltából adódóan – a lekérdezést nem önkitöltés módszerével, hanem kérdezőbiztos közbeiktatásával lehetett csak megvalósítani. (Ez utóbbira azért is szükség volt, mivel a kutatás tárgyát képező tudástranszfer, illetve ennek terminus technicusa Magyarországon még kevésbé ismert, elterjedt; így a kérdezőbiztosnak az is feladata volt, hogy az esetleges félreértéseket magyarázza.) Az előzetes időpont-egyeztetéseket követően Magyarországon is ágazati csoportok szerint 50 cég lekérdezését terveztük.

A feldolgozott kérdőívek megoszlását a következő táblázatok mutatják.

¹ A – meglehetősen terjedelmes – kérdőív elolvasható, illetve letölthető a www.uni-rostock.de/~wipsy/daad.html webhelyről.

1. tábla: A mintába került cégek megoszlása nemzeti, illetve ágazati hovatartozás szerint (db)

Ágazat	Ország		
	Magyarország	Németország	Összesen
Tanácsadó	37	21	58
Könyvvizsgáló	27	23	50
Projektiroda	18	31	49
Összesen	82	75	157

2. tábla: A mintába került cégek forgalom szerinti megoszlása (%)²

Forgalom	Ország		
	Magyarország	Németország	Összesen
Mikro	28,0	13,3	21,0
Kis	25,6	36,0	30,6
Közép	13,4	14,7	14,0
Nagy	4,9	14,7	9,6
Óriás	28,0	5,3	17,2
Mega		16,0	7,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

3. tábla: A mintába került cégek dolgozói létszám szerinti megoszlása (%)

Létszám (fő)	Ország		
	Magyarország	Németország	Összesen
kisebb, mint 5	29,3	14,7	22,3
5-24	36,6	34,7	35,7
25-49	8,5	18,7	13,4
50-150	12,2	9,3	10,8
151-249	4,9	8,0	6,4
250 felett	8,5	14,7	11,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

Látható, hogy létszám szempontjából az országban az összetétel sokkal inkább hasonlít, mint forgalom szempontjából. Mindössze a legkisebb kategóriában mutatható ki jelentősebb eltérés a nemzetek között. Ennek oka vélelmezhetően a Magyarországon nagyobb számban a mintába került, gyakorlatilag egyszemélyes cégek.

Az esettanulmányok párosával készültek. Ágazatonként a két országban azonos kérdéslista szerint, és azonos központi téma (a tudásmenedzsment kommunikációs támogatása, szervezeti megoldásai és a tudásmenedzselés folyamata) feldolgozásával születtek a mintegy 20 oldalas vállalati tanulmányok. Az esettanulmányok száma összesen hat, három magyar és három német.

² Itt és a továbbiakban a megoszlási viszonyszámokat tartalmazó táblákban az arányok százalékban, egy tizedes-jegyre kerekítve kerülnek megadásra. A kerekítés következtében kialakulhat, hogy az egyes cellákban található értékek összege minimálisan eltér az összesen adattól.

A vizsgálat fontosabb megállapításai 2×4 pontban

A nemzetközi viszonylatban is nagy számúnak nevezhető vizsgálati minta számos statisztikai elemzést tett lehetővé. Ezek bemutatására terjedelmi okokból itt nincs módunk. Csupán jelezni szeretnénk néhány, számadatokkal és kapcsolatokkal alátámasztható ténytet.

1. A mintából következtetni lehet a vezetés szerepére a professzionális szolgáltató vállalatoknál, az alábbi tényezőknél, jelenségeknél (statisztikailag: változóknál):
 - Vezető alkalmazottak „céghűsége”
 - Tudatos karriermenedzselés megléte
 - Projekt-adatbank használata
 - Felhalmozott tudás átadásának formalizálása
 - Felhalmozott tudás átadásának ösztönzése
 - Új munkatársak bevonása projekt közben
 - Ügyfelek elvárásai
 - Régi ügyfelek bevonása új szolgáltatások kifejlesztésébe
 - Referencia-ügyfelek használata

A további kérdések feldolgozásánál pedig markánsan tudtuk azonosítani az alábbi független változókat:

- erőforrások fontossága,
- vállalati siker tényezői,
- szakmai intézmények szolgáltatásai,
- kommunikációs eszközök alkalmazása a tudásmenedzsmentben.

Ezen tényezőkhöz tartozó magyarázó változók összefoglalóan a következőkben részletezett (2-4. pont) képet mutatják.

2. Talán sokak várakozásával ellentétben az ország tekintetében nem beszélhetünk egyértelműen „rosszabb”, vagy „jobb” teljesítményt nyújtóról; a tudományos eredmények, újonnan kialakult (kifejlesztett) menedzsment eszközök használatát illetően „lemaradóról”, illetve „élenjáróról”. Valószínűleg a professzionális gazdaság-segítő cégek multinacionális jellege okozza, de megállapíthatjuk, hogy a magyar vállalatok közel azonos mértékben és mélységben alkalmazzák a modern eszközöket. Talán az egyetlen kimutatható „nemzeti” különbség az „iparágban” dolgozók kora, illetve tapasztalata tekintetében volt. Ugyanekkor ezt nem tekinthetjük teljesen új megállapításnak, hiszen ismert a tény, miszerint a tanácsadó, illetve projekt-menedzselő szakma gyakorlatilag csak a rendszerváltás után jelent meg hazánkban, a képzések megindulása is gyakorlatilag ettől az időponttól számítható.
3. Magyarországon a cégek még erősebben igénylik a tárgyi eszköz, szoftver el-látottságot, valamint a munkatársak tapasztalatát, mint Németországban. Lehetséges, hogy ez az „iparág” viszonylagos fiatalságából ered, ám a változtatások iránti igény nem mutatkozott szembeötlően. Elképzelhető, hogy a szakma presztízse más a két országban, hiszen a vizsgált „ágazatok” Magyarországon talán a legkeresettebb („legvágyottabb”) szakmacsoport-hoz tartoznak, ebből adódóan a legjobban is jövedelmeznek. A terület kialakulásának,

illetve – jelenleg zajló – felfutásának fázisában valószínűleg komoly PR-hatást tudnak be a szereplők a tárgyi eszköz állomány (székház, cégautó, informatikai infrastruktúra, mobiltelefon stb.) modernségének és értékességének.

4. Az ágazatok között a könyvvizsgálók tűnnek a legkevésbé nyitottak, az ő működésük a legerőteljesebben szabályozott, tradicionális. A menedzsment-tudományok, az információ-technológia újításai, eredményei elsőként – vizsgálatunk szerint – a tanácsadók között jelennek meg, a másik két ágazatban a know-how beépülése lassabb. Ez a megállapítás sok tekintetben összecseng első összefoglaló megállapításunkkal, hiszen a könyvvizsgáló szakma terjedt el (a vizsgálatok közül) a legrégebben hazánkban. Valószínűleg az auditor-cégek már „beálltak” egy szervezeti-szintre, kialakították saját szakmai- és munka-standardjaikat (az is lehet, hogy átvették ezeket külföldről!), így manapság már tradicionálisan működőnek tűnhetnek.

A tapasztalatok összefoglalásának második 4 pontja elsősorban a kvalitatív jellemzők alakulására mutat be példákat. A két országban végzett kutatás alapján megállapítható, hogy:

1. Professzionális szakmai szervezetek vezetése – tudásteremtő közösségek vezetése

A szakmai közösségek, egymás tudásának kiegészítésére képes munkatársak önállóan szerveződött csoportja. Ezek az önszerveződő csoportok általában olyan alkalmazottak kezdeményezésére jönnek létre, akik a közös munkamódszerek, érdekek és célok megosztása végett folyamatosan kommunikálnak egymással. Bár a professzionális szolgáltató szervezetek is rendelkeznek hierarchikus struktúrával, a projektszerű működés valamennyiüknek jellemző sajátossága. A projekt-struktúra különösen erős a tanácsadó cégeknél és a mérnöki projekt-szervezeteknél. Esettanulmányaink részletesen leírják a projekt-struktúrák létrejöttét és azok működését. A projekt sok esetben ráépül a hierarchikus szervezetre, és így létrejön a jól ismert duális szervezet.

Az öntanuló szakmai közösség a vezetés munkája révén válik a spontán szerveződésből struktúraalkotó tényezővé és tudásteremtő közösséggé. Megfigyeléseink szerint ezek a közösségek nem akkor alakulnak ki, amikor a projektekből az első tudástranszferek megtörténnek, hanem amikor a tagjaik insiderekké válnak. Az insider státusz nem zárja ki az ügyfél-szervezet tagjaival való együttműködést. Sőt, az egyik esettanulmány tanúsága szerint a tanácsadó projektet külső személy (harmadik fél) is képes volt eredményesen vezetni.

A vezetőknek e szakmai közösségeket vállalati tőkeként kell kezelniük, keresve megőrzésük útjait-módjait. Az új projektekkel folyamatosan formálódó struktúrában ennek megvalósítása akadályokba ütközik. A megkérdezésekből ismert, hogy egy-egy vállalatnál az induló projektek összetétele eltér a korábbiakétól, ritka a fix összetételű team, amely különböző projekteken azonos összetételben dolgozik. Ezen sajátos helyzetben van különösen fontos szerepe a szervezeten belüli tudásbrókereknek, vagy tudás-vezetőknek. Az egyik könyvvizsgáló cégnél készített esettanulmány részletesen leírja a Chief Knowledge Officer (CKO) szerepét.

2. A projektvezetőknek kiemelt szerepe van a tudástranszferben

A professzionális szolgáltató szervezetekben a tudástranszfer két aspektusból értelmezhető.

Az egyik: a szervezet hogyan közvetíti a tudást a partnerek (ügyfelek) irányába (Externális tudástranszfer).

A másik: a szervezeten belül hogyan működik a meglévő, vagy megszerzett tudás átadása (Belső tudástranszfer).

A vizsgálatok mindkét típusra nézve számos példával szolgáltak. A kérdőívek és az esettanulmányok egyaránt megerősítették azt a feltételezést, hogy a tudástranszferben a projektvezetőknek kiemelt szerepük van.

A megkérdezett vállalatoknál a projektvezetők vezetési tapasztalata jelentősnek mondható. Az 54 német projektvezető vezetői gyakorlatának átlaga 7,15 év (6,67 éves szórással), a 79 magyar válaszadó még több, 9,44 éves tapasztalattal bír (7,81 éves szórással). A szervezetek tipikusan fiatal életkora mellett a vezetői gyakorlat kellően hosszúnak minősíthető.

A feldolgozott kérdőívek tapasztalatai szerint a projektvezetők legfontosabb feladatai a tudástranszferben az alábbiak:

- a projekt adatbank létrehozása és használata,
- az explicit tudás átadásának formalizálása,
- az explicit tudás átadásának ösztönzése,
- a tudástranszferhez való hozzáállás figyelembe vétele a projekt tagok kiválasztása során.

A felsorolt vezetői feladatok azonosítása az esettanulmányokban elvégezhető volt. A projektvezetők eltérő intenzitással törekednek a külső és belső tudástranszfer működtetésére.

3. A szervezeten belüli tanulás időleges kooperációkban valósul meg

A vizsgálat tárgyát képező szervezetek mindhárom típusára jellemző, hogy az ügyfelek számára a tudás átadása időleges (szerződéses) kooperációban valósul meg. Ez a kooperációnak sajátos formáját jelenti. A kapcsolat jellege piaci. Az alapvető koordinációs eszköz az ár: a tanácsadónak, a könyvvizsgálónak, vagy a projektet lebonyolító szervezetnek megfizetett vállalási díj. Ennek a díjnak a mértéke a két országban természetesen eltérő nagyságú, de a bevétel évenkénti növekedése Magyarországon is emelkedő díjtételeket bizonyít. Tapasztalataink szerint azonban a szervezeten belüli együttműködésben az ár, mint koordinációs eszköz, korántsem tökéletes forma. Például: a piaci koordináció erősíthető lenne a professzionális szolgáltató szervezetek és a megrendelők-ügyfelek közötti licenz- és franchise szerződések kötésével. Ilyenre egyik országban sem találtunk példát. Ezt részben helyettesíti az ismétlődő megbízások rendszere.

A jó minőséggel elvégzett szolgáltatás újabb megbízást jelent az ügyfélnek. Az ismétlődő megbízás önmagában is erősíti a koordinációt: csökkennek az előkészületi idők, erősödik a bizalom, összecsiszolódnak a személyes együttműködési formák.

A szervezeten belüli tanulás a kooperáció magasabb fokát igényelné az együttműködő partnerektől. A szervezeten belüli tanulás stratégiaváltást jelentene és igényelné, az alábbi ábra szerinti variánsokban.

A stratégiaváltás a professzionális szolgáltató szervezetek vezetőitől tudásmenedzselési stratégiák kidolgozását kívánja.

4. A tudásmenedzselési stratégiák sajátosságai azonosíthatóak

Általában elmondható, hogy a tudásmenedzsment, mint tudatos gyakorlati vezetési koncepció annyira fiatal, hogy a szervezetek vezetői nem támaszkodhatnak útmutatóként használható, sikeres modellekre. Ezért érdemes az egyes vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatát vizsgálni.

A minta három vállalati típusát tanulmányozva, először is megállapítható, hogy – mivel a tanácsadó és a könyvvizsgáló cégek legfőbb vagyona a tudás, érthető, hogy a vizsgált vállalatok közül ők fordítják a legtöbb figyelmet a tudásmenedzsmentre. Ez érvényes a stratégiaalkotásra is.

A PWC (PriceWaterhouseCoopers)-nél a két országban készített esettanulmány egyértelműen bizonyítja a stratégiaalkotás relatív (más mintavállalatokéhoz viszonyított) erősségét.

A kötet korábbi tanulmányaiban szakirodalmi forrásokra hivatkozva bemutattuk, hogy a tanácsadók és könyvvizsgálók két, egymástól lényegesen különböző tudásmenedzsment stratégiát követhetnek, úgy mint a kodifikációs és a perszonalizációs stratégiát. A vizsgált professzionális szervezetek többségének stratégiája a perszonalizációs jellegűhöz áll közelebb. Érdemes megjegyezni azonban azt a tényt, hogy a magyar vállalatok jobban igénylik a külső szervezetektől jött támogatást. (Ennek fontossága közel kétszerese a magyar vállalatoknál, mint a németeknél.) A perszonalizáció erősségét mutatja az a tény is, miszerint a válaszadóknál a munkatársak tudása és képessége az erőforrások fontosságának felsorolásakor első helyen szerepel, minden ágazatban és mindkét országban. A tudásvagyonban az immateriális javak (mint a SW, a Know-How) szerepe a magyar válaszadóknál erősebb. Ez a sajátosság a kodifikált tudás hiányosságainak pótlására való szándékot mutatja a tudásmenedzsment stratégiában.

A stratégiaválasztás számos következménnyel jár a vezetés gyakorlatára nézve. Másképp történik a karrier-menedzselés, a belső csapatok létrehozásának folyamata, más a projektvezető szerepe. Az elkészült esettanulmányok tapasztalatai szerint a perszonalizációs stratégia alkalmazása a munkaerő felvételnél kezdődik. A tanácsadó és a könyvvizsgáló cégek egyaránt nagy jelentőséget tulajdonítanak a megfelelő munkatársak kiválasztásának. (A meghirdetett álláshelyekre a túljelentkezés akár több százszoros is lehet bármelyik vizsgált cégnél.) De amíg a könyvvizsgálók főként a tudást alkalmazni képes fiatal munkaerőket részesítik előnyben a kiválasztásnál, addig a tanácsadók inkább a tudásgenerálókat keresik. A kiválasztást végzők akár 6-8 fordulót is lebonyolítanak, amíg megtalálják a munkahely betöltőjét. A kiválasztott alkalmazott mentorálása is elfogadott gyakorlat valamennyi tanulmányozott vállalatnál. Tapasztalataink szerint a csoportképzés a vezetés tudatos tevékenységének eredménye.

Az egyik esettanulmányban bemutatott Belbin-féle szerepek azonosítása azért volt lehetséges, mert a tanácsadó cég perszonalizációs stratégiája szerint, a tanácsadási projekten dolgozó csapatok megfelelő nagyságú, és kellően vegyes összetételűek voltak. A kérdőíves felmérés szerint egyébként a projekt-csapatok nagysága átlagosan 5-6 fő mindkét országban, bár a német mintában a szórás közel kétszerese a magyarénak (11,37-5,64 fő). A projektek nagysága ráfordított órában kifejezve a német vállalatoknál sokszorosa (átlagosan 8-szorosa) a magyar projekteknek. A csoportképzés, mint vezetési feladat így a statisztikai adatokkal is kellőképpen alátámasztott.

A personalizációs stratégia alkalmazása a team vezetőjét valóságos vezetői feladatokkal ruházza fel. Ez a sajátosság a harmadik szervezettípusban, a projektszervezeteknél is markánsan megfigyelhető.

Tehát – amint ez a rövid összefoglaló is mutatja –, bizonyítást nyert, hogy a tudásmenedzsmenben, a professzionális szolgáltató szervezeteknél a vezetésnek fontos stratégiaalkotó szerepe van. Ez a végső megállapítás érvényes mindkét vizsgált országban.

Irodalom

- DAAD projekt (1998 és 2000.): Neue strategische Konzepte und die Entwicklung des ländlichen Raumes I. II. Universität Rostock. 127-159. p.
- FARKAS, F-POÓR, J-L. v. ZEUV (1994): A szakemberek munkájának menedzselése. Ipar-Gazdaság 4. sz.
- FARKAS FERENC (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. Harvard Business manager, Magyar kiadás 1. évf. 4. sz.. pp. 58-64.
- FARKAS FERENC (2001): A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai. Tér és Társadalom XV. évf. 3-4. sz. 25-38. o.
- FARKAS, F.-KÜHNEL, S. (2002): Knowledge Transfer within a Professional Service Firm. Organizacija Letnik 35. Num. 1. pp. 43-48. Slovenia
- FARKAS, F.-KÜHNEL, Á.(Ed)(2002): Wissensmanagement und Wissenorientierte Führung in Professional Service Firms. Universität Rostock, DAAD Project 253 p.
- KAROLINY M-NÉ-POÓR, J.-SPISÁK, GY. (1999): Az emberi erőforrás-menedzselés az üzleti szférában, a magyarországi nagyvállalatoknál. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés. Műhelytanulmányok 2.
- SZÜCS PÁL (1999): Tudásmenedzsmen – a hosszú távú siker megalapozója. Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 3. sz. pp. 17-23.

