

GAÁL ZOLTÁN

Tudásmenedzsment: a HR-szakemberek úton a siker felé?!

Előadásomban három kérdésre szeretnék koncentrálni:

- Siker és versenyképesség
- Kompetenciamenedzsment
- Tudásmenedzsment kihívásai

Egyetemi vezetőként is borzasztóan nyomaszt az a probléma, amit itt a kérdések kapcsán is és az előző plenáris előadásban is érintettek: a szakember piacon a kereslet-kínálat egyensúlya, mit kellene felvenni a képzési portfólióra, mit kellene onnan kitakarítani, természetesen ezt egy szuper konzervatív rendszerben, mint amilyen egy állami felsőoktatási intézmény.

1. Siker és versenyképesség

Először a sikerről néhány szót. Az értelmező kéziszótár mit ír a sikerről: „...fejlődési folyamatnak az eredménye és valójában a megtapadó, hatékony, eredményes. Ezen a ponton vonódott el belőle, ma már önálló jelentéssel bíró szó a siker.”

Nagyon nehéz erről a kérdésről egyetemesen beszélni, mert úgy érzem, hogy a siker egy olyan kategória, mint a szép. Szép, ami érdek nélkül tetszik. Egyetemes definíciót nem tudok ezzel kapcsolatosan adni, inkább idézek néhány olyan ténnyt, ami megítélésem szerint ebbe az irányba mutat.

Volt egy jelentős, 40 német és 80 magyar vállalatra kiterjedő „Siker és versenyképesség” címet viselő kutatási projektünk, ebből az idevonatkozó néhány mérőföldkőszerű megjegyzést írtam a föliára. Az egyik az, hogy különösen a magyar vállalatoknál szignifikáns korreláció volt a siker és karrier értelmezése között. Magyarországon különösen a befolyásolás növelése, tehát a kapcsolati tőke uralása, vagy a bizalmi tőkére történő befolyás az igen jelentős sikerelem.

- A főnök-beosztotti viszonyban, hatalmi távolságban a megfelelő hely közvetetten az elismertség mérője, ugyancsak siker komponens. Persze a kedvezőbb munkakörülmények elérése is ide sorolható.
- Eggyel kevesebb szobatársam van a szobában, eddig ketten voltunk, ez is nagyon fontos sikerelem lehet és nagyon sokan hangot adnak az ilyen megjegyzéseknek.
- A munkahelyi biztonságról az előttem szóló nagyon sokat beszélt.

Szeretnék röviden arról szólni, hogy a majd később tárgyalandó magkompetenciák szempontjából melyek azok a döntő fontosságú képességek, amelyek szükségesek a sikerhez.

* Elhangzott a 2000. évi jubileumi humánpolitikai konferencián

a) Az egyik elem az, hogy a szaktudás mellett az általános ismeretek szerepe nő. Az *általános ismeretek* azok az ismeretek, amelyek a változtatás esélyét megteremtik, a változtatásra való hajlandóságot megalapozzák. Az európai trendek szerint egy diplomás szakember aktív életében átlagosan 3,5-szer pályát módosít. Teljesen mindegy, hogy külső kényszer hatására, vagy saját elhatározásból. A prognózisok a változtatási intenzitás növekedése irányába mutatnak.

b) *Nyitottság, érzékenység, rugalmasság.* A nyitottság, érzékenység, rugalmasság kérdésköre azt jelenti, hogy érzékeljük a problémát, szenzorainkkal képesek vagyunk azt letapogatni, ez a siker fontos előfeltétele. Ha nem vesszük észre, akkor nem is biztos, hogy kell ez.

c) *Bizonytalanság, kockázat kezelése.* Az elkövetkező időszakokkal kapcsolatban egy biztos dolog prognosztizálható, ez éppen az állandó változás. Megjegyzem, hogy ebben a készségben az elmúlt években sokat javultunk.

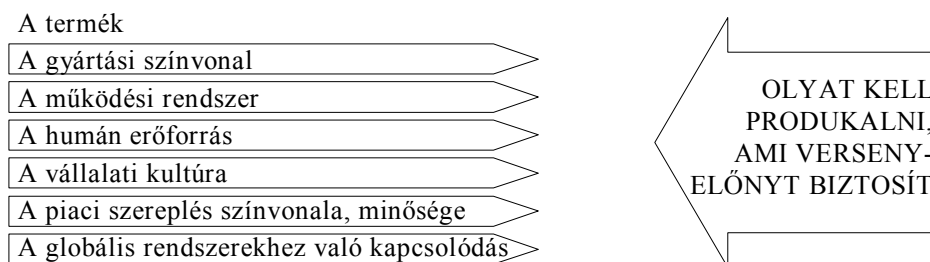
d) *Étikus magatartás, viselkedéskultúra:* A magyarnak több szinonimája van az umbuldára, mint eszkimónak a hóra (*Hankiss: Diagnózisok*). Ennek oka van. Ráadásul ez egy olyan kemény kategória, amit nem tudunk kire fogni. Kit szidjunk ezért, ezt magunk intéztünk el saját magunknak. Ebben a kérdésben rendet kell csapni, mert az adott szó tisztessége az üzleti életben egy nagyon fontos kategória. Gondoljunk csak arra, hogy háborúban, szerelemben, meg az üzleti életben igen fájdalmas az ezüst- érem.

e) *Nemzetközi ismeretek* kategóriájába a mi értelmezésünk szerint valójában a ma élő európai nyelvek ismeretét és az egyetemleges szoftverek felhasználói képességét soroljuk. Természetesen mindezt a jogi aspektusok ismerete mellett.

Csath Magdolna sikeres vállalatokat vizsgált és ez alapján a sikerüket az alábbi négy kulcstényezőnek tulajdonítja:

- NYITOTTAK a környezeti változásokkal szemben – a környezet állandó fürkészesével a változásoknak elébe menő döntéseket hoznak.
- HATÁROZOTT jövőképpel rendelkeznek, ennek elérésére képesek munkatársaikat mozgósítani, összefogni.
- TOLERÁNSAK az eltérő véleményekkel szemben, keresik azokban a hasznos elemeket.
- Pénzügyeikben KONZERVATÍVOK, nem adósodnak el (fejlesztéseiket nagyrészt saját erőből végzik).

A versenyképesség és a siker szoros kölcsönhatásban van egymással. Az 1. ábrán a versenyképesség szintereit mutatjuk be.



1. ábra: A versenyképesség szinterei

Az ábra alapján érzékelhető, hogy a versenyképesség egy vállalat, vállalkozás működésének valójában valamennyi területére kiterjed. Ezekben a kategóriákban kell valami olyat produkálni, amely versenyelőnyhöz vezet és megalapozza a sikert.

Az üzleti sikereknek öt előfeltétele van:

- megfelelő eszköz,
- megfelelő anyag,
- pénz,
- információ és
- szakmai hozzáértés.

A stratégiai elemzések abba az irányba mutatnak, hogy az említett előfeltételek közül a legfontosabb a szakmai hozzáértés. Közvetlenül igazolja ezt a tény is, hogy a tudás felezési ideje csökken, és a megbecsülési sorrendek európai alapítása is a tudás erőteljes felértékelődését támasztja alá.

2. Kompetenciamenedzsment

A magkompetencia (core competences) szakismeretekből és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás. Az érvényes magkompetencia:

- versenyelőnyt nyújt
- a vevők által elismert értékke transzformálható
- nehezen másolható, utánozható
- új piacokra kiterjeszhető.

Mi ez a magkompetencia valójában ?

Egy képesség, aminek birtokában bizonyos dolgokat meg tudok csinálni. Véleményem szerint a Honda cégnek magkompetenciája van a motorgyártás területén. Ural egy olyan speciális tudást, szakértelmet, amelyet a konkurencia nem.

A vállalatokra a jövőben nemcsak mint termékek és szolgáltatások, hanem mint magkompetenciák portfóliójára is kell tekinteni. Az a szervezet, mely kitűnik valamely magkompetenciában, az birtokolja azt:

- és a kiemelkedés abban mutatkozik meg, hogy a szervezet külsőleg is elismert vezető pozíciókkal rendelkezik az adott kompetencia terén
- a valójában birtokolt kompetenciák a szervezet létező, jelenlegi kompetenciái.

Mi nem magkompetencia? Például:

- a hírnév,
- az ismeretség,
- a reklámérték.

A magkompetencia a használat során nem kopik el, nem veszíti el értékét más eszközökkel ellentétben, és folyamatosan tökéletesedik.

Tehát a magkompetencia:

- a felhasználó számára kulcsfontosságú előnyt nyújt
- az adott iparágban kevesen vagy kizárólagosan birtokolják azt (versenytárs-differenciáló képesség)
- létező magkompetenciák új piaci szegmensekre viszonylag könnyen kiterjeszhetőek.

A magkompetenciák építő kövei, elemei a primer képességek:

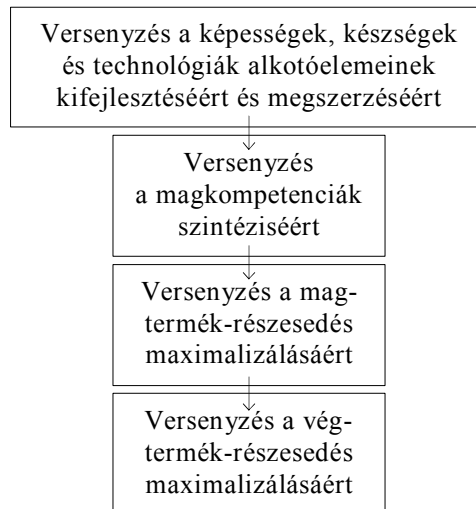
- a primer képességek a szervezeten belüli diszkrét tevékenységek, készségek és diszciplínák;
- a primer képességek három fő kategóriája:
- a piaci interfész,
- az infrastruktúra és
- a technológiai képességek;
- a kritikus képességek azok, melyeknek a legközvetlenebb és legjelentősebb hatása van a versenyképességre.

A magkompetenciák figyelmen kívül hagyása veszélyeket rejt magában, ezek a következők:

- a növekedés lehetőségei beszűkülnek,
- a vállalat egyre apróbb üzleti egységekre, divíziókra aprózódik fel,
- túlzott függés más cégek magtermékeitől,
- ha túlzottan a végtermékre koncentrálunk, az a vállalat jövőjét veszélyezteti,
- ha nem vagyunk tisztában magkompetenciákkal, akkor könnyen felszámolhatjuk.

Piacgazdasági körülmények között természetesen verseny folyik a kompetenciákért is. A versenynek az alábbi négy színtere azonosítható:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



Az első szinten folyó verseny a későbbi magkompetenciák alkotóegységeinek, alkotóelemeinek kifejlesztéséért folyik.

A második szint a készségek, ismeretek, technológiai tudás szintézise magkompetenciákká, e terület versenye. A harmadik szint a magtermékek és magplatformok körül zajló verseny. (Magplatformról akkor beszélünk, ha a tevékenység eredménye egy szolgáltatás.)

A negyedik szint a marketing szokásos működési és verseny területe.

Az első három szint tartozik a kompetenciamenedzsment területéhez.

Mik a magkompetencia-menedzsment legfontosabb feladatai?

- *Azonosítás* : a készségek és képességek sokaságának fokozatos szűkítésével.
- *Ütemterv létrehozása*: a magkompetenciák kiépítésére, megszerzésére.
- *Építés*: a cég minőségi változást ér el a létező képességek területén.
- *Kibontakoztatás*: a kompetencia alkalmazása egy olyan folyamat, melynek során a létező kompetenciákat a jelenlegi vagy új piaci lehetőségekre felhasználja a készségek, képességek minőségi változtatása nélkül.
- *Védés*: A magkompetenciák állandó védelme a mindenkori cégvezetés feladata, ezért is szükséges, hogy az ismerje azokat.

A megszerzett magkompetencia sokféleképpen elveszíthető:

- felaprózódhat
- elfelejtődhet, ha nem használják
- ha már sokan megszerezték, akkor elértéktelenedhet
- megszerezhetők más vállalatok által szövetségek útján
- alulteljesítő üzleti egységekkel együtt megszüntethető

Melyek a kompetenciamenedzsmentet leggyakrabban foglalkoztató kérdések?

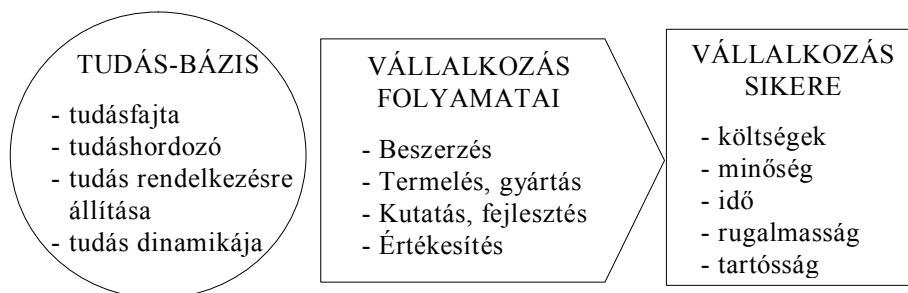
- Lehetséges-e a meglévő erősségeiket jobban kihasználni a nagyobb piaci részesedés elérése érdekében?
- Tudunk-e új területekre terjeszkedni a meglévő tapasztalatainkkal?
- Mivel rendelkezünk a pénzen kívül, ami segíthet az új területeken való sikeres fellépésben? Mely tevékenységi területeinket építhetjük le, adhatjuk el, helyezhetjük ki anélkül, hogy a jövőnket veszélyeztetnénk?

Összefoglaló megállapításként hangsúlyozom, hogy a HR tevékenység szempontjából

- rövid távon a versenyképesség: az ár/teljesítmény arányától függ;
- hosszabb távon a versenyelőny:
 - a gyors piacra kerüléstől,
 - a változásokhoz való adaptációtól,
 - a legmegfelelőbb technológia alkalmazásának képességétől függ.

3. Tudásmenedzsment

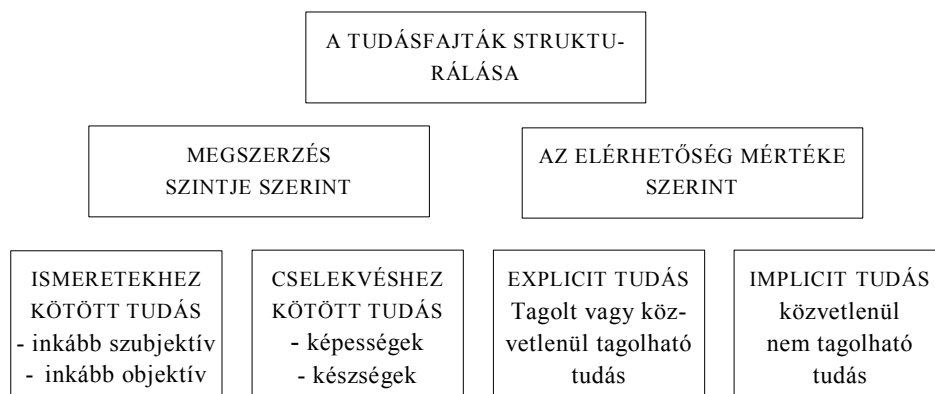
Hová nyúlnak vissza a tudásmenedzsment gyökerei?



2. ábra: A tudásmenedzsment előzményei

Az előző fejezet tárgyalásából következik, hogy a vállalkozás sikerének egyik fontos előfeltétele a tudás rendelkezésre állása. A tudásbázis hozza mozgásba a vállalkozás folyamatait, teremti meg a siker esélyét.

A TUDÁS : a valós és a gondolati világ részeinek minden egyes megjelenési formája a hordozóközegben.



3. ábra: A tudásfajták tipológiája

A tudásbázis másik fontos kategóriája a tudáshordozó. Tudáshordozónak tekinthető minden olyan eltárgyasult elem, amelyben a tudás manifesztálódhat. A következő 1. táblázat áttekintést ad a tudáshordozók szakirodalmi megítéléséről.

1. táblázat: A tudáshordozók megítélése a szakirodalomban

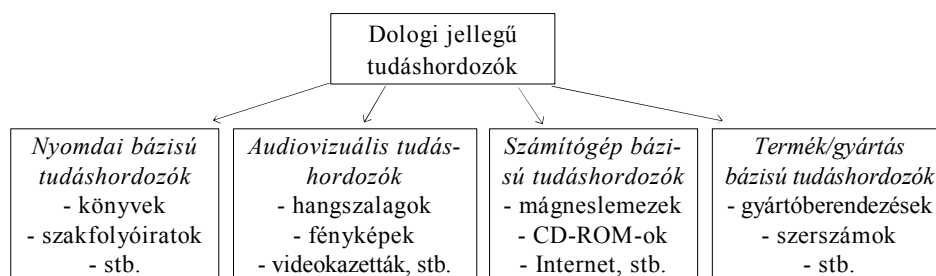
| Szerző | Osztályozás |
|--------------------|--|
| PFEIFFER (1965) | – anyagi jellegű hordozók (szerszám) – személyes hordozók – kvázi anyagi jellegű hordozók (irodai munka) – jogi jellegű hordozók (szabadalom) |
| LITTOW (1978) | – software (nem anyagi jellegű tárolt információk) – hardware (anyagi jellegű) – know-how (szervezési jellegű) |
| GESCHKA (1979) | – írások – beszédek – audiovizuális médiák – eltárgyasult technikák – személycsere |
| ROPOHL (1979) | – személyes rendszerek „emlékei” – definiálható információk (kéziratok, könyvek, adatbankok) – szakértői rendszerek |
| CORSTEN (1982) | – írásművek – személyek – anyagi tárgyak |

| | |
|-------------------------------------|---|
| EWALD (1989) | <ul style="list-style-type: none"> – személyes hordozók (menedzserek, fejlesztők) – információs hordozók (újságok, előírások, adatbankok) – anyagi jellegű hordozók (készülékek, laboratóriumi eszközök) |
| KERSSENS van DRONGELEN (1995) | <ul style="list-style-type: none"> – brainware – groupware – hardware – documentware |
| GÜLDENBERG (1997) | <ul style="list-style-type: none"> – természetes tudáshordozó rendszerek (emberek, csoportok) – mesterséges tudáshordozó rendszerek (adatbankok, neurális hálózatok) – kulturális tudáshordozó rendszerek (szervezeti rutinok, szervezeti kultúra) |

A tudáshordozók a fogalom jellegéből adódóan személyes és dologi származásúak lehetnek. Ezekről ad áttekintést a 4. és 5. ábra.

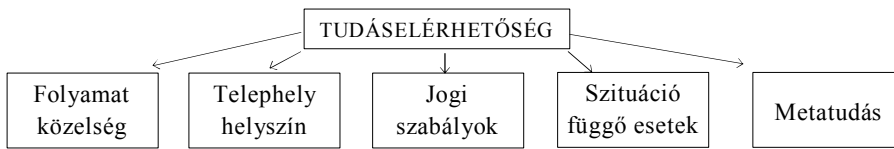


4. ábra : A személyes (személyhez kötődő) tudáshordozók



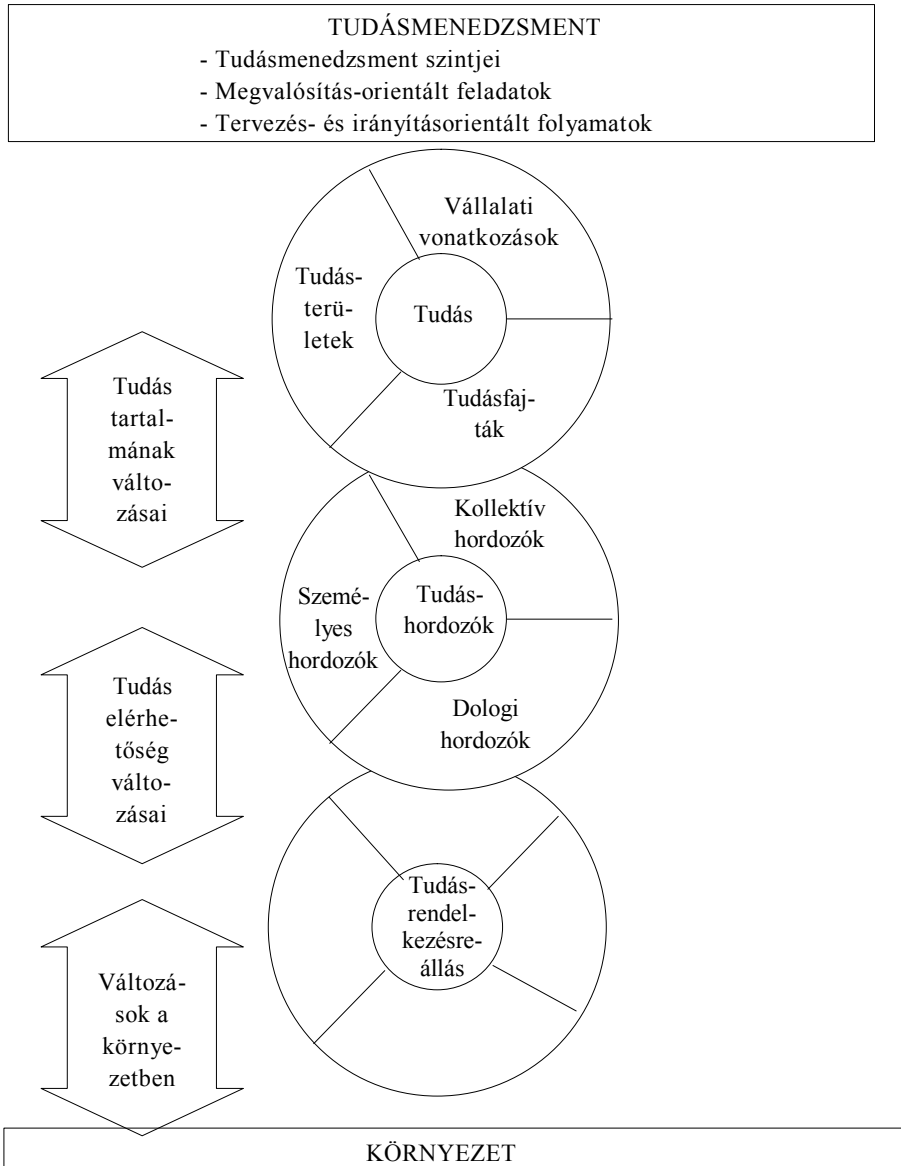
5. ábra: A dologi jellegű tudáshordozók osztályozása

A tudás elérhetősége, rendelkezésre állása az a tulajdonság, hogy a mindenkori tudás és/vagy megfelelő tudáshordozó egy meghatározott időpontban és helyen a vállalkozás céljainak elérése érdekében a vállalkozási folyamatban bevethető. A tudáselérhetőség dimenzióit mutatja a 6. ábra.



6. ábra A tudáselérhetőség dimenziói

A tudásbázis részleteinek tisztázása után a 7. ábrán bemutatom a tudásmenedzsment egyik részletesebb modelljét:



7. ábra: A tudásmenedzsment részletes modellje

Záró gondolatok:

- Megítélésem szerint a döntéshozói pozícióban lévő humánszakemberek számára a tudásmenedzsment irányába történő elmozdulás az egyik legfontosabb irány.
- A képességek építésére, a tudásmenedzsment támogatásával kapcsolatos ráfordításokat kezeljük a stratégiai költségvetés részeként.

