

BENCSIK Andrea

DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG - A SZERVEZETI VERSENYKÉPESSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐ

A gazdálkodó szervezetek mindennapi tevékenységében 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, mely szerint az elmúlt 15 évre visszatekintve a vállalati menedzserek fontossági sorrendjében a humán erőforrás vezető az 5. helyről a 2. helyre került. A nézőpontok közepébe került tehát az emberekre fordított figyelem, az emberi erőforrásba való beruházás jelentősége, tudásának mind magasabb szintű hasznosítása, s az igény, hogy mind közelebb kerüljön egymáshoz a szervezeti és egyéni célok érvényesítésének lehetősége.

A szervezeti versenyképesség meghatározó tényezőként 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]

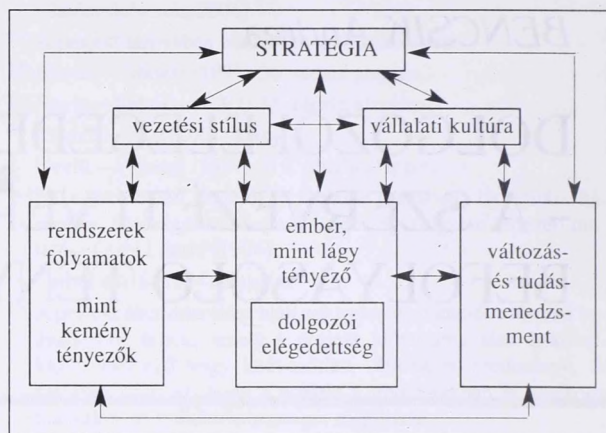
Az elmúlt időszakban a versenyképességet elsősorban a technikai színvonallal, a fejlesztésre költött összegekkel, a vezetői felkészültséggel, és egyéb jól mérhető, számszerűsíthető tényezőkkel lehetett jelle-

mezni. Ma mindezek a kemény tényezők bármely gazdálkodó szervezet számára elérhető kategóriát képviselnek. A versenyképesség valódi meghatározója az az emberi tőke, az a szervezeti háttér, mely a valós tudás birtokosa, mely nélkül a technika és a technológia csak adatok és információk halmaza, melyek nem megfelelő szintű kezelése óriási piaci hátrányt, veszteséget jelenthet.

Az EU gazdaságába való beilleszkedés, s 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, s a versenytársakkal szemben melyek a saját szervezeti erőforrásaik sikeres működtetésének feltételei, eszközei, valamint, hogyan lehet belső erősségeiket az új helyzetben, az EU piacain is előnyösen működtetni.

Ahogy az előzőekben is hangsúlyoztam már, 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.

A stratégia és az emberközpontú vezetés elemeinek összefüggése



Egy európai versenyképességet elemző felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, mely a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez segíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, mely 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 a szervezeten belül olyan motivációs légkör uralkodása, mely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállítására szolgálóba 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, melyek 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, cég, kulturális értékrendjében, milyen a vezetési stílus, s hol helyezkedik el a cég által követett stratégiai célok listáján az emberi tényező figyelembevételével.

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

Az 1. ábrából látható, hogy az emberi erőforrás központi fontosságú figyelembevételével azt is jelenti egyben, hogy a vezetés ehhez alkalmazkodó stratégiát dolgoz ki, és ezt végigvinni képes vezetési stílusban, egy azt támogató szervezeti kultúra keretei között teszi mindezt. 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 munkával vagy vezetőivel 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%-a nyitottan kezeli a problémákat, míg 80%-uk 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 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 kezdeményező-készségét.

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, s a probléma irányultságuk átváltozik megoldás irányultsággá. Tisztában vannak azzal, hogy az együttműködés mennyire fontos, és saját magatartásuk milyen befolyással van az embereikre, és azok cselekedeteire. Igyekeznek közös jövőképet kialakí-

tani, amely erősíti az emberek egységét, az összefogást, és a csoportok tagjainak azonosulását a cég, a szervezet egészének céljaival.

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. [4]

A vezetői stílusváltás 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, melyek a versenyképes vállalati működés biztosítását jellemző tudásmenedzsmentre való fogékonyságot minősítik.

A fentiek szellemében vezetett szervezet munkatársai valószínűleg kellő motivációs háttérrel fognak rendelkezni ahhoz, hogy a versenyképesség egyik alappilléret, 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 tényezők, ezeket nem sorolom fel tételesen, csupán néhány, általam legfontosabbnak ítélt kategóriát mutatok be. Teszem ezt a céllal, hogy alátámasszam a későbbiekben megvilágítandó összefüggést a dolgozói elégedettség és szervezeti versenyképesség között, melynek a háttérét és működőképességét a tanulás, a tanulószervezetek kialakításának szükségessége, 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 (*tudás azonosítása*),
- *tanulás*: tudáshoz való hozzáférés lehetősége, folyamatos fejlődés biztosítása (*tudás megszerzése, tudás fejlesztése*),
- *kölcsönös munkatársi támogatás*: ismeretek, tapasztalatok átadása, tanulás kollégáktól, vezetőktől (*tudásmegosztás*),
- *elismerés*: motivációs rendszer hatékonysága, mely 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, tudás hasznosítása*),
- *bizalom*: őszinte, nyílt, félelemmentes légkör, természetes kommunikáció, akadálymentes információáramlás (*tudás elterjesztése, tudás hasznosítása*),
- *felelősségvállalás*: önálló döntési képesség, és ennek a lehetőségének megteremtése a vezetés részéről, a munka tudatosítása, a döntések eredményének számbavétele (*tudás rögzítés*),
- *munkafeltételek*: fizikai adottságok, technika fejlettsége, eszközellátottság (*tudás tárolása, rögzítés*),
- *elfogadás*: kreativitás kihasználása, ötletek, javaslatok figyelembevétele (*vezetői támogatás, tudás ellenőrzése*),
- *teljesítményértékelés*: elvárás – lehetőség, feltételek összhangja, munka és folyamatszervezés magas szintje (*tudás ellenőrzése, értékelése*).

A dolgozói elégedettségvizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák. Valóban, a minőség szemlélet, 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 háttér adottság, valamint hasonló területen tevékenykedő cégek benchmarking adataiból és a dolgozói elégedettség vizsgálat eredményeiből lehetősége nyílik a menedzsmentnek arra,

hogya a szervezeti tartalékokat mozgósítsa, megfelelő stratégiai és akciótervek, illetve szervezeti változások, menedzsmenttechnikák alkalmazásával a versenyképesség növelése irányában tegyen intézkedéseket.

Egy, a '90-es évek végén végzett vizsgálat eredményei szerint, mely 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 tapasztalatai 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 fele minősítette erős befolyásoló tényezőnek a képzett munkaerő szükségességét. Arra a kérdésre, hogy a versenyképességben mely tényezők játszanak szerepet elsősorban, a munkaerő képzettsége mellett azok rugalmasságát és megbízhatóságát is nagyon fontos – fontos kategóriaként került megjelölésre a megkérdezettek 68–86%-a által. A felmérésben részt vevő vezetők többsége további célnak minősítette a munkaerő megtartását, a dolgozók cégük iránti elkötelezettségének erősítését, és általában az emberi erőforrás szinten tartását. [6]

A szervezeti versenyképességben az emberi erőforrás központi szerepének hangsúlyozása a munkatársi – dolgozói elégedettségen keresztül mint előfeltétel – elvezet a bevezetésben elindított gondolatok továbbfejlesztéséhez, vagyis a versenyképes cégek az időben hamarabb megszerzett tudás profi 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 produkálnia. [5] Ez jelenti a tanulószervezetekbe történő átmenetet, mely elégedetlen, a szervezettel azonosulni nem tudó, örökös ellenállást kifejtő dolgozói gárdával nem lehetséges.

Aki azt hiszi, hogy már tud, az rezisztens marad a tanulással szemben. Aki őrzi a tudást, az megakadályozza a tanulást. A tanulásnak köze van a tudás megzavarásához, vagyis a tanulás „mozgásba” hozza a tudást, zavart okoz a tanulóban, 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 környezetével való összeütközést, vitákat jelent. 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 tudnia kell előre megjósolni a változásokat, 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, mely csak a spontán bekövetkező változásokra reagál.
2. A proaktív és megelőző tanuló szervezet, mely a környezet lehetséges változásait előre definiálja, és az ennek megfelelő alkalmazkodási stratégiát előre elindítja.

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

A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, mely első számú feltétele a tudásgazdaság feltételei között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működési feltételeinek. 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 versenytársokról, beszerzett információk egyre intenzívebben lépik el a menedzsereket, melyre egy jövőorientált gondolkodású vezetőnek reagálnia kell. 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 képe-

sek átlátni. A tudásmenedzsment az a vezetői eszköz, mely biztosítja mindehhez a feltételeket, de ennek megvalósítása és működtetése is gyerekcipőben jár még ma a magyar cégek többsége esetében.

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, s mindezek eredményeképpen az innovációs készsége a cégnek javulni fog.

Egy felmérés szerint a vezetők 78%-a 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%-át 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 nagy mértékben hozzájárul a tudásuk cégen belüli hasznosításának lehetőségeihez, illetve a tudás mind magasabb szinten történő elterjesztéséhez, ismerniük kell a tudásmenedzsment nyolc elemét, [8] (melyeket a dolgozói elégedettség előfeltételeivel összefüggésben már azonosítottam). Ezek az elemek egyfajta logikai sorrendet jelentenek abban az értelemben, hogy a vezetőknek mit kell tenniük a tudásmenedzsment rendszerük kiépítése kapcsán, természetesen a dolgozói elégedettség, mint a siker célfüggvénye nyelvére lefordítva. A tudás egyfajta kapacitás a hatékony cselekvésre. Az elméleti tudás és a szervezeten belül az emberek közötti interakció (kommunikáció) hozza létre azt a valós tudást, melyet a cégek a versenyképességük kiteljesítésében valóban hasznosítani hasznosíthatnak. A személyes és szervezeti szintű vágyak elérésének esélye a legfontosabb biztosítéka a tudásvágyanak, s ez egyúttal a tanulás és elégedettség előfeltételei.

1) A tudáscélok meghatározása:

- Normatív célok: szervezeti kultúra, örömteli munkahely, légkör kialakítása, mely a versenyképesség kialakulását elősegíti.
- Stratégiai célok: a meglévő szervezeti tudás segít a stratégia megvalósításában, és ezen tudás felhasználásával vagy segítségével új, magasabb szintű, versenyképes stratégiát tudunk kidolgozni.
- Operatív célok: a tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazhatóságát segíti, ha a normatív és stratégiai célok kellően konkrétak.

2) A tudás azonosítása:

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudás állomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Célszerű megtenni a környezettel való összevetést, vagyis a benchmarking eszközrendszerét alkalmazni, valamint kiemelkedő szerepe lehet ezen a ponton a szervezeti memóriának, a korábbi tapasztalatok előhívása során.

3) A tudás megszerzése:

Tanulás a versenytársaktól, a konkurenciától, a partnerektől, a stake-holderektől. Know-how vásárlás, idegen tudás integrálása, minden rendelkezésre álló tudásszerzési eszköz kultúrált alkalmazása. (Nem tartoznak ide azok a „tisztességtelen” eszközök, melyek a verseny szempontjából fontosak, de a dolgozói elégedettséggel nem összeegyeztethetők, nevezetesen cégfelvásárlás, tudáslopás, ipari kémkedés stb.)

4) A tudás fejlesztése:

Új képességek, ötletek, hatékonyabb technológia kifejlesztése, új tudásgyűjtés. (Ezen a ponton fel kell mérni az egyéni és szervezeti tanulás során jelentkező gátakat és segítségeket, melyek a munkavállalói elégedettséggel szoros korrelációt mutatnak.) Ez közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

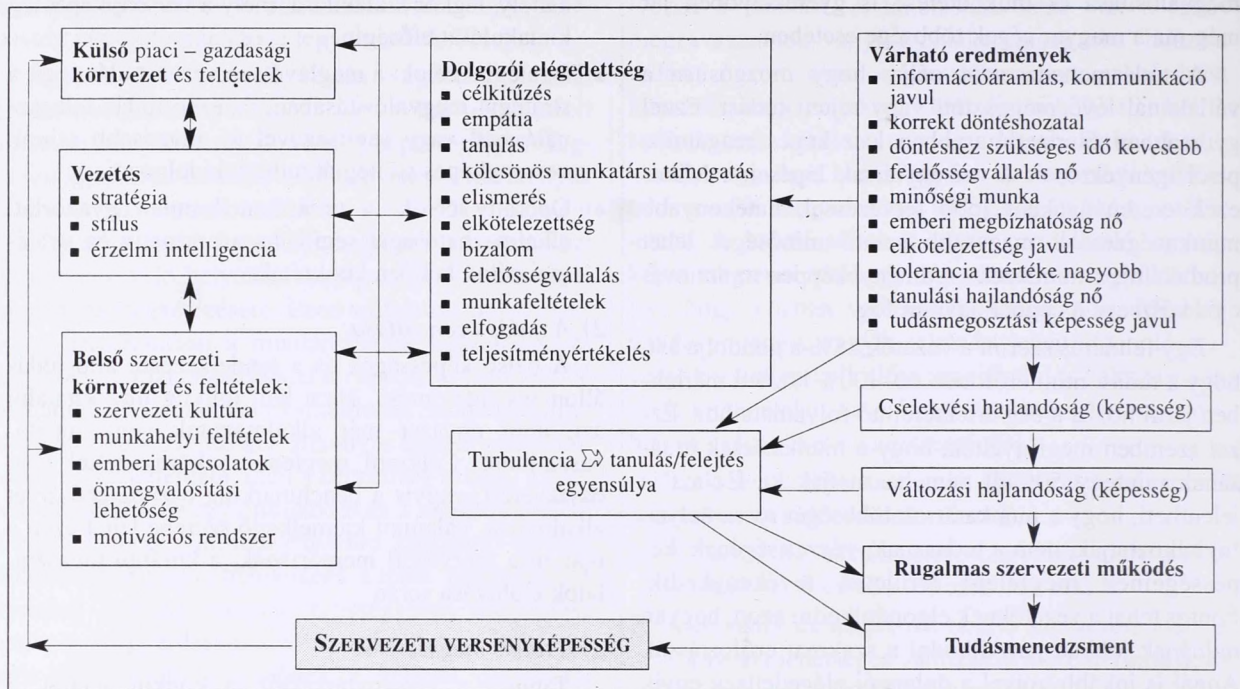
5) A tudás elosztása:

Az elkülönülten meglévő tudás, tapasztalat integrálása a szervezet egészében. Kinek, mit, mikor, mennyire kell ismerni, tudni. (Az elégedettség előfeltétele és eredménye is egyben. Alapja minden esetben a kommunikáció, feltétele a tudásmegosztó szervezeti kultúra.)

6) A tudás hasznosítása:

A tudás birtoklása még nem hoz eredményt, az alkalmazása már inkább. Összefügg a tudás elsajátításának képességével, a tanulási, változási hajlandósággal, mely természetesen az elégedettséggel oda-vissza

Tudásmenedzsmet és versenyképesség



szoros kölcsönhatásban van. Az előző fázis teljes mértékű megvalósulása szükséges ennek az érvényesíthetőségéhez (szervezeten kívüli és belüli tudásra is igaz).

7) A tudás rögzítése:

A tudás nem örök. A tudás megőrzésében/felejtésében nagy jelentősége van a szervezeti memóriának, a tanulás-felejtés egyensúly megteremtésének, a tudásvesztés önkénytelen vagy kényszer hatására végbemenő folyamatának, valamint a dolgozói oldalról a fluktuációnak. A szervezettől kilépők elviszik a tudást. Ez részben megelőzhető és a tudástárak, tudásbázisok kialakításával részben megoldható. (Az elégedettség fokozásával a munkaerő – tudás – megtartásának esélye nő.)

8) A tudás ellenőrzése és értékelése:

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

Valamennyi felsorolt elem esetében igaz, hogy nem önmagában kell szemlélni azokat, hanem a rendszer-szemléletben érvényesülése és az összefüggések áttekintésével elengedhetetlenül fontos.

A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfelejtenünk 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, mégsem volna korrekt kihagyni azokat a teljesítmények megítélése kapcsán, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen, és talán nem is létezik. Annak érdekében, hogy egységes szemléletben figyelembevételre kerülhessenek a cégek versenyképességének megítélésekor, a skandináv vállalatok tettek lépéseket, amelyek a mérlegbeszámolóik adatainak feltüntetése előtt táblázatos formában megjelenítik a vállalatukra vonatkozó értékelésüket. [1]

Ez a táblázat az ún. immateriális vagyoni figyelő rendszer része, melynek 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, szoftvercégek, high-tech vállalatok stb. Magyarországon elsősorban a BSC módszertanát használják erre a célra.

Annak érdekében, hogy összefüggéseiben könnyen éttekinthető legyen mindaz, amelyet a versenyképesség megítélése kapcsán a dolgozói elégedettség alapjaira építve a tanulás, tudásmenedzsment elemeinek alkalmazásáig felvezettem, a 46. oldalon bemutatott 2. ábrán látható összefüggésekkel zárom gondolataimat.

Felhasznált irodalom

- [1] Boda Gy. (2003): A láthatatlan tőkét is lehet és kell mérni, Menedzsment Fórum július, www.mfor.hu
 [2] Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen, SHL Kiadó, Budapest

- [3] IQ Consulting (2003): Versenyképesség az Európai Unióban – A vezetők által közvetlenül befolyásolható szervezeti dimenziók szeptember, www.iqconsulting.hu
 [4] Oakley, E. – Krug, D. (1997): Korszerű változásmenedzselés, Bagolyvár Kiadó, Budapest
 [5] Senge, P. M. (1994): Az 5. alapelv, HVG, Budapest
 [6] Simonyi Á. (2002): Versenyképesség jóléti rendszer és közjavak révén, www.mtapti.hu
 [7] Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK Kiadó, Budapest
 [8] Szerzői Kollektíva (2001): Tudásmenedzsment – vállalati képzés és továbbképzés, Menedzsment Kiadó, Budapest
 [9] A tanulószervezettől a Community – koncepcióig, Menedzsment Fórum 2004. március www.mfor.hu

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön

oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, időzjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu; „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatát nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség