

FARKAS Ferenc - KURUCZ Zsuzsanna - RAPPAL Gábor*

A VEZETÉS SZEREPE A TUDÁSMENEDZSMENTBEN

(Németországi és magyarországi professzionális szervezetek példája)

A Rostocki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, valamint a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara oktatóiból alakult kutatócsoport, a DAAD/Magyar Ösztöndíj Bizottság (Eötvös József Közalapítvány) anyagi támogatásával 1998 óta vizsgálja a gazdaság fejlesztéséhez szükséges szervezeti kompetenciák alakulását a két országban. A közös kutatás harmadik fázisa a 2001–2002-es években a professzionális szolgáltató szervezetek tudásmenedzselésének sajátosságait elemzi vállalati mintákon, és mélyinterjúk módszerével készített esettanulmányok segítségével. A kutatás fő célja: a vezetés szerepének vizsgálata a professzionális szolgáltató szervezetek tudásmenedzselésében és a külső-belső tudástranszferben. A kutatás egyben jó lehetőséget biztosított az ágazati és szakmai sajátosságok mellett, a német-magyar szervezeti sajátosságok megfigyelésére és elemzésére – úgy a tudásmenedzsmenben, mint a szervezetek vezetésében.

A tudásmenedzsmen az utóbbi években egyik legdivatosabb témája a menedzsmen szakirodalomnak. Kutatások és publikációk tömege bizonyítja az immateriális javak, a tudásvagyon felértékelődését és az ezek hatékony menedzselésében rejlő hatalmas lehetőségeket. A gyakorlati projektet támogató elméleti alapvetésben kifejtettük, hogy a tudás mint erőforrás növekvő jelentősége három, egymást kölcsönösen feltelező tényezőre vezethető vissza:

- a strukturális átalakulásra,
- a gazdasági tevékenységek globalizációjára,
- az információs és globalizációs technológiák fejlődésére.

A munka- és tőkeintenzív tevékenységek felől a tudásintenzív tevékenységek irányába lezajló strukturális változás azt jelenti, hogy a vállalatok növekvő mértékben értékesítenek tudásalapú termékeket és szolgáltatásokat. Ez a strukturális változás módosítja a

szervezeti formákat, és a vállalatoknál a vezetők és munkatársak szerepének új értelmezéséhez vezet. A gazdaság globalizációja megváltoztatja a nemzetközi munkamegosztást: a fejlett iparral rendelkező nemzetek tudásalapú nemzetivé válnak. Az információs és kommunikációs technológiák lehetővé teszik az információ gyors és világméretű transzparenciáját. Ennek pedig gyors piaci változások és nagyobb innovációs sebesség lesz az eredménye.

A projekt keretében elsősorban a strukturális változásokra koncentráltunk.

Probst (1997) tudásnak tekinti azon ismeretek, képességek és készségek összességét, amelyeket a személyek a problémák megoldására felhasználnak. A tudás adatokra és információkra támaszkodik, utóbbiakkal ellentétben azonban mindig személyekhez kötött. A tudás individuális folyamatként, speciális kontextusban jön létre és cselekvésben manifesztálódik.

North (1999) viszont három dimenzió felhasználásával definiálja a tudás fogalmát, melyek a következők:

* A kutatás további magyar közreműködői: Sümeginé dr. Dobrai Katalin, Mezei Katalin, Vajkai András, Lányi Beatrix. A team német tagjai: Ágnes Kühnel dr., Stephan Kühnel, Petra Maier dr., Hans Eidinger dr., Rosina Neumann dr.

- a tudás „természetének” dimenziója, tehát az, hogy mit tekintünk tudásnak (valamely tárgyat, eredményt vagy individuális folyamatot),
- a tudás feletti „rendelkezés” lehetőségének dimenziója, tehát egyéni vagy kollektív tudás,
- a tudás „értékének” dimenziója, a tudás, mint tőke.

A hagyományos racionalizálási lehetőségeket rendszerint teljes mértékben kihasználják. A tudásmenedzselés azonban új lehetőségeket nyit arra, hogy a jövő elvárásainak rugalmasság és innovációs-, illetve versenyképesség tekintetében megfelelhessünk. A tudásmenedzsmet nem öncélú tevékenység, hanem a vállalati célok megvalósítását szolgálja. A tudásorientált vállalatvezetés célja az, hogy az információkból tudást generáljunk, és ezt a tudást olyan tartós versenyelőnyökké alakítsuk át, amelyek üzleti sikerként mérhetővé válnak.

A tudásszervezésben és tudástranszferben, különösen az individuális tudás kollektív tudássá történő átalakításában különösen jelentős szerepet játszanak a csoportstruktúrák. A csoportok a legkisebb szervezeti egységek. A csoportokat munkatársak formális vagy informális szövetségének tekinthetjük. A csoportalapú szervezeti struktúrák sikerességében nem a csoport tagjainak problémamegoldó képessége játszik fontos szerepet, hanem a csoportok közötti tudástranszfer. A csoportalapú tevékenység lehet időben korlátozott, tartalmazhat ad-hoc problémamegoldó csoportokat is (work-out programok).

A tudásorientált vállalatoknál a munkatársakkal szembeni követelményeket, elvárásokat, ezen csoportok feladatait és szerepét messzemenőkéig a szervezeti koncepciók határozzák meg. A tudásteremtés szemszögéből Nonaka és Takeuchi (1995) top-down és bottom-up elméleteket elemeztek, és arra következtetésre jutottak, hogy egy harmadik út, a middle-up-down elmélet alkalmasabb a vállalati tudásteremtés elősegítésére. Ebben az elméletben a felsőbb vezetők egy víziót, míg a középső vezetési réteg konkrét koncepciókat fejleszt ki, amelyeket a frontemberek, a szakképzett munkatársak megértenek és alkalmaznak. A vezető középréteg egyfajta közvetítő, metaforákat, szlogeneket talál, amelyeket a szakképzett munkatársak vagy a vevők megértenek, és lelkesen vállalkoznak a feladat elvégzésére. A vezetői középréteg tudásmérnökként dolgozik, közvetítő a között ami van, s a között aminek lennie kellene.

Bármilyen sokrétűek is az elméletek és az egyes vállalatok módszerei, mindegyik tudatosan vagy önkéntelenül a tudásorientált vállalatvezetés elveirez igazodik. Ez az alapmodell bemutatja, hogyan lehet tudatos beavatkozással, tehát a szervezeti tudásbázis alakításával, irányításával, fejlesztésével a vállalati cé-

lok megvalósítását elősegíteni. Az ilyen beavatkozások a tudástranszfer ösztönző rendszerét javíthatják, mint pl. képzési intézkedések, más vállalattal létrehozott szövetség stb. Ezekkel a beavatkozásokkal részesítettek érhetők el, melyek a vállalati tevékenység pénzügyi és nem pénzügyi eredményeihez vezetnek.

A professzionális szolgáltató szervezetek

Az „Új stratégiai koncepciók (1998, 2000) és a vidéki térség fejlesztése” címmel korábban megvalósított német-magyar DAAD-projekt keretében, számos német és magyar vállalat esetében kimutattuk a kompetenciák kialakításának folyamatát. Hiányzott azonban a vállalatoknál dolgozó valamennyi munkatárs célirányos és átfogó bevonása a vállalati folyamatokba, ami a tudásmenedzsmet egyik kulcseleme lenne.

A projekt keretében igyekeztünk megtalálni azokat a tényezőket, amelyek a vezetési rendszerek számára lehetővé teszik, hogy valamennyi munkatárs individuális tudását kollektív tudássá transzformálják, s azt vállalkozó módon – tehát a vállalati siker érdekében – felhasználják. Az eddigi tapasztalatok (Szűcs, 1999) kimondják, hogy a tudásmenedzsmet a gyakorlatban azért sikertelen, mert a vállalatban belüli tudástranszfert nem a megfelelő eszközökkel valósítják meg. Ennek a projektnek célja az is, hogy megfelelő módszereket találjon, mivel a megfelelő eszközökkel megvalósított tudásfelhasználás elsőrangú vezetési feladat.

A vizsgálat tárgyát olyan vállalatok képezik, amelyek esetében a tudásfejlesztés egzisztenciális jelentőségű, nevezetesen professzionális szolgáltató vállalatok: vállalati tanácsadó, tervező és könyvvizsgáló cégek. A közös projekt ennek megfelelően három részből áll, amelyeken belül a vállalati tudásfejlesztés kérdéseinek szakmára vonatkoztatott összehasonlítását végeztük el.

A professzionális szolgáltató szervezetek fenti három típusában a tudástranszfer sajátosságait egy közbülső tanulmányban mutattuk be. (Farkas – Kühnel, 2002)

A vizsgálati minta

A kutatási cél megvalósításához szükséges adatbázis összegyűjtése mindkét országban az alapsokaság összeírásával kezdődött. 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 lekérdezendő cégekről.

A minta végül is nem reprezentatív, de a megkérdezett szervezetek nagyságrendje (országoként és ágazatonként ötven-ötven kiküldött kérdőív) megbízható elemzések és következtetések elvégzésére ad alkalmat. A kérdőív eredetileg német nyelven készült, Magyarországon ennek a tükörfordítását használtuk.

Az elemzett minta (a visszaérkezett és feldolgozott kérdőívek) jellemzésére e tanulmányban két táblázatot teszünk közzé. Az adatfelvétel Németországban 2001 őszén, Magyarországon 2002 tavaszán történt.

1. táblázat

A mintába került cégek megoszlása nemzeti, illetve ágazati hovatartozás szerint (db)

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

* Az ügynökség megnevezés nem pontosan fedi a 3. ágazatba sorolt szervezeteket. Ebbe olyan, projekteket menedzselő, vagy végző szervezetek tartoznak, amelyeknek fő feladata a tudás és más erőforrások közvetítése. A német nyelvű kérdőíven mérnöki iroda megnevezés szerepelt.

2. táblázat

A mintába került cégek forgalom szerinti megoszlása (%)

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

* A vizsgálatban használt DEM és HUF értékek alapján

A kérdőíves felmérésből nyert információkat mély-interjúkkal készített esettanulmányok (húsz-húsz oldal terjedelemben) gazdagítják. Az esettanulmányok száma összesen hat, három-három német és magyar, ágazatonként egy-egy. Az esettanulmányokhoz módszertani útmutató készült, és mindegyik ágazati tanulmány a vezetés egy kulcsterületére koncentrál. Így:

- a tanácsadók esetében a kommunikáció,
- a könyvvizsgálóknál a visszacsatolás és kontroll,
- az ügynökségeknél a szervezeti struktúra alakítása volt a fő elemzési szempont.

Fontosabb megállapítások

A kérdőívekkel felkeresett és az esettanulmányokkal leírt professzionális szolgáltató szervezetek (PSO) számos olyan tudásmenedzselési tulajdonsággal rendelkeznek, amelyek e szervezetek vezetését érdemben befolyásolják. Mivel a hatékony vezetés minden esetben szituatív, azaz a helyzetre illesztett (szabott), ezért kiindulásként célszerű összefoglalni a PSO-k általunk tapasztalt sajátosságait – elsősorban a tudásmenedzsment jellemzőire koncentráltan.

A vizsgált tanácsadó szervezetek (21 németországi, 37 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként egy-egy esettanulmány):

- Ezek a szervezetek „mások” akarnak lenni, igyekeznek megkülönböztetni magukat más tanácsadó szervezetektől. Saját módszertant, szoftvereket, informatikai rendszereket, beszámoló és prezentációs rendszert dolgoznak ki, önálló szervezeti kultúra kialakítására és annak kommunikálására törekednek.
- Metodológiájuk a kodifikált alapelvek mellett ügyfélre szabott, termékeik nem tekinthetők tömegtermékeknek, a szolgáltatás nem tömeggyártás.
- Versenysztratégiájuk többnyire versenyző típusú, amely az elsőségre törekszik. Az információ gyors beszerzése, hasznosítása jellemzi őket. Ehhez szervezetet, technológiát (tudás-platformokat), erőforrásokat rendelnek.
- A begyűjtött információkat gyorsan továbbítják az alkalmazottaknak.

A tudásmegosztás a vállalati politika része.

- A tudásmegosztás- és transzfer legfontosabb formája a képzés és a mentorálás.

A vizsgált könyvvizsgáló cégek (23 németországi, 27 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként egy-egy esettanulmány):

- Az ágazatba tartozó szervezetek környezeti (elsősorban jogszabályi) meghatározottsága erős, bár a jogszabályok – főként Magyarországon – gyakran változnak. Az EU-s jogszabályok alkalmazására való felkészülés nagy feladat.
- A változó szabályok egyrészt tanulási kényszert jelentenek, másrészt erős érdekvédelmi (biztosítási) tevékenységet kívánnak meg az ágazatban.
- Az ágazat nagyvállalataiban nemzetközi (globalizált) tudás halmozódott fel. Ez a tudás Magyarországon még kevésbé képes hasznosulni, Németországban pedig nagyobb az igény a kreativitásra.

- A kodifikált tudás externalizációját az üzleti titoktartási kötelezettség – amely az ágazatnak alapvető jellemzője – gátolja.
- Az ágazatban a munkavégzés (így a szükséges tudás) gyakran összekapcsolódik a tanácsadással. Ezért annak kettős jellegéről is beszélhetünk.
- A projektekben a tudás hordozója a team, és kevésbé a személy. A tudásmenedzselés egyfajta belső szolgáltatás, amely nem generál újabb tudást.

A vizsgált mérnöki irodák, ügynökségek (31 németországi, 18 magyarországi szervezettől visszaérkezett kérdőív, és országonként egy-egy esettanulmány tapasztalatai alapján):

- Az ágazat szervezetei mindkét országban átalakulóban vannak: a lineáris-funkcionális struktúrákat felváltja a projekt-team szervezet.
- A közreműködő szakember többnyire csak a projektet ismeri és az ahhoz szükséges tudás birtokában van. A komplex projektek megvalósításához teamekre és sokszor alvállalkozókra van szükség. Irányítani az alvállalkozók munkáját is kell.
- A felhasznált tudásban kötelező tudáselemek vannak, amelyeket a megrendelő ügyfél megvásárol a professzionális szolgáltató szervezettől. Az ügyfél nem ismeri a jogszabályokat és előírásokat.
- Az ágazatban alapvető képességet jelent a projektmenedzsment tudás.
- Az ágazatban a kapcsolati tőke a legfontosabb egyéni és szervezeti tudáselem.
- A tudásmenedzselés folyamán arra kell törekedni, hogy a projektből szerzett tudás váljék szervezeti tudássá. Ez a folyamat a tudáselemek dokumentálását igényli.
- Az ágazat jellemzője elsősorban Magyarországon, a pályázatok (EU-s pályázatok) írásához és menedzseléséhez szükséges tudás iránti igény. Ehhez személyi és szervezeti feltételeket szükséges biztosítani, ellenkező esetben az ágazat vállalatai tudásvesztéssel számolhatnak.

Az ágazati jellemzők összefoglalása után, a kutatás végső megállapításai a vezetés feladataira nézve, az alábbi pontokban fogalmazhatók meg.

(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 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 projektekben 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 tudás-brókereknek, vagy tudás-vezetőknek. Az egyik könyvvizsgáló cégnél készített esettanulmány részletesen leírja a Chief Knowledge Offices (CKO) szerepét.

(2) A projektvezetők kiemelt szerepe a tudástranszferben

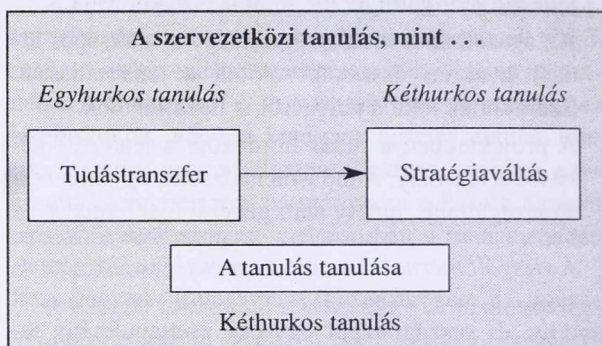
A professzionális szolgáltató szervezetekben a tudástranszfer két aspektusból értelmezhető.

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

A másik: a szervezeten belül hogyan működik a meglévő, 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 szervezeten belüli tanulás variánsai



A stratégiaaváltás a professzionális szolgáltató szervezetek vezetőitől tudásmenedzselési stratégiák kidolgozását kívánja. Nézzük ezt részletesen a kutatási minta vállalatainak esetében!

(4) A tudásmenedzselési stratégiák sajátosságai azonosíthatóak

Általában elmondható, hogy a tudásmenedzsmint, mint tudatos gyakorlati vezetési koncepció annyira fiatal, hogy a szervezetek vezetői nem támaszkodhatnak útmutatóként használható, sikeres modellekre. Ezért érdemes az egyes vállalatok tudásmenedzsmintgyakorlatát 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 tudásmenedzsmintre. Ez érvényes a stratégiaalkotásra is.

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

A kötet korábbi tanulmányaiban szakirodalmi forrásokra hivatkozva bemutattuk, hogy a tanácsadók és könyvvizsgálók két, egymástól lényegesen különböző tudásmenedzsmint 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 tény, hogy a magyar vállalatok jobban igénylik a külső szervezetektől jött támogatást. (Ennek fontossága a magyar vállalatoknál közel kétszerese a németekének.) A perszonalizáció erősségét mutatja az a tény is, miszerint a válaszadóknál a munka-

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 kooperációban 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 megrendelő-ügyfelek közötti licensz- 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 stratégiaaváltást jelentene és igényelne, az alábbi ábra szerinti variánsokban. (1. ábra)

társak 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 válaszadónál 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 teamek létrehozása, 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 tudás-generálókat keresik. A kiválasztást végzők akár hatnyolc 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 team kellő nagyságú és kellően vegyes összetételű volt. A kérdőíves felmérés szerint egyébként a projekt-teamek nagysága átlagosan öt-hat 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 sokszorososa (átlagosan nyolcszorososa) a magyar projekteknek. A csoportképzés mint vezetési feladat így a statisztikai adatokkal is kellőképpen alátámasztott.

A perszonalizációs stratégia alkalmazása a team vezetőjét valóságos vezetői feladatokkal ruházta fel. Ez a sajátosság a harmadik szervezettípusban, a projekt-szervezeteknél is markánsan megfigyelhető.

(5) A projektet megvalósító team vezetése elsősorban koordinációs feladat

Az ismert koordinációs eszközök közül a technokratikus koordináció a tervezést, az ütemezést, az erőforrások allokálását (személyek hozzárendelése a rész-

feladatokhoz), valamint az információk szétosztását jelenti. A kérdőívek tanúsága szerint a szakemberek helyszínén tartózkodásának aránya a projekt teljes időtartama alatt, mintegy hatvan százalékos. Gyakori jelenség (a projekt-mérnöki szervezeteknél különösen, a könyvvizsgáló cégeknél kevésbé), hogy a projektek megvalósításába előre nem tervezett munkatársakat vonnak be. Mindez jelentős tervezési-ütemezési feladatot ró a projekt vezetőjére. A személyorientált koordinációs eszközöket (mint: konfliktuskezelés, képzés, szervezeti kulturális elemek) csupán a szervezetek egy részénél alkalmazzák, ennek nincs domináns szerepe.

A strukturális koordinációt a szinte mindenütt előforduló teamek, projektek és a multinacionális cégeknél alkalmazott mátrix jellegű megoldások segítik. Ezeket a koordinációs módszereket a professzionális szolgáltató szervezetekre jellemző sajátosságokkal alkalmazzák. Így közös jellemzőjük a rugalmasság és a szervezeti jelleg (specialitás) hangsúlyozottsága.

A szervezetre jellemző közös cselekvési minták figyelhetők meg a koordinációban is. Ilyennek gondoljuk a szervezetre jellemző költségvetési eljárások alkalmazását, a projekt tervek és ajánlatok formáját, a riportok, beszámolók formalizálását.

Ezek a technokratikus elemek egyben a tudás kodifikációját is megkönnyítik. Minél több a jól kidolgozott technokratikus elem, annál sikeresebb lehet a szervezeti tudás egységesítése és transzferálása. A projektek sokszínűen eltérő jellege miatt a standardizálás csak korlátozottan valósítható meg.

Felhasznált irodalom

- DAAD Kutatócsoport (1988, 2000): Neue strategische Konzepte und die Entwicklung des ländlichen Raumes. DAAD Projekt, Universität Rostock
- Farkas, F. – Kühnel, St. (1.január, 2002): Knowledge Transfer within a Professional Service Firm. Organizacija Letnik 35, ötevieka.pp 43-48. (Slovenia)
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford University Press
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Gabler
- Probst, G.J.B. – Feussen, A. (1997): Wissensziele als neue Management-Instrumente: Gablers Magazin, 8S 6-9.
- Szűcs, Pál (1999): Tudásmenedzsment – a hosszú távú siker megalapozója. In: Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés 3. kötet, 17-23.