

SEBŐK MARIANNA

## VÍZVÁLASZTÓ A HR TUDÁS

**Siker vagy bukás ma Magyarországon a kkv-lét? Ha előre tudnánk a választ, könnyebb lehetne a gazdasági élet szereplőinek helyzete. A statisztikát nézve a kisvállalkozások fele évtizedeken keresztül sikeresen működik, nyereséget könyvel, növekszik, a másik 50% azonban hónapok alatt csődbe jut. Miért van ez így? Válságban vagyunk, rossz a gazdasági környezet, nem elegendőek a források? Hogyan lehetne növelni az első 50%-ba tartozó kkv-k arányát, hogyan lehetne megérteni a valódi sikerfaktort. A tanulmány e kérdések megválaszolásához ad igazodási pontokat.**

Ma már tudjuk és ki is mondjuk, hogy a nagyvállalatok között az tesz valódi különbséget, a versenyelőnynek az az egyik tényezője, hogyan gazdálkodnak az emberi erőforrásukkal. Fogalmazhatnánk úgy is, hogy a HR szerepe egyre inkább felértékelődik. Egy kkv esetében azonban a HR funkciót sokszor másképpen és más keretrendszerben kell értelmezni, mint egy nagyvállalatnál. Kkv esetén sok esetben nincs is dedikált HR szervezet, sőt még csak HR vezető sem, éppen ezért a vezetői szerepnek és attitűdnek kell, hogy szerves része legyen az ún. HR-es gondolkodásmód. Cikkemben ezért kiemelt szerepet szánok a vezetői szerepek alakulásának, az ebben rejlő potenciális HR-es tudásformáknak.

Általános nézet, hogy minden vezetőnek HR-esnek is kell lennie egyben, mert csak akkor tud felelősen dönteni egy „lapos” szervezetben. Cikkemben ezt az általános vélekedést is körüljáróm.

Végezetül pedig, hogy miért foglalkozunk ilyen kiemelten a kkv szektorral. A válasz egyszerű.

1. Magyarországon a munkavállalók jelentős 71,7%-át foglalkoztatja a kkv szektor. Az a megállapítás tehát, hogy a kisvállalkozások a gazdaság hajtóereje, helyén álló. Ezért nem kezelhetjük mel-

lékes kérdésként az e szektorban dolgozóakra vonatkozó humán erőforrás kérdéseket.

2. A kormányzat felismerve a kkv-k gazdaságélénkítő hatását, 2013 júniusától nagyon kedvezményes hitelformákat tesz elérhetővé számukra, amely bővíti mozgásterüket. Ez viszont azt is jelenti, hogy egyre nagyobb tudásra van szükség a kkv szervezetekben.

3. A kkv szervezeti formái még mindig az egyszerű szervezeti formákat jelentik zömmel, amely generációs kérdés is egyben. Az új generáció megjelenésével a kkv-k vezetésében várhatóan ezek a szervezeti formák és az ehhez rendelhető vezetői szerepek nagymértékben változni fognak.

Egy 2013-ban végzett kutatás (Bittner és Kara) megerősíti azt a vélekedést, miszerint a kkv szervezetekben a HR nem kellő mértékben domináns. Ez több okból ered, amelyekből az elsődleges a tulajdonosi vélekedés, miszerint, ha probléma van, akkor azt majd ő személyesen megoldja. Továbbá a menedzsment ismeretek hiánya, amiből következik az alkalmazott módszerek szegényes volta. Egy módszert ismernek és alkalmaznak szinte „csodaszerként” ez pedig a létszámleépítés. A mai gazdasági helyzetben, sok eset-

ben ezt alkalmazni is kell, de a kutatások azt mutatják, hogy módszertan hiányában ad hoc módon hajtják végre, és ez nem járul hozzá a munkaerő-állomány egészséges voltának kialakításához. A kutatás három könnyen és hatékonyan alkalmazható HR módszert mutat be, melyekkel a kkv-k HR tevékenységének hatékonysága nagymértékben javítható. Eredményként javul a személyi döntések megbízhatósága, a létszám összetétele és minősége.

1. A hr szervezeti szerepének definiálása.

2. A vezetők képességeinek, hajlandóságának meghatározása.

3. A humán portfólió elemzése, és a létszámot érintő döntések megalapozása.

A kutatás alapvetően három kérdésre fókuszál:

1. Mennyire értékelik stratégiai szempontból fontosnak a HR tevékenységet?

2. Milyen hozzáadott értéke van a humán kontrolling alkalmazásának?

3. Érdemes-e humán portfólió módszert alkalmazni?

A kapott eredmények alapján a kutatás megállapítja, hogy a HR szemléletű vezetés szélesebb körben való elterjedéséhez az alábbi tényezők szükségesek:

1. a vezetői elkötelezettség fejlesztése és a vezetők fejlesztése,

2. a teljes humán menedzsment eszköztár szakszerű és naprakész alkalmazása,

3. a humán menedzsment eszköztár rendelkezésre állása különösen a teljesítményértékeléseknél;

4. gyors adatfeldolgozás, naprakészség,

5. gyors és szakszerű döntéshozás,

6. informatikai támogatás.

A kutatás végső konklúzióként mondja ki, hogy a kkv szektorban a HR-t is értékképző folyamatként kellene tekinteni (ezt a célt kell elérni), lehetővé téve ezzel a vállalkozás nyereségességének növekedését.

Mint ahogyan a bevezetőben is megfogalmaztam a kkv-k sikerének fontos tényezője a rendelkezésre álló erőforrások és a gazdasági-társadalmi, politikai

környezeti tényezők mellett a vállalkozó személye, vagyis az, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezik a tulajdonos. Ez a tényező mindaddig meghatározó marad, amíg a HR ilyen „köztes” funkcióként jelenik meg a kkv szektorban.

## Kiből lehet jó vezető? Milyen a jó vezető?

Az emberek Platón óta boncolgatják a vezetés kérdését. A mai napig az ezzel foglalkozó szakirodalom egyike sem tud olyan útmutatást adni, amely feltárná a vezetés tartalmát, a jó vezető titkát. Számos munka - példaként Mózeset és Shakespeare-t állítja vezetéstan guruiként a tanulni vágyók elé.

Egyik megközelítés szerint az *inspiráló vezetőknek* négy elengedhetetlen jellemvonásra van szükségük. E négy tulajdonság egymást kiegészítve segíthet kialakítani a körülményekre leginkább alkalmazható személyes vezetői stílust.

1. *Humánussá* és megközelíthetővé kell válniuk.

2. Elengedhetetlen, hogy intézkedéseik időzítését és lebonyolítását *megérzéseikre* is támaszkodva szervezzék.

3. A jó vezető fontos tulajdonsága az *empátiakészség*.

4. Az inspiráló vezető további jellemvonása, hogy vállalja és kiaknázza *egyediségét*, különbözősége válik erényévé.

A stíluson túl azonban a vezető által betöltött szerepek is meghatározóak. Ezeket a szerepköröket Mintzberg határozta meg az életből vett megfigyeléseim keresztül. Alapvetően három nagy vezetői szerepkört, és azokon belül összesen tízféle vezetői szerepet különböztet meg. Ezek:

1. Interperszonális szerepek

- nyilvános megjelenések szerepe: szervezet megszemélyesítése, megjelenítése, ami formális és informális
- főnöki szerep: „leader-szerep”, amelyben motivál, értéket ad, példát mutat, lelkesít
- kapcsolatteremtő és ápoló szerep: kapcsolatteremtés szervezeten belül és kívül

## 2. Információs szerepek

- információ-gyűjtő szerep: „monitorozás” az információk összegyűjtését, fogadását jelenti
- információ szétosztó szerep: az információk szervezeten belüli közlése, szétosztása
- szóvivői szerep: a szervezeti egységen kívüli szereplők tájékoztatása, informálása
- Döntési szerepek
- vállalkozó szerep: kezdeményezés, átszervezés
- zavarkezelő, elhárító szerep: probléma-megoldás
- forráselosztó szerep: források elosztása
- tárgyaló szerep: tárgyalás, alku, meg-egyezés

A felsorolt három szerepkör és azok további tagolása nem választhatók el élesen egymástól. A vezető minden helyzetben többféle szerepben jelenik meg egyszerre. Így a vezető

- megszemélyesíti, felelős irányítóként képviseli az általa vezetett szervezetet, szervezeti egységet;
- értékeket ad, példát mutat, érzelmi elkötelezettséget teremt, lelkesít;
- kapcsolatokat épít és ápol a szervezeten belül és kívül;
- folyamatosan figyelemmel kíséri a környezetben és a szervezeten belül történő eseményeket, információkat gyűjt és dolgoz fel;
- informál, tájékoztat;
- szóvivőként lép fel, tájékoztatja a külső érintetteket;
- változásokat, akciókat, fejlesztési, átalakítási programokat kezdeményez és irányít;
- problémákat old meg, veszélyhelyzeteket hárít el, konfliktusokat simít el, „tüzet olt”;
- forrásokat oszt szét;
- tárgyal, alkudozik, egyeztet.

Megismerve a vezetői szerepeket nézzük meg, hogy ez a vezető, milyen helyzetben kell, hogy érvényesüljön. A vezetés mindig valamilyen szituációban

történik, amelynek három sarokpontja van: a vezető, vezetettek és a szituáció. A kisvállalkozásokban a tulajdonos/vezető vagy a megbízott vezető (menedzser) adott szituációkban egyedi megoldásokat követ, amelyben egyéniségét, stílusát tükröző magatartás jelenik meg. A résztvevők ezekre reagálnak, ezeket fogadják vagy utasítják el, a reakciójuk pedig szoros összefüggésben van az adott helyzettel. A „jó vezető” tehát önmagában kevés, a vezetettekkel és a szituációval való harmónia fontosabb lehet a személyes jellemzőknél és felkészültségnél. A technikai és társadalmi fejlődéssel különböző vezetési iskolák alakultak ki, amelyek különböző vezetői módszereket, vezetői kompetenciákat és személyiségjegyeket favorizálnak.

## A képessé tétel, felhatalmazás

A szervezeti kultúraváltások relevánsan felülírják a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárásokat: a leader és manager feladatok mellett érvényesülnek a vezetők ún. „soft” - vagyis támogató/coaching jellegű - társas és kommunikációs képességei.

A vállalatirányítási igényeket újraértelmező (képességtevő) empowerment jellegű vezetéselméletek olyan új típusú, a személyiségük erejével hatni tudó, hitteles és karizmatikus vezetőket állítanak a siker fókuszába, akik egyfajta „service motivated” hozzáállással, saját sikereikkel egy időben a közös eredményekért munkálkodnak. Az empowerment felelősségteremtést, felhatalmazást jelent, melynek során egy beosztott megkapja az adott feladat elvégzéséhez szükséges jogosultságokat, információkat és erőforrásokat. Így az embereknek a szervezeten belül joguk van, és képesek a döntéshozatalra, illetve arra, hogy annak alapján cselekedjenek. Egy hagyományos, hierarchikus szervezetben az alkalmazottak azt teszik, amit a menedzserek vagy felettesek mondanak nekik. A felhatalmazott alkalmazottak saját kezdeményezéseiket használják fel a

szervezeti célok elérésére, azt remélve, hogy a megnövelt empowerment reagáló készebbé teszi a szervezetet a változásokra, és proaktívabbá az ügyfelek kiszolgálása terén.

A vezetőknek alkalmasnak kell lenniük a hatalom- és felelősség megosztásra, demonstrálniuk kell, hogy bíznak az emberek képességeiben. Ezért a menedzser hagyományos szerepétől eltérő beállítottságra van szükség. Ennek értelmében keresniük kell a pozitív tényezőket az emberekben, oda kell figyelni reményeikre és félelmeikre, értékeikre és egyediségükre, reagálni kell igényeikre, és gondoskodni kell továbbfejlődésükről, bármilyen kis szervezetről is van szó.

Az empowerment megvalósulásának néhány akadálya: a vonakodás a tényleges hatáskör-megosztástól, átadástól, félelem a kudarctól, a feladat nem ismerése. A felkészítő képzéstől való távolságtartás. Ennek feloldásához segít a tudás tényleges értékének ismerete, a szervezetben való érvényesítés lehetősége.

A különböző vezetési stílusok és vezetői szerepkörök nem működnek az érzelmi irányítottság nélkül. Ma alapelvárás a vezetővel szemben, hogy rendelkezzen érzelmi intelligenciával.

## Érzelmi intelligencia

Daniel Goleman a sikeres vezetési stílus kifejlesztésében a legnagyobb szerepet az érzelmi intelligenciának, az érzelmi-lelki tényezőknek tulajdonítja. Azt állítja, hogy a munkavállalókkal való jó kapcsolat kialakításának legfontosabb eszköze az érzelmileg intelligens vezetési stílus. Ha rendelkeznek ezzel, akkor képesek a saját maguk és emberi kapcsolataik irányítására is. Goleman-Boyatzis-McKee (2003) kutatásainak eredményei szerint a leghatékonyabb vezetőket az különbözteti meg a többiektől, hogy felismerték azt, hogy milyen fontos szerepet játszanak az érzelmek a munkahelyen. Nem csupán a konkrét üzleti sikerek és tehetségek kibontakoztatása terén, hanem az ezeknél sokkal

fontosabb, de közvetlenül nem észlelhető tényezők szempontjából, mint például a magas erkölcsi nívó, a motiváció és a lojalitás. Kutatásaik további eredményei szerint az érzelmi intelligenciának négy területe van: az *éntudatosság*, az *önszabályozás*, a *társas készség* és a *kapcsolatok irányításának képessége*. Azt vallják, hogy a valóban hatékony és sikeres vezetők az érzelmi intelligencia mind a négy területének legalább egy-egy kompetenciájában kiemelkedően erősek.

A Goleman által felvázolt érzelmi intelligencia vezetői kompetenciákból kiindulva Szlávicz és Szretykó (2012) két nagyobb kompetenciacsoportot határozott meg:

- Egyéni kompetenciák, amelyek meghatározzák, hogyan irányítjuk önmagunkat.
- Szociális kompetenciák, amelyek társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Következtetéseik arra mutatnak, hogy az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfortérzés uralkodik. Az emberek összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. Véleményük szerint a jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/ lenne szükség.

A megfelelő vezető természetesen csak akkor garancia, ha az alapkiindulás a tudásban gyökerezik.

## Tudásmenedzsment, tudás

A vállalati sikerhez a társadalmi, környezeti és gazdasági feltételek mellett, a belső technológiai és egyéb instrumentális feltételeken túl elsősorban a szervezeti kultúra által meghatározott *értékrend*, a *tanulástudás*, annak sikeres és gyors adaptálása a gyakorlatban, valamint az *innovációs készség* a legfontosabb tényezők.

Mára közhely, hogy a XXI. század a tudás társadalma, tudásalapú gazdaság működik. A legutóbbi években nagymér-

tékben változott az információ, a tanulás, a tudás stratégiai jelentőségének megítélése. Már nem csak az a kérdés, hogy milyen technikai feltételek között, milyen tőkeerővel gazdálkodik egy cég, hanem az, hogy mi rejlik az alkalmazottakban a tudás, a készségek, képességek, kompetenciák tekintetében. Az igazi érték az emberi szak tudás, az ismeret, ennek allokációja a szervezetbe.

Korábban a szervezet versenyképességét a termelési tényezők optimális kombinációjára bízták. Mára ez kiterjedt, mert „Az információ és a tudás korában a versenyképesség... az adatok, információk és a tudás optimális kombinációjától függ”<sup>1</sup> A tudást azonban menedzselni kell, mert a tudásmenedzsment olyan erőforrás, amely azáltal, hogy növekszik, hasznosságából nem veszít, éppen ellenkezőleg, mennyiségének növekedésével a hasznossága is egyre nő.

A tudásmenedzsment területén sokféle feladat adódik: a tudást fel kell térképezni, össze kell gyűjteni, rögzíteni, gondozni, továbbadni, integrálni, kombinálni kell, a hasznosításáról nem is beszélve. Ezek a szerepek részben beépülnek a vezetők egyéb tevékenységei közé, részben azonban önálló sodhatnak is. Bizonyos mértékig minden, a szervezetbe tartozó alkalmazott és vezető tudásmenedzser. A vállalatok eszköztárában a tudás láthatatlan erőforrás, amelynek a szakirodalomban is nagyon sok elnevezése és megközelítése létezik. Nevezik szellemi tőkének, immateriális eszköznek és „egyszerűen” tudásnak is. Az allokált tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyón része.

A tudás tőkeként való kezelése ma általános. Ez azonban egyenetlenül érvényesül, mert a hagyományos felfogás inkább a kézzelfogható vagyonelemekre fókuszál. Ugyanakkor a tudás stratégiai

értékén alapuló vállalatvezetés feladatának tekinti a szervezet intellektuális tőkéjének fejlesztését. „Ma az egyetlen igazán értékes erőforrás az egyének és a társadalom számára egyaránt a tudás. A tudással minden mást meg lehet teremteni.” – írta Drucker<sup>2</sup> Fokozatosan változik a gondolkodás, mely előrevetíti, hogy a vállalatok hatékonyságához jelentősen hozzájárul az a tudástőke, amivel rendelkeznek.<sup>3</sup> A kkv szektor legnagyobb értéke a vállalkozásban megtestesülő tudás, melyet a tulajdonos, legtöbbször, mint egyes számú vezető tudása képvisel. A kkv-szektorban szükségessé válik olyan kompetenciák bevonása, melyek a szervezet továbbfejlődéséhez, növekedéséhez elengedhetetlenek. Míg egy mikro vállalkozás kulcsembere általában, maga a cégtulajdonos, addig egy kis és középvállalkozás az idő előre haladtával, egyre több szereplővel kerül kapcsolatba, ez a szervezet profittermelő képességével, bár nem egyenesen arányosan, de növekvő tendenciát mutat.

Miután a tudás egy része személyhez köthető, nem dokumentálható, illetve nem verbalizálható tapasztalatokon alapul, felmerül, hogy ezen tudás megtartása, főleg a kulcspozíciókban lévők, illetve a más szempontból a vállalat érdekében kulcsemberek számító munkavállalók esetében milyen új feladatokat jelent a szervezet és vezetői számára.

A kkv-k is komplex „vállalati” problémákkal találják szembe magukat amelyek elméleti síkon is megalapozott megoldásokat követelnek. A tudásra szükség van, így ha például a szervezetben foglalkoztatott munkavállaló, aki az évek során megszerzett tudása, tapasztalata révén kulcsembereknek számít, kiválik a szervezetből, annak hátrányos következményei is lehetnek. A szervezet ezzel nemcsak egy központi fontosságú személy elvesztésével számolhat, hanem a

<sup>1</sup> Haun (2002) 9. o.

<sup>2</sup> Drucker (1993)

<sup>3</sup> Poór (2010)

szervezeti tudás mértékének számottevő csökkenésével is.

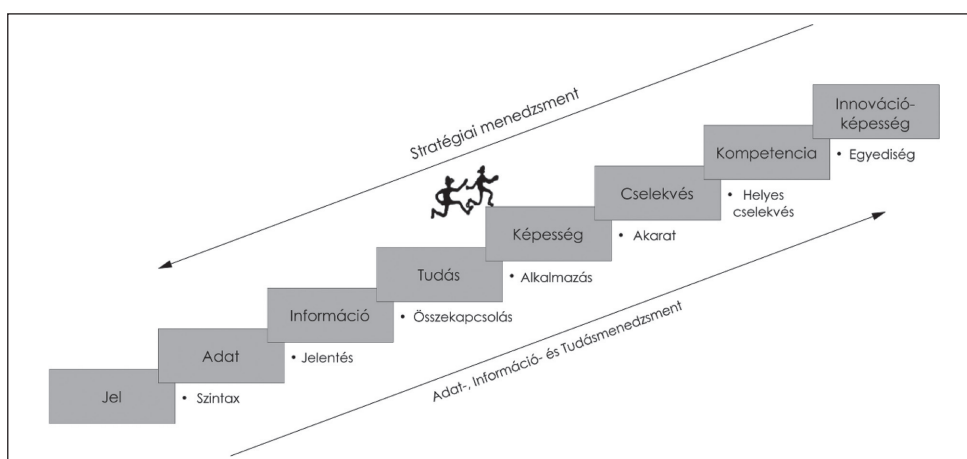
Az alkalmazotti tudás beazonosítása, számontartása, feltérképezése, megőrzése, azaz a tudás tudatos kezelése a vállalati stratégia fontos része. Míg a kkv-k egy részében a vezető (még) könnyen fejben tudja tartani a munkatársak tudását, mássutt már szükséges a nagy vállalatoknál is használt tudatos felmérési eszközöket használni, nyilvántartásokat, tudástérkép készíteni.

A „tudás” megtartására számos eszköz áll rendelkezésre. Egy része személyekhez kötött, akik személyiségükkel, vezetési készségeikkel és vezetői tapasztalatukkal befolyásolni tudják a tudás motiváltságát. A tudáshoz való hosszú távú elkötelezettség csak elenyésző mértékben köthető anyagi javakhoz, nagyobb hatással bír a kompetens vezetői attitűd, ami összhangban áll a vezetett munkavállaló elképzeléseivel.

A szervezeti tudás elhelyezkedését az ún. „tudáslépcsőben” követhetjük nyomon.

1. ábra

### A tudáslépcső



Forrás: North (1998) 41. o.

### A kkv-k kulcspozíciói, a kulcsemberek kiválasztása

A szervezetek tudástökéje a szervezetbe allokálódott tudásokból származik. Az ipari vállalkozásokban a termelési rendszer maga nyújtja, határozza meg a tudáselrendeződést, a szolgáltató rendszerek tudásrendeződését a tevékenység és a szervezet feltételei nyújtják. A feladatokhoz szükséges tudásigény egyben azok fontosságát is jelzi, ami adott esetben a feladathoz kialakított követelményekhez

kiválasztott személyben testesül meg (feladathoz a személyt).

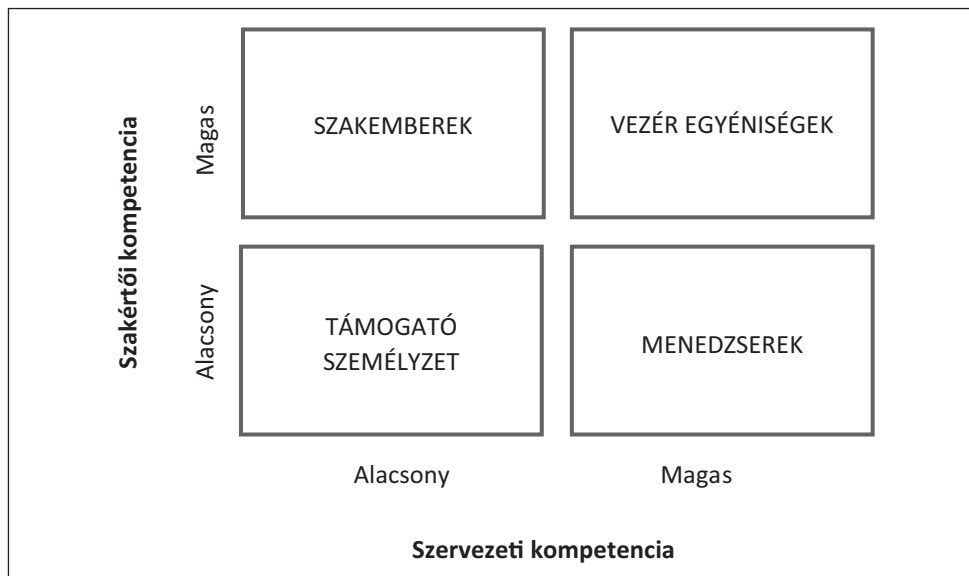
A kkv-k a szervezethez, feladatokhoz mérten tartanak értéken tudásokat, amelyek esetenként változóak. Egy szervezet számára kulcsemberek lehetnek olyan személyek, akik pl. kevesebb információból jobb döntést képesek hozni, mint egy náluk tapasztalatlanabb. Ez teszi ezeket az embereket értékesnek a vállalat számára, hiszen információval való ellátásuk költsége a tapasztalataik miatt alacsonyabb, mint egy kezdő döntéshozóé. A kulcs-

ember fogalmát kompetencia alapján kétféleképpen is lehet értékelni: az egyik a szakértői kompetencia, azaz, hogy az adott egyén mekkora tudás birtokában van, milyen képességekkel rendelkezik egy –egy feladat elvégzéséhez. A másik a szervezeti kompetencia, azaz az adott egyén mennyire lojális a szervezethez,

mennyire foglalkoztatják a szervezeti folyamatok, szabályok, mennyire igyekszik ezeknek megfelelni. Ha a két dimenziót együttesen kezeljük (2. ábra) akkor egy szervezeten belül négy szerepet tudunk megkülönböztetni: a szakembert, a menedzsert, a vezéregyéniséget és a támogató személyzetet.

2. ábra

### Kulcsemberek a szervezetben



Forrás: Bacsur-Boda (2010).

A szervezeti kultúra tudástartalma meghatározó a szervezet sikerességében. Ezért igény, hogy a menedzsment tisztában legyen a szervezet belső tudásával, amely a versenyképes működés alapfeltétele. A belső tudás három fokozatban érvényesülhet: a/ az *alaptudás*, mint belépési feltétel, ami még nem a hosszú távú siker biztosító, b/ a fejlett tudás, ami életképes versenyt biztosít az iparágban belül (eltérő tudást képvisel) a versenytársakhoz képest), c/ innovatív tudás, ami

vezető szerephez juttat. (képes alakítani a jövőt).

Ez utóbbi tudás létrehozásának feltétele a tanulószervezetként való működés, melyhez belső, megalapozott tudásbázisra van szükség. Ebben három szempont lehetséges: 1/ modulok, csoportok kialakítása döntési kompetenciákkal, eredményérdekeltséggel és gyors alkalmazkodóképességgel, 2/ kooperációk, stratégiai szövetségek, hálózatba szerveződés, 3/ virtualizálódás, moduláris szervezeti egy-

ségek cégen belül és kívül az alkalmazkodóképesség és interaktivitás fokozása érdekében.<sup>4</sup>

### **Tudásáramlás - tudásmenedzsment - etika a kkv szektorban**

A tudásmenedzsment szerepe a kkv szektorban is az, hogy biztosítsa a vállalat versenyképességét az új, tudásalapú gazdaságban. Bencsik (2011) szerint minden tudásszerzés egyik kritikus kérdése, hogyan, kitől tudok szert tenni rá, illetve mennyire vagyunk hajlandók másokkal megosztani, átadni és közös értékévé tenni a tudásunkat. Véleménye szerint napjaink munkavállalói gondolkodását leginkább a versengés és nem az együttműködés, azaz kooperáció jellemzi. Kevés a tudás megosztását támogató szervezeti kultúra. A vállalatirányítási szabályok és a bizalmi légkör által átszőtt szervezeti kulturális háttér teremti meg az etikus viselkedés érvényesülésének feltételeit.

Arra a kérdésre, hogy egyes vállalatvezetők hogyan látják saját vállalatukat, ezen belül saját vezetői tevékenységüket, a beosztottaik viselkedését és tevékenységeiket, valamint mindennek az etikai oldalát, Bencsik (2011) több mint 40 cég vezetőjével készített strukturált interjúkat. Az eredményekből egyértelműen kitűnik, hogy nem jellemzőek a kifejezetten olyan vállalati szabályok vagy intézkedések a cégeknél, amelyek a tudás megosztását definiálnák.

A tudásmegosztás és tudásszervezés cégvezetők által alkalmazott eszközeiben vannak átfedések, ugyanakkor a válaszból jól látható, hogy leginkább olyan módszereket alkalmaznak, amelyek kapcsán az etikai kérdések fel sem merülnek. A cégvezetők válaszai egyértelműen arra mutatnak, hogy maximálisan igyekeznek betartani és betartatni a vállalati működés során az etikai szabályokat, ám az erre

hozott intézkedéseik meglehetősen sablonosak. Elsősorban arra törekednek, hogy megfelelően eleget tudjanak tenni a szabályozóknak, előírásoknak, ügyrendeknek és a törvényeknek. Etikai Kódex csak néhány nagyvállalatnál létezik, azonban ezekben semmi nem vonatkozik a tudásmegosztással, tudásszerzéssel kapcsolatos magatartási szabályokra, előírásokra.

A fentiek, valamint Bencsik (2011) korábbi kutatásai azt támasztják alá, hogy a hazai szervezeti kultúrák sajátosságainak tekintetében az egyes tudásorientált szervezeti működésekben a versengő magatartás sokkal inkább jellemző, mint a támogató, együttműködő viselkedés.

### **Összegzés**

Fenti néhány gondolatébresztő összefüggésből arra következtethetünk, hogy a tudás menedzselésének területén, a hazai kis- és középvállalkozási szektorban, van mit tenni. Ma akár azt is mondhatnánk, hogy a kkv-k egyik sikertényezője a tudásmenedzsment rendszerek kiépítésében rejlik. Ez pedig szoros összefüggésben van az emberi erőforrás gazdálkodásával, azaz a HR-rel. Bár a HR-ben rejülő lehetőségeket, amelyek kulcsszerepet játszhatnának a kkv-k sikerében, ma még a cégvezetők nagy része nem ismer fel, a javaslatom mégis a vezetők menedzserei ismereteinek fejlesztése, illetve a humán menedzsment eszköztár (munkakörtervezés és értékelés, munkaköri leírás, személyi specifikáció készítése, munkakör-értékelés, teljesítményértékelés, bérezés, ösztönzés, változásmenedzsment, személyzetfejlesztés, kompetencia alapú karriermenedzsment, HR stratégia) alkalmazására irányul.

Meggyőződésem, hogy a vállalatok versenyképességének megőrzéséhez az emberi erőforrás meghatározó szerepe mellett az etikus magatartás és viselkedés is hozzájárul.

Bencsik A. – Perjés Z. (2007).



**Irodalomjegyzék:**

- Bacsur Kálmán – Boda György: (2010): Személyügyi kontrolling. Boda és Partners Kft. Budapest.
- Bencsik Andrea – Perjes Zoltán (2007): Vállalati szövetségek a tudásmenedzsment szolgálatában, CEO 2007/1.
- Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala, Z-Press Kiadó Kft.
- Bencsik Andrea (2011): Etikai útvesztő a Tudásmenedzsment rendszer tudásszerzés – átadás fázisában/ Tudásból várat... MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága, 2011, N&B. Kiadó, Budapest.
- Bencsik Andrea (2011): Amiről keveset beszélünk... Az etika értékeinek érvényesülése a tudásmenedzsmentben, Humánpolitikai Szemle, 2011/10.
- Bencsik, Andrea (2011): Tudásmenedzsment és etika a vállalati élet szemszögéből, Humánpolitikai Szemle, 2011/11.
- Boda, György (2003): A láthatatlan tőkét is lehet és kell mérni. Menedzsment Fórum. www.mfor.hu
- Bögel György – Tomka János (2010): Vezetői szerepek és feladatok, CEO 2010/1.
- Bögel György – Tomka János (2010): Tudás és tehetség, CEO 2010/3.
- Fenyves Éva (2010): A tudásmegosztás motívátorai, CEO 2010/1.
- Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince Kiadó, Budapest.
- Haun, Mathias (2002) Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. Springer.
- Barham, Kevin (2011): Az empowerment értékelése, CEO 2011/3.
- Lukács Edit (2012): A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében, Vezetéstudomány. 2012. Különszám.
- Lukovszki Livia (2011): Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? Vezetéstudomány. 2011/11.
- North, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Gabler, Wiesbaden.
- Sólyom Andrea (2012): Múlt, jelen, jövő, avagy a tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói, Doktori értekezés – Széchenyi István Egyetem.
- Szlávicz Ágnes – Szretykó György (2012): Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai, Humánpolitikai Szemle, 2012/12.