

|

OTDK –dolgozat

Hürkecz Attila

2013

Az intellektuális tőke menedzsmentje és a versenyelőny kapcsolata az upstream szegmensben

Leveraging the power of intellectual capital, implications from the upstream segment

Kézirat lezárásának dátuma:2011. március 14.

TARTALOMJEGYZÉK

<u>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</u>	<u>1</u>
<u>BEVEZETÉS</u>	<u>3</u>
<u>A MÉRNÖKI INTELLEKTUÁLIS TŐKE VERSENYKÉPESSÉGRE GYAKOROLT HATÁSA</u>	<u>4</u>
<i><u>A TUDÁS DEFINÍCIÓ BEVEZETÉSE</u></i>	<i><u>4</u></i>
<i><u>A MÉRNÖKI TUDÁS, MINT ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐ</u></i>	<i><u>6</u></i>
<i><u>MÉRNÖKI INTELLEKTUÁLIS VÁLLALATI TŐKE, AVAGY A VÁLLALAT, MINT TUDÁSINTEGRÁTOR</u></i>	<i><u>13</u></i>
<i><u>A FENNTARTHATÓSÁG ÉS TULAJDONOLHATÓSÁG KÉRDÉSE</u></i>	<i><u>32</u></i>
<u>MENEDZSERI ALKLAMAZÁSI LEHETŐSÉGEK</u>	<u>40</u>
<u>ÖSSZEGZÉS</u>	<u>41</u>
<u>HIIVATKOZÁSJEGYZÉK</u>	<u>42</u>
<u>MELLÉKLETEK</u>	<u>45</u>

ÁBRAJEGYZÉK

Leveraging the power of intellectual capital, avagy az intellektuális tőke és a fenntartató versenyelőny kapcsolata	2
1. ábra: A tudás természete	4
2. ábra: A tacit tudás, mint jövőbeni piaci lehetőség.....	5
3. ábra: A tudás természete	6
4. ábra A fenntartható versenyelőny: meghatározó tényezők és az elemzés szintjei.....	7
7. ábra: A humán erőforrás a kulcs értékteremtő tényező	8
5. ábra: A versenyképességet közvetve befolyásoló tényezők	8
6. ábra: A versenyképességet meghatározó tényezők	8
8. ábra: Összefoglaló tábla; a tudás, mint értékteremtő, s versenyelőnyt biztosító tényező.....	12
9. ábra: A tudás természete, vállalati intellektuális tőke	13
10. ábra: A versenyelőny, képességek és erőforrások kapcsolati keretrendszere	14
11. ábra: A tudás értelmezése a vállalatok kontextusában	16
12. ábra: Heterogén erőforrás-portfólió	17
13. ábra: A társadalmi tőke és intellektuális tőke kapcsolata ,illetve a szervezeti versenyelőny teremtése	19
14. ábra: A társadalmi tőke szerepe az új tudás, intellektuális tőke születésében	21
15. ábra: A társadalmi tőke születését támogató platformok	22
16. ábra: A társadalmi tőke kialakításának problémái, szervezeti kihívások	24
17. ábra: A társadalmi tőke kialakításának problémái, technikai kihívások.....	25
18. ábra: A petroskills kompetenciarendszer alkalmazásának kiterjesztési lehetőségei	26
19. ábra: Az intézményi tőke kialakítása a Mol-ban, policy elemzés	31
20. ábra: A mérlegen kívüli tételek egy intuitív felosztása.....	35
21. ábra: A tudástőke mérése	36
22. ábra: Leveraging the power of intellectual capital , avagy az intellektuális tőke és a fenntartató versenyelőny kapcsolata.....	40

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A vállalati intellektuális tőke az upstream üzletágban hosszú távú versenyelőny forrása, a vállalatok célja ezért az értékes mérnöki humán tőke megtartása, fejlesztése.

Először a **mérnöki tudással**, mint önálló az emberek, alkalmazottak által birtokolt **egyéni, szuverén erőforrással** (8. összefoglaló ábra) **foglalkoztam**. Összességében az elemzéseim mentén bizonyítottam, hogy a mérnöki tudás az upstream szegmensben, mint értékteremtő tényező versenyelőny alapját képezheti egy adott vállalatnál.

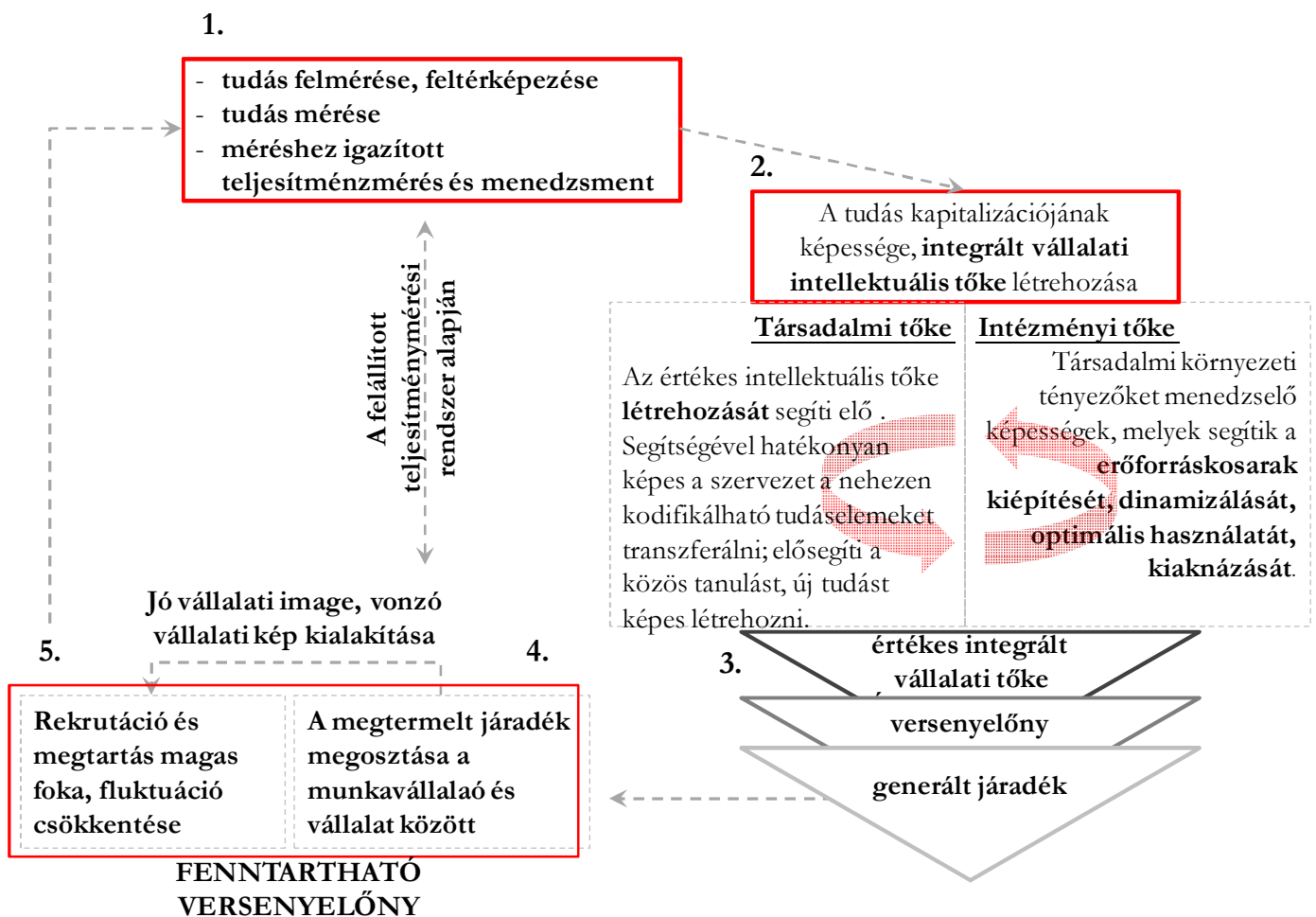
A **következő lépésként** rámutattam, hogy a vállalat intézményi, illetve szervezeti struktúrája az értékes egyéni tudást képes kapitalizálni, **vállalati intellektuális tőkévé** kovácsolni; – *mely piaci viszonyok között nem, vagy csak korlátoosan lehetne beszerezhető*. Kogut-Zander[1992] cikke alapján két alapvető szervezeti képességet definiáltam, mely előmozdítja az ilyen heterogén erőforrás-portfóliók kialakítását, – *mely a versenyelőny alapját jelenti*. A továbbiakban e két szervezeti képességet Ghosal-Nahapiet [1998], illetve Oliver [1997] munkája nyomán társadalmi, s intézményi tőkeként definiáltam. Bemutattam, hogy a **társadalmi tőkén keresztül lesznek képesek a szervezetek az értékes intellektuális tőke létrehozására**; míg az **intézményi tőke felel azért, hogy képes legyen a szervezetet dinamizálni, s hosszú távon megőrizni az intellektuális tőke értékességét** folyamatos fejlesztésen keresztül. Kimondtam, hogy a Mol-ban általam megismert intézkedések, törekvések alapján a vállalat:

- (1) Többnyire sikeresnek mondható a társadalmi kapcsolatok facilitálásában, mely által komoly társadalmi tőkére tesz szert. Amiben fejlődnie kellene az a tudástranszfer, s fokozattan a szervezeti, integrált tudás, vállalati szintre emelése (nem egyéni! szintű), intellektuális tőke kialakítása.
- (2) Pozitív irányba mutatnak az intézményi tőke létrehozását, s a szervezet dinamizálásának képességét illetően. A pozitív folyamat tovább erősíthető, ha az összes törekvést társasági szintre tudja emelni a felsővezetés.

Harmadik, s egyben utolsó lépésként foglalkoztam a versenyelőny hosszú távú fenntarthatóságával, s a megtermelt járadék tulajdonlási kérdésével. A hosszú távú versenyelőny fenntartásához fontos az új tudás létrehozása, a szervezeti kód megújítása. Két lehetőség áll rendelkezésre: (1) tudás kiaknázás, az alkalmazottak közös munkája, felgyülemelő tapasztalatokon keresztül, illetve (2) tudásbővítésen keresztül, mely humán tőke, s új tudáselemek beemelését jelenti a szervezetbe. A Mol szembe kell, hogy nézzon azzal, hogy a

hosszú távú versenyelőny fenntartásához szükség van új, s lehetőség szerint magas képesítésű alkalmazottakra. A megtermelt járadék eltulajdonolhatósága érdekében pedig, olyan szervezeti megoldásokat kell hoznia, melyben kapitalizálni tudja ezt a tudást. Az elemzésemben rámutattam, hogy e két tényező szemben áll egymással. Éppen ezért a megtermelt járadék felosztása az alkalmazottak és vállalat között fontos, hogy egy transzparens teljesítménymérési rendszeren támogatásával kell, hogy megvalósuljon. Ez elősegíti a hiteles, integritást hangsúlyozó vállalati kép kialakulását (employer branding), mely kulcsszerepet játszik az alkalmazottak megtartásában, s elősegíti a rekrutálását, így biztosítva a hosszú távon fenntartható versenyelőnyt. Az általam felvázolt összefoglaló modell:

Leveraging the power of intellectual capital, avagy az intellektuális tőke és a fenntartató versenyelőny kapcsolata



Forrás: Saját koncepció

BEVEZETÉS

A dolgozatomban a Magyar Olaj-és Gázipari Nyrt.-ben (továbbiakban Mol), s fókuszáltan az upstream üzletágban a fenntartható versenyelőny, s a tudástőke viszonyát vizsgálom. A kiinduló feltevésem az, hogy az upstream üzletágban a tudástőke, a mérnökök tudása adja a fenntartható versenyelőny alapját. Az elemzés eredményeképpen egy átfogó képet kívánok adni (1) a mérnöki tudás szerepéről, működéséről; (2) a támogató szervezeti és intézményi megoldások hozzájárulásáról, illetve (3) kitérek a külső környezeti tényezők hatásaira is. A dolgozat végén felvázolom a saját értelmezési kereteim között az intellektuális tőke és a fenntartható versenyelőny kapcsolatát egy dinamikus modellben.

Módszertanilag a témához kapcsolódó irodalmi alapvetéseket (*erőforrás alapú, tudás alapú, s intézményi elméleteket*) vetem össze a Mol oldaláról szerzett gyakorlati tapasztalatokkal (*itt elkészített interjúkra, kérdőívre, Mol olajipari értéklánc kurzuson hallottakra¹, s egyszerű internetes adatgyűjtésre támaszkodom*). Célom, hogy a Mol számára egy visszacsatolást, képet nyújtsak a csoporton belül működő átfogó tudásmenedzsment koncepcióról, illetve esetleges javaslatokat, irányvonalakat fogalmazzak meg.

A dolgozat megírásában a személyes motivációm a téma iránti érdeklődés és elköteleződés szolgálja. A jövőben célom egy szélesebb körű tanulmány elkészítése (*mely egyben a diplomamunkám témája is*), mely a vállalatok intellektuális tőkéhez való viszonyát, menedzsmentjét hivatott feltérképezni, s erre próbál irányvonalakat, iránymutatást megfogalmazni.

¹ A Rajk László Szakkollégiumban hallgatott kurzus, 2010 tavasz.

A MÉRNÖKI INTELLEKTUÁLIS TŐKE VERSENYKÉPESSÉGRE GYAKOROLT HATÁSA

Kiinduló feltevés:

A vállalati intellektuális tőke az upstream üzletágban hosszú távú versenyelőny forrása, a vállalatok célja ezért az értékes mérnöki humán tőke megtartása, fejlesztése.

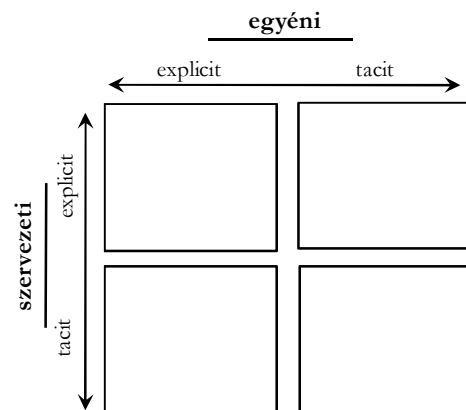
A feltevésemet három lépésben kívánom bizonyítani. (1) a mérnöki tudás az upstream szegmensben, mint értékteremtő tényező versenyelőny alapját képezheti egy adott vállalatnál. **(2)** a vállalat intézményi, illetve szervezeti struktúrája az értékes egyéni tudást képes kapitalizálni, s vállalati intellektuális tőkévé kovácsolni, – *mely piaci viszonyok között nem, vagy csak korlátoosan lehetne beszerezhető.* **(3)** végezetül belátom, hogy a hosszú távú versenyelőny fenntartásához elengedhetetlen (a) az intellektuális tőke fejlesztése rekrutációval, (b) a meglévő tudás megtartása a fluktuáció csökkentésével, (c) illetve kitérek a tulajdonolhatóság kérdésére a tudás természetének bemutatásán keresztül. **Az első pontot az elméleti irodalom és a gyakorlati oldal összekapcsolásán keresztül fogom vizsgálni.**

A tudás definíció bevezetése

Grant (1996) anélkül, hogy egy lehatárolt definíciót adna mindössze annyit mond a tudásról, hogy *a tudás az, amit tudunk*. Spender (1996) összefoglaló munkájában két dimenzió mentén írja le a tudás természetét. Megkülönböztet egyéni, a humán tőkéhez köthető tudást, s ezzel egyidejűleg szervezet által birtokolt tudáshalmazokat. Munkájában a Polányi [1966] és Nonaka [1991] által bevezetett terminus alapján két részre bontja a tudást: explicit és tacit tudáshalmazra.

Az explicit tudás az, mely leírható, tehát kodifikálható, a tacit tudás ezzel szemben az, mely nem kodifikálható, nem leírható, akár magának a tudás birtokosának sem világos a tudás egészének természete, működése. (Spender idézi Ghosal-Nahapiet [1998])

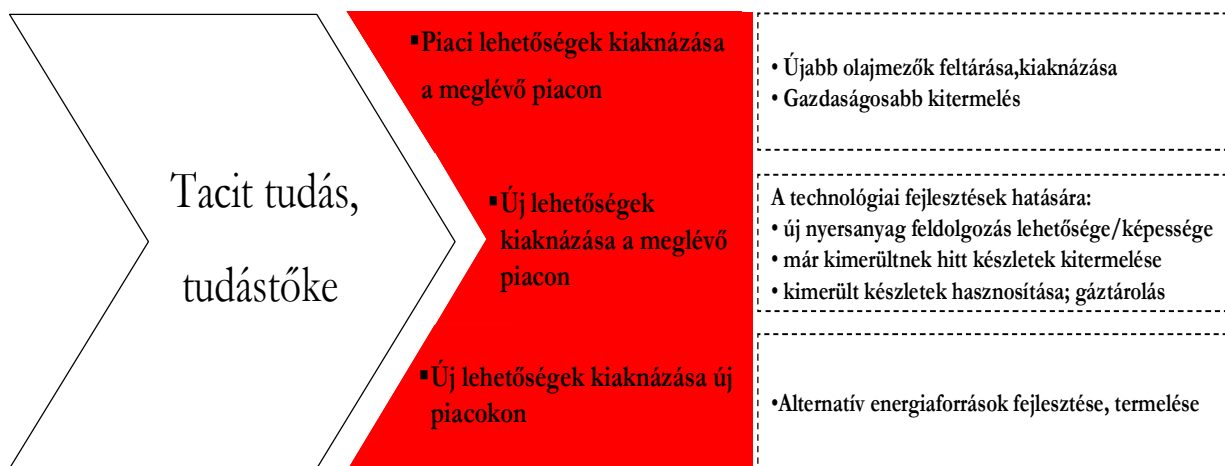
1. ábra: A tudás természete
Ghosal-Nahapiet [1998] alapján szerkesztve



A következőkben Kogut-Zander (1992), illetve Hall (1993) munkái alapján értelmezem a tudás fogalmát, értelmezési keretét, megvalósulási formái, illetve megmutatom, hogy a (mérnöki)tudásnak milyen gyakorlati megjelenései formái lehetnek az upstream üzletágban.

Kogut-Zander (1992) tágabb értelmezési keretbe helyezi a tacit tudás fogalmát, mely lényegében a tacit tudás, mint jövőbeli opció jelenik meg (*future option~opció a jövőre*) a vállalat számára. A tacit tudás így három alcsoportra bontható, melyre próbáltam saját intuícióm alapján az upstream üzletágra vonatkoztatva is konkrét példákat megfogalmazni (2. ábra).

2. ábra: A tacit tudás, mint jövőbeni piaci lehetőség



Forrás: Saját koncepció Kogut-Zander (1992) alapján

Hall (1993) megközelítésében ezzel szemben inverz logikát használ. „Érvelése szerint az a vállalat rendelkezik fenntartható versenyelőnnyel, mely folyamatosan képes olyan termékek, illetve szolgáltatások nyújtására, melyek olyan jellemzőkkel rendelkeznek, ami a fogyasztói célcsoport számára a kulcs 'vásárlási'/érték kritériumot jelentik; például: ár/költség, specifikáció, megbízhatóság, esztétikum, funkcionalitás, elérhetőség, image mások mellett.” (p. 610). Az érvelés szerint, tehát az erőforrások értékessége abban nyilvánul meg, hogy a fogyasztók rendszeresen és stabilan hajlandóak a vállalat által termelt javakat fogyasztani; mely a vállalatok közötti képességbeli különbségekre² vezethetőek vissza.³ A szerző a tanulmányban

² Hall az angol eredetiben capability differential-t használ. Állítása szerint az intangible (nem megfogható, nem megragadható) erőforrások kapcsolatba rendezhetőek a capability differentials-el. Az intangible resource-okat azonban további két csoportra osztja: skills, illetve asset. A magyar szóhasználatban ez okozza az igazi problémát, mivel a skill és capability nehezen megragadható magyarul különböző szóval. A továbbiakban ezért a szövegben a differential capability szó szerinti fordítása helyett megkülönböztető tényezőket fogok használni, míg a skill-t fogom képességként felcímkézni.

³ Hall művében kizárólag az intangible assetek versenyelőnyre, illetve fenntartható versenyelőnyre gyakorolt hatását vizsgálja.

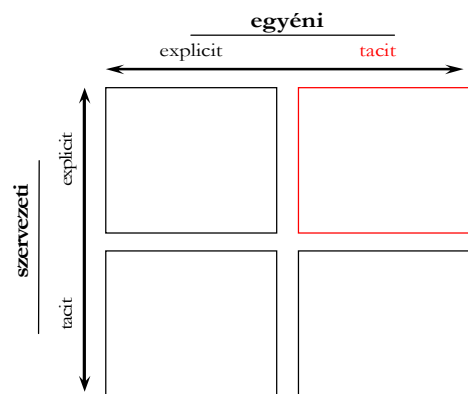
alapvetően a végfogyasztókat kiszolgáló termék, illetve szolgáltatási piacokban gondolkozik; elemzési kerete azonban meglátásom szerint éppúgy használható vállalatok közötti (B2B), illetve vállalaton belüli értékteremtés elemzésére, illetve értékelésére. Átültetve az általam elemzett iparágra a szerző megállapításait a mérnökök által kínált jószág legyen például egy K+F projekt eredménye, vagy egy új mező azonosítása, feltérképezése, értékelése és feltárása. Ha értékelni akarjuk a mérnökök teljesítményét fontos lesz számunkra intuitíve az ár, megbízhatóság, alkalmazhatóság, specifikáció, funkiconalitás és kevésbé fog számítani/lesz értelmezhető az esztétikum, illetve az image.

A mérnöki tudás, mint értékteremtő tényező

A stratégia menedzsment területén széles körben elfogadott állítás, hogy **a tudás értékes, elsősorban annak tacit része**⁴ (3. ábra), **s jellemző tulajdonságai révén, mint a komplexitás, illetve kodifikálhatóság nehézsége** (Kogut-Zander [1992]) **önmagában versenyelőny forrása lehet**.⁵ Az állítás az erőforrások versenyelőnyre gyakorolt hatásának elemzési kritériumai⁶ (értékesség, ritkaság, tartósság,

másolhatóság, helyettesíthetőség, reprodukció, tranzaktálhatóság, átültethetőség...) mentén könnyedén belátható, melyet három Polányi idézettel világítanék meg:

3. ábra: A tudás természete
Forrás: Ghosal- Nahapiet [1998] alapján szerk.



„Az egyének többet tudnak, mint amit ki tudnak fejezni, vagy el tudnak magyarázni”⁷

(Polányi Mihályt [1966] idézi Kogut – Zander [1992], p. 383)

„Polányi óta tudjuk, hogy a tudás jelentős részben hallgatólagos (tacit), azaz hordozójától elválaszthatatlan és gyakran a hordozója számára is rejtett.”

⁴ A tanulmányban fókuszáltan a tacit tudáselemeket vizsgálom, s ahogy az ábrán is jól látható a dolgozat első felében kifejezetten az egyéni tacit tudással foglalkozom.

⁵ A tudás definiálásával, s a versenyelőny, illetve tudás kapcsolatával számos a stratégiai irodalomban ismert szerző foglalkozott: Polányi, Michael; Teece, J. David; Kogut, Bruce-Zander, Udo; Grant, Robert M.; March, James G. mások mellett.

⁶ Az erőforrások versenyelőnyre gyakorolt hatásával, illetve az erőforrások és versenyelőny kapcsolatának vizsgálati kritériumaival számos szerző foglalkozott többek között: Rumelt, [1984]; Barney [1986, 1991]; Dierickx-Cool [1989]; Grant [1991]; Mahoney-Pandian [1992], Peteraf [1993], Amit-Shoemaker [1993]; Black-Boal [1994] mások mellett.

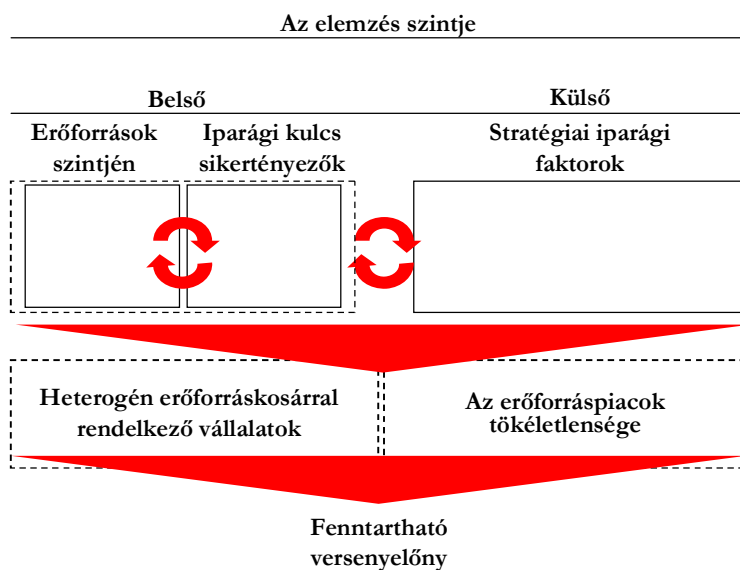
⁷ Angol eredetiben: „Individuals appear to know more, than they can express or explain.”

(Boda [2008], p. 4)

„...Polányi érveléséből az derül ki, hogy meglátása szerint a tudás egy része mindig tacit marad.”⁸

(Ghosal – Nanphiet [1998], p. 246)

A fenti megállapítások az **erőforrás alapú elméletek** (későbbiekben *RBV*, mely a *resource based view* rövidítése) gyökereihez, **alapfeltevéseihez** nyúlnak vissza, mely szerint **(1) a vállalatok heterogének a birtokolt erőforráshalmazok mentén**, **(2) illetve az erőforrás piacok tökéletlenek**, mely állítás azt jelenti, hogy az erőforrások piaci úton nem, vagy csak korlátozottan tranzaktálhatóak. **A két feltétel teljesülése a vállalatok számára a fenntartható versenyelőny alapját jelentik** (Barney [1991]).⁹ Oliver Christine [1997] tanulmányában tovább vitte ezt a gondolatot s azt állítja, hogy **az RBV irodalom két**



dimenzión keresztül vizsgálja az erőforrások versenyre gyakorolt hatását. **Belső tényezők:** a vállalati erőforrások szintjén, melyet befolyásolnak a kulcs sikertényezők (KSF), illetve **külső tényezők:** a stratégia iparági faktorok (SIF)¹⁰. Meglátása szerint a vállalatok erőforrás-felhalmozásának e két meghatározó tényezője létezik,

mely aztán a fenntartható versenyelőnyhöz vezet.

4. ábra A fenntartható versenyelőny: meghatározó tényezők és az elemzés szintjei

Forrás: Oliver [1997] p. 699 nyomán saját készítésű ábra

⁸ Angol eredetiben: „...Polanyi indicates that he holds the view that some knowledge will always remain tacit”

⁹ Barney [1991], illetve az RBV irodalom ezen két feltevése mentén magyarázza a vállalati forma létjogosultságát.

¹⁰ A terminológiát először együtt Amit-Shoemaker [1993] alkalmazza. A KSF vállalaton belüli tényezők eredménye, általában egyetlen vállalathoz köthető speciális előny például: felhalmozott tudás, telephely-elhelyezkedés, bányajog. Ezzel szemben a SIF külső, általános iparági sikertényező például költségszerkezet, értékesítési csatornák, termékjellemzők, melyek nem egyetlen vállalathoz, sokkal inkább az ipárhoz köthetőek.

Hall munkájának alapján elkészítettem egy kérdőívet, mely segítségével a feltevésemet kívánom alátámasztani (3. számú melléklet). A kérdőívet Molnár Zsolt – *Mol K+F vezető, Algyő* – töltötte ki. Az első kérdés azt vizsgálja, melyek azok a jellemzők, melyek hozzájárulnak a mérnökök által kínált '*termék/szolgáltatás*' (fentebb) versenyelőnyéhez. A második kérdés azt próbálja feltérképezni, hogy adott jellemzők (ár, minőség., stb.) milyen tényezőkre vezethetők vissza. A szerző négy ilyen tényezőt definiál (5. ábra), melyek rendre: szabályozási, pozícióból fakadó, kulturális, illetve funkcionális (*A pontos definíciók, s példák a 6. ábrán szerepelnek.*)

.

A két táblázat összevetésének eredményeként egy nagyon meggyőző eredményt kapunk, miszerint a funkcionális tényező – *mely a munkavállalók tudására, készségeire vonatkozik* – határozza meg 70%-ban a kulcs értékteremtő tényezőket, így közvetve a versenyképességet is (7. ábra).

6. ábra: A versenyképességet meghatározó tényezők

1. A mérnökök által előállított "termék" versenyképességét szolgáló tényezők.		
Tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)	
ár (mennyibe kerül az előállítás)**	35	*termék esetén gondolok itt pl.: egy K+F projekt eredménye, vagy egy új mező azonosítása, feltérképezése, értékelése és feltárása
minőség	20	
funkcionalitás	5	
alkalmazhatóság	20	
innováció/újdonosság foka	10	
megbízhatóság	10	**Ebben az esetben természetesen az ár úgy értelmezendő, hogy a tervezett árak a szűkebb piacra vonatkoznak, nem a végfelvételre.
egyéb:	0	
S5. ábra: A versenyképességet közvetve befolyásoló tényezők		

7. ábra: A humán erőforrás a kulcs értékteremtő tényező

1. A mérnökök által előállított "termék" versenyképességét szolgáló tényezők.

tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
ár (mennyibe kerül az előállítás)*	35
minőség	20
funkcionalitás	5
alkalmazhatóság	20
innováció/újdonosság foka	10
megbízhatóság	10
specifikáció (konkrét termék/szolgáltatás jellemzők)	-
egyéb:	-
SUM (100%)	100

2. Az alábbi tényezők hozzájárulása a termék/üzletág versenyképességét illetően.

tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
szabályozás	15-20
pozíció	5
kulturális	5-10
funkcionális	70
SUM (100%)	100

2. Az alábbi tényezők hozzájárulása a termék/üzletág versenyképességét illetően.	
tényezők	versenyképesség (%-ban)
a, szabályozási tényezők: jogi szabályozás eső, jogvédelemmel rendelkező eszközök pl.: szabadalmak, licenzek, szerződések, vállalati titkok, illetve adatok	20
b, pozícióból fakadó tényezők: eddigi igazolt teljesítmény eredménye, melynek elérése a versenytársak számára időbe és erőforrások elhasználásban mérhető (adatbázisok, kapcsolati hálók, elismerés, felállított értéklánc, elosztási csatornák, ismeretek)	5
c, kulturális tényezők: szervezeti ismeretek, képességek pl.: tanulási, fejlesztési képesség, közös normák, közös értékek, elképzelések (pl. a miniségről, a munkavégzés folyamatáról, kialakításáról, munkafolyamatokról)	5
d, funkcionális tényezők: tapasztalat és jártasság pl.: alkalmazottak tudása, ismertsége, jártassága	70
e, egyéb, más tényezők:	0
SUM (100%)	100

Forrás: Molnár Zsolt interjú, kérdőív (4. számú melléklet)

Varjasi Gábor – *a Mol stratégiai HR vezetője* – a mérnökök súlyát 50%-osra saccolta az értékteremtésben¹¹, mely alatt –*mint az a beszélgetésből kiderült*– szigorúan a munkavállalók egyéni tudását, felhalmozott jártasságát, tapasztalatát kell értenünk. Ez önmagában is jól tükrözi, mennyire komoly súllyal esnek latba, mennyire fontosak a munkavállalók, illetve a tudásuk az upstream üzletág sikerében. Hogy ez a tudás mennyiben jelent versenyelőnyt véleményem szerint intuitíve is könnyedén belátható a komplexitás és kodifikálhatóság dimenziói mentén. Az olajmérnökök tudására feltehetően maximálisan igaz, hogy nem egyszerű axiómák egymásutánja, illetve nem, vagy csak jelentős tudás elvesztése árán válik kodifikálhatóvá.¹² melyet a Mol kurzus során elhangzott előadások, a változásvezetés tárgy kereteiben hallgatott Hernádi Zsolt előadás [2010], s az interjúk is alátámasztani látszanak. Elhangzott például olyan tényszerű kijelentés, hogy egy frissdiplomás olajmérnök az 5 éves tanulmányai elvégzése után további 5 éves folyamatos képzésre és tanulásra szorul a gyakorlatban, hogy teljes értékű mérnökké váljon. Másik oldalról tekintve a Mol-on belül, s más olajipari társaságoknál is bevett szokás a mérnökök besorolása (pl.: advanced, senior, master...), mely ugyan csak a képesítésbeli, s tudásbeli szintkülönbségekre utal, mely az évek folyamán, gyakorlaton, tapasztalaton, közös munkán, tehát folyamatos és lassú tudásátadáson keresztül szerezhető meg. Tekintsünk egy gyakorlati példát. Egy olajmező azonosítása, feltérképezése, értékelése és feltárása. A komplexitást tekintve a nehézséget ebben az esetben olyan tényezők eredményezik, mint az eltérő környezeti feltételek, a mező elhelyezkedése, a mező kora, a talált nyersanyag specifikációi, a szükséges technológia. A kodifikálhatóságot illetően a folyamat lépései, menete, s az ehhez szükséges ismeretanyag, tapasztalatok vélhetően komoly nehézségek és tudásvesztés árán lenne írott formába tehető, melyet az is alátámaszt, hogy ebben az esetben nem beszélhetünk kész receptúrákról, „one best way”-ről (*éppen a komplexitásnál említett nagyon változatos feltételek miatt*). A mérnökök, illetve az upstream üzletág teljesítménye, értékessége, tehát a fenti könnyen megfogható, viszonylag hard kritériumok mentén értelmezhető, s értékelhető; másrészt az eredmény alátámasztja a mérnökök meghatározó szerepét a versenyképesség, versenypozíció kiépítésében.

¹¹ A fennmaradó 50% rendre: 20-30% a humán tőkét támogató szervezeti, intézményi struktúra; 10% a vezetők, felsővezetők szerepe és a maradék, kizárólag 10% a fizikai eszközállomány! (Az interjú teljes szövege megtalálható az 1. számú mellékletben).

¹² Nonaka és Takeuchi [1995] munkájában részletesen tárgyalja a kodifikálhatóság kérdését, mely során az egyik legkritikusabb tényező a kodifikálás következményeképpen az elvesztett tudás/információ mértéke. Pl.: amikor adatbázisokat cserélünk, akkor nem veszítünk információt (explicit tudáscsere), azonban amikor tacit tudást kívánunk megosztani, illetve explicitté tenni, akkor a tapasztalati úton megszerzett jártasságok egy része elveszik, melyek nem vethetőek papírra.

Az eddigi megállapításokat figyelembe véve **kimondhatjuk**, hogy **a belső tényezőket tekintve az olajmérnökök tudása értékes, és a tudás természetéből adódó izolációs mechanizmusoknak¹³ köszönhetően biztosítja a heterogenitás feltételt.**

A **külső, stratégiai iparági faktorokról** azonban idáig nem esett szó, **melyek a modell értelmében az erőforráspiacok tökéletlenségét eredményez(het)ik, így biztosítva fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára.** A tudás természetével a későbbiekben 'A fenntarthatóság és tulajdonolhatóság' kérdésének tárgyalásánál részletesen foglalkozom, azonban intuitíve azt jelenthető ki, hogy a tudás (*humán erőforrás, olajmérnökök*) (1) megvehető: a munkaerőpiacról, megszerezhető más vállalatoktól, (2) előállítható: képzések indításán keresztül vállalaton belül, illetve egyetemekkel együttműködve. Azonban a Varjasi Gáborral készített interjú, illetve a Papp Tamás által tartott kurzusalkalom során kiderült, hogy:

- **A munkaerőpiaci kínálat jóval a kereslet alatt van.** Pl.: „*A Mol képes lenne a miskolci egyetem végzettjeinek (olajmérnöki képesítéssel rendelkezők) teljes felszívására, ennek ellenére az alsó egyharmadot sikerül megszólítani*” Papp [2010]. Ide tartozik, hogy mivel a kereslet jóval magasabb, mint a kínálat a vállalatok között komoly verseny folyik az alkalmazottakért, mely nagyon magas bérterheket ró a vállalatra. Az esetek egy jelentős részben a Mol ebben az esetben nem tud versenyezni a nemzetközi versenytársakkal szemben (pl.: Exxon Mobil, BP). A Varjasi Gáborral készített interjú során világossá vált, hogy a munkaerőpiacról történő humán erőforrás beszerzés ráadásul sok esetben nem kifizetődő, mivel drágább a belső képzésnél, illetve sokkal nagyobb a kockázat is ebben az esetben (pl.: *vállalati specifikációk ismeretének hiánya*). Fontos még kiemelni, hogy a szegmensben belül strukturális problémák is jelentkeznek, mivel a mérnökök, s főképp az olajmérnökök '*korfája*' kifejezetten öregedő, mely tovább élesíti a belső utánpótlás problematikáját.
- **A nemzetközi cégektől történő átcsábítás úgyszintén reménytelen**, mivel Magyarország szabályozási (*magas SZJA, járulékok...*) környezete kifejezetten megnehezíti versenyképes ajánlatok kínálatát a munkavállalóknak (*a fizetések, juttatások tekintetében*). Egyedül a tanulási, fejlődési lehetőségek reményében választják a mérnökök a Mol-t. (Varjasi [2010])

¹³ Izolációs mechanizmus: A korai stratégiai irodalomban kialakult terminológia, mely szoros kapcsolatban áll az RBV-vel (Penrose, Selznick, Wernelfelt, illetve Rummelt munkái nyomán). A fogalom azon tényezők, jelenségek gyűjtőmedencéje, melyek megakadályozzák a vállalatok számára, hogy lemásolják más vállalatok értékes erőforrásait, melyek a versenyelőny biztosításáért felelnek, pl.: oksági homályosság (casual ambiguity) (Grant [1991]).

- Továbbá elképzelhető **(belső)képzések** indítása vállalaton belül, illetve egyetemekkel karöltve. Ekkor az a kérdés merül fel, hogy az egyetem elvégzése után mi gátolja meg a munkavállalót abban, hogy nemzetközi olajtársaságokhoz menjenek el dolgozni.

A fenti áttekintésből könnyedén belátható, hogy az **erőforrások tranzaktálhatósága (transzfere)**, s **piacon történő beszerzésük korláatosan lehetséges** (így az erőforráspiacok tökéletlensége feltétel is teljesül).

Összességében tehát kimondható, hogy az elemzés eredményeit tekintve teljesül az RBV vállalatok heterogenitására, s erőforráspiacok tökéletlenségére vonatkozó feltétele is, s így az upstream üzletág számára a mérnöki tudás értékteremtő tényező, mely növeli az üzletág versenyképességét.

Eddig tehát foglalkoztam a **tudással, mint önálló az emberek, alkalmazottak által birtokolt szuverén erőforrással** (8. összefoglaló ábra). Kimondtam, hogy **ez az erőforrás értékes, természetéből fakadó tulajdonságai révén nehezen másolható**. A gyakorlati elemzés keretein belül kísérletet tettem konkrét, kimutatható, megfogható eredmények felmutatására, melyek párhuzamba állíthatók az elméleti irodalom eredményeivel, illetve alátámasztani látszanak azt. **Összességében tehát bizonyítotttnak tekintem, hogy a mérnöki tudás az upstream szegmensben, mint értékteremtő tényező versenyelőny alapját képezheti egy adott vállalatnál.**

Hall cikkében átvezetve a fejezet következő alpontjára; a jellemzők és megkülönböztető képességek tárgyalásánál –*ahogy arra már korábban is utaltam*– megkülönbözteti a személyi tudást a vállalati tudástól/–intellektuális tőkétől¹⁴. **A következő alfejezetben, azt vizsgálom, hogy mi a vállalat szerepe az értékteremtésben, illetve hogyan jelenik meg ez a különböző elméleti modellekben.**

¹⁴ Hall-nál személyhez köthető (*people dependent*), illetve személyhez nem köthető (*people independent*) tudás, illetve a funkcionális és kulturális/szervezeti tudás dimenziójában jelenik meg.

8. ábra: Összefoglaló tábla; a tudás, mint értékteremtő, s versenyelőnyt biztosító tényező

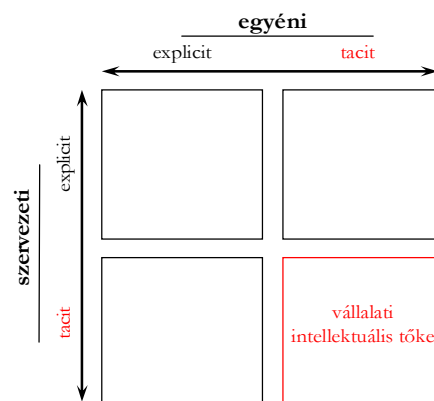
	Elmélet	Gyakorlat
Identifikáció, definiálás	Egyéni szuverén, az emberekben elraktározott tudás	A mérnök munkavállalók tudása
	Kiinduló tétel: A tudás (elsősorban a tacit) önmagában versenyelőny forrása lehet. Alátámasztás, bizonyítás:	
Értékelés, kapcsolata a teljesítményhez és a versenyképességhez	(1) Értékes, (2) Természetéből fakadó tulajdonságai révén nehezen másolható (komplexitás, kodifikálhatóság) → versenyelőny	<u>Értékesség:</u> 50%-át adja az értékteremtésnek <u>Komplexitás és kodifikálhatóság, intuíció és az előadások alapján belátható, hogy igaz</u> (pl.: egy olajmező feltárási és értékelési projekt)
A teljesítmény, illetve versenyképesség tovább boncolása	<u>RBV gyökerek:</u> heterogenitás és piacok tökéletlensége feltétel → versenyelőny, járadékgenerálás, vállalatok létjogosultsága <u>Oliver:</u> a heterogenitást a vállalatok egyéni erőforráshalmazai, s annak tulajdonságai, s az erre ható KSF-ek határozzák meg, míg a tranzaktálhatóságot, illetve a piacok tökéletlenségét a SIF-ek.	<u>Heterogenitás feltételt igazoltam tekintetben az eddigi elemzés alapján.</u> SIF-eket tekintve: • Munkaerőpiaci kínálatot • Más vállalatoktól való elcsábítás esélyét • Előre történő integráció, belső képzés lehetőségét <u>Kimondhatjuk, hogy a piac tökéletlensége teljesül.</u> <u>Összességében kimondhatjuk, h versenyelőnyt generál, növeli a versenyképességet.</u>
Érték megragadása 1. <i>Miben nyilvánul meg?</i>	<u>Kogut-Zander, mint future option:</u> • Piaci lehetőségek kiaknázása a meglévő piacon • Új lehetőségek kiaknázása a meglévő piacon • Új lehetőségek kiaknázása új piacokon	Az upstream üzletágra vetítve, -egy gyakorlati példa • Újabb olajmezők feltárása, kiaknázása • Már kimerültek hitt készletek kitermelése • Alternatív energiaforrások fejlesztése, termelése
Érték megragadása 2. <i>Miben nyilvánul meg? Hogyan mérhető, mutatható ki, számszerűsíthető?</i>	<u>Hall szerint:</u> Az erőforrások értékessége abban nyilvánul meg, hogy a fogyasztók rendszeresen és stabilan hajlandóak a vállalat által termelt javakat fogyasztani, melyet a kulcs érték/vásárlási kritériumokkal magyaráz. Pl.: ár, megbízhatóság, minőség, funkcionalitás...	Az elméletet alkalmaztam BtoB, illetve vállalatokon belüli folyamatokra is. A mérnökök által kínált 'termék/szolgáltatás' véleményem szerint éppen annyira értékelhető ezen elméleti kerettel. Ebben az esetben a kulcs érték és vásárlási kritériumok intuitíve a következők: ár, megbízhatóság, alkalmazhatóság, specifikáció, funkcionalitás... <u>Az interjúk, s egy kérdőív segítségével azonosítottam, hogy a kulcs tényezők hozzárendelési viszonyba állíthatóak a tudástőkével, tehát az erőforrás értékes, s ezen tényezőkön keresztül mérhető, s értékelhető.</u>

Összességében tehát bizonyítottam tekintem, hogy a mérnöki tudás az upstream szegmensben, mint értékteremtő tényező versenyelőny alapját képezheti egy adott vállalatnál

Forrás: Saját koncepció

Mérnöki intellektuális vállalati tőke, avagy a vállalat, mint tudásintegrátor

A feltevés az volt, hogy a vállalat intézményi, illetve szervezeti struktúrája az értékes egyéni tudást képes kapitalizálni, vállalati intellektuális tőkévé **kovácsolni**¹⁵. Amint az a 9. ábrán is jól látható a vállalati intellektuális tőke alatt a szervezethez köthető, tacit tudáselemeket értem. Ezek a tudáselemek piaci viszonyok között nem, vagy csak korlátozottan beszerezhetőek, így ugyancsak a hosszú távú versenyelőny forrásai a vállalat számára.



9. ábra: A tudás természete, vállalati intellektuális tőke
 Forrás: Ghosal – Nahapiet [1998] alapján szerk.¹⁶

Hall modelljében, ahogy a következő, 10. ábrán is látszik, négy alapvető megkülönböztető tényező (differential capability) képzelhető el, melyek hozzájárulnak a versenyelőnyhöz. Ezek rendre a következők: funkcionális, kulturális, pozícióból fakadó, illetve szabályozási tényező. A megkülönböztető tényezők lehetnek alkalmazottakhoz, azaz emberi tényezőkhöz köthetőek, illetve alkalmazottaktól független erőforrások eredményei is. E megkülönböztetés alapján az alkalmazottakhoz köthető erőforrásokat készségeknek nevezi (*skill*), míg az alkalmazottaktól függetleneket eszközöknek (*asset*). Számomra adott esetben elsősorban a **kulturális tényező** válik fontossá, **melyet a szervezet tudásintegráló, tudástranszfert elősegítő képességével azonosítok**, melyek az intézményi, szervezeti megoldásokban öltenek testet. **A vizsgálati kérdésem szempontjából az a fontos, hogy a mérnökök, s kifejezetten a Mol upstream üzletágának esetében a szervezet ezen képessége (tudásintegrálás) mennyire lehet fontos, jelentős, illetve milyen konkrét intézményi és szervezeti megoldások támogatják ezt.**

¹⁵ Az elemzésem további részében a fókusz a vállalati intellektuális tőkére helyezem, mint a 7. ábrán is jól látható.

¹⁶ Ghosal – Nahapiet idézi Spender [1996]

10. ábra: A versenyelőny, képességek és erőforrások kapcsolati keretrendszere

A versenyelőnyt biztosító tényezők					
	Funkcionális Tapasztalat és jártasság	Kulturális Szervezeti képességek	Iparági pozíció Eddigi igazolt teljesítmény eredménye, melynek elérése a versenytársak számára időbe és erőforrások elhasználásban mérhető	Szabályozás Jogilag védett	
emberi tényezőhöz köthető	alkalmazottak tudása, ismerete, jártassága	tanulási képesség, normák, értékek	reputáció, hálózatok (beszállítói, vevői)		képesség, készség, jártasság
emberi tényezőhöz nem köthető			adatbázisok, kialakított termelési mechanizmus, megszerzett értékesítési csatornák	szerződések; titkok, receptek, szabadalmak	eszköz

Forrás: Hall (1993) p. 611 alapján szerk.

Hall munkájában abszolút az egyéni, emberi tényezőhöz köthető tudás a domináns, mind a funkcionális, mind a kulturális tényezők esetén, s egész munkájában kizárólag erre koncentrál, melyet az alábbi idézet is messzemenően alátámaszt:

„Amikor egy céget felvásárolnak a felvásárló biztos lehet abban, hogy megvette a felvásárolt vállalat szellemi tőkéjét, például a szabadalmait, azonban az olyan intellektuális tőkejavak tekintetében, mint a tudás, kultúra, hálózati erőforrások, kapcsolatok már korán sem lehet ilyen bizonyos, mivel ezek emberektől függőek, így könnyedén távoznak a cégtől.”¹⁷

Hall [1991], p. 4

Érvelésemben ezen állásponttal szeretnék szembehelyezkedni, illetve valamelyest finomítani azt. **Meglátásom szerint az intézményi, szervezeti megoldások (hierarchia, kontroll, munkaszervezés, motivációs-, monitoring rendszerek stb.) komoly hatással tudnak lenni az értékteremtésre azáltal, hogy az egyéni entitások (alkalmazottak) tudását tudástranszferen keresztül fejleszteni tudják, illetve új tudást tudnak teremteni.**¹⁸ Éppen ezért a fluktuáció, az egyes tudáselemek (munkavállalók) elvesztése önmagában nem eredményezi a tudás, szervezeti tudás elvesztését, mivel az nem teljesen egyén függő, illetve nem egyetlen egyéntől függő. A 10. ábrán annyiban módosítanék, hogy a kulturális tényezőket sokkal inkább az

¹⁷ Angol eredetiben: „When a company is taken over, the acquirer can be confident that he has acquired the acquirer's intangible resources such as patents, but he cannot be certain that he will retain the intangible resources of know-how, culture, or networks which are people dependent and which can potentially 'walk away.'”

¹⁸ Az érvelésben Grant [1996], Kogut-Zander [1992], Nahapiet-Ghosal [1998] munkásságára támaszkodtam.

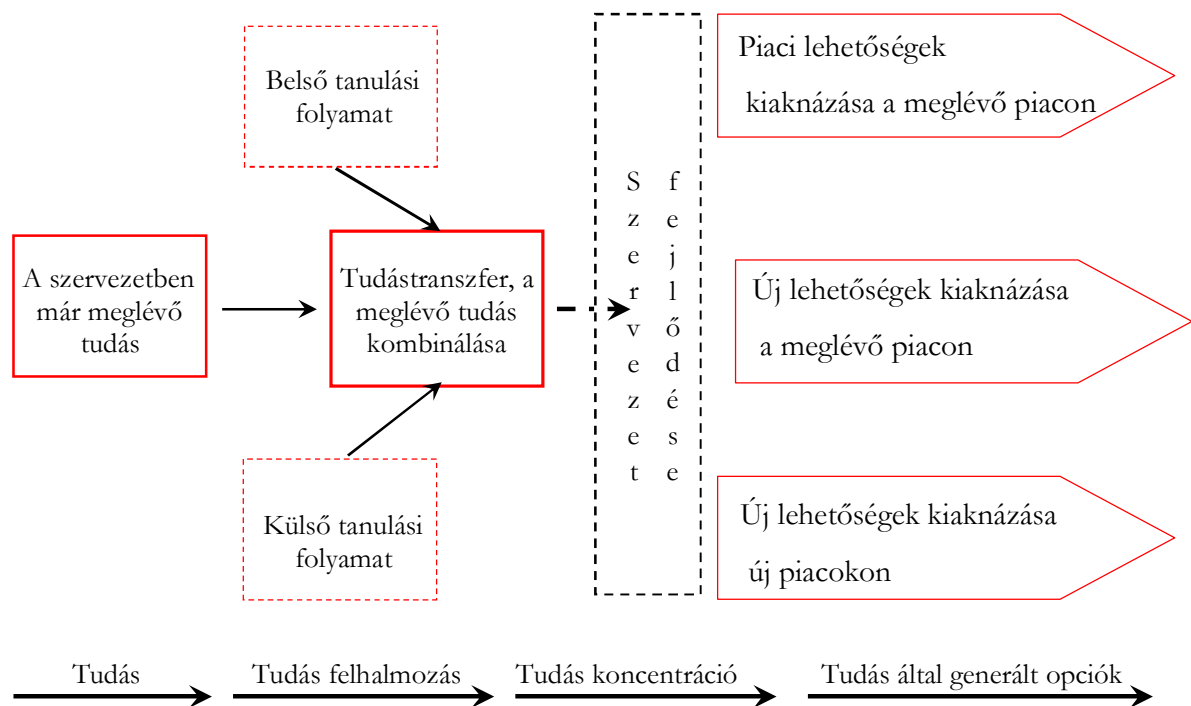
emberi tényezőkhöz köthető és nem köthető kategória határmezsgyéjére, illetve a képesség, s az eszköz dimenzióban valahol félúton helyezném el.¹⁹

Az elvégzett interjúk, s kérdőív alapján eltérő véleményt képviselt Varjasi Gábor a funkcionális, management oldalról, aki szerint a szervezeti, intézményi struktúra 20-30%-ot vesz ki (1. melléklet) az értékteremtésből, s Molnár Zsolt véleménye a mérnöki oldalról, aki ezt mindössze 5%-ra tette (5. ábra). Az eredmény önmagában nagy valószínűséggel más vállalatoknál se lenne másképp, mivel az alkalmazottak minden esetben saját területüket érzik fontosnak, mely az alapvető emberi természetre visszavethető. Az igazság nagy valószínűséggel azonban a kettő százalékérték között helyezkedik el, mely így is akár 10-20%-ot ad az értékteremtésből egy olyan üzletágban, ahol jóformán más ilyen jelentős tényező nincs is *(kivéve természetesen a funkcionális tényezőt, mely maga a humán erőforrás hozzájárulása, 5. ábra)*. Emellett fontosnak tartom megemlíteni, hogy mindkét fél kiemelte, hogy annak ellenére, hogy ha az értékteremtés súlyában nem is értenek egyet, a szervezeti, intézményi megoldások léte fontos, akár nélkülözhetetlen a mérnökök jó teljesítményéhez. **A fenti állítás megint csak azt támasztja alá, hogy a vállalati forma, és az intézményi mechanizmusok támogatják az értékteremtést, éppen ezért behatóbb tanulmányozásuk fontos.**

Kogut-Zander [1992] a vállalati forma létjogosultságát a piaccal szembeni tudástranszfer hatékonyságában, s az ezáltal generált értékteremtéssel magyarázza. Az alábbi 11. ábrát tekintve azonban jól látható, hogy a tudásfelhalmozást nem csak a szervezeten belül értelmezi, hanem a külső körülmények és hatások figyelembe vételével és azok modellbe való beépítésével kezeli a tudásgenerálást, s szervezetbe való integrálást. Ezek együttesen hatnak a szervezet fejlődésére; a tudáshalmazok kombinációjával teremődik a szervezeti tudás, mely aztán az értékteremtés lehetőségét hordozza magába új piaci lehetőség létrehozásán keresztül.

¹⁹ Azzal a kitételrel természetesen, hogy abban az extrém esetben, hogyha a munkavállalók jelentős része elhagyja a vállalatot, akkor velük együtt a szervezeti tudás is elvész.

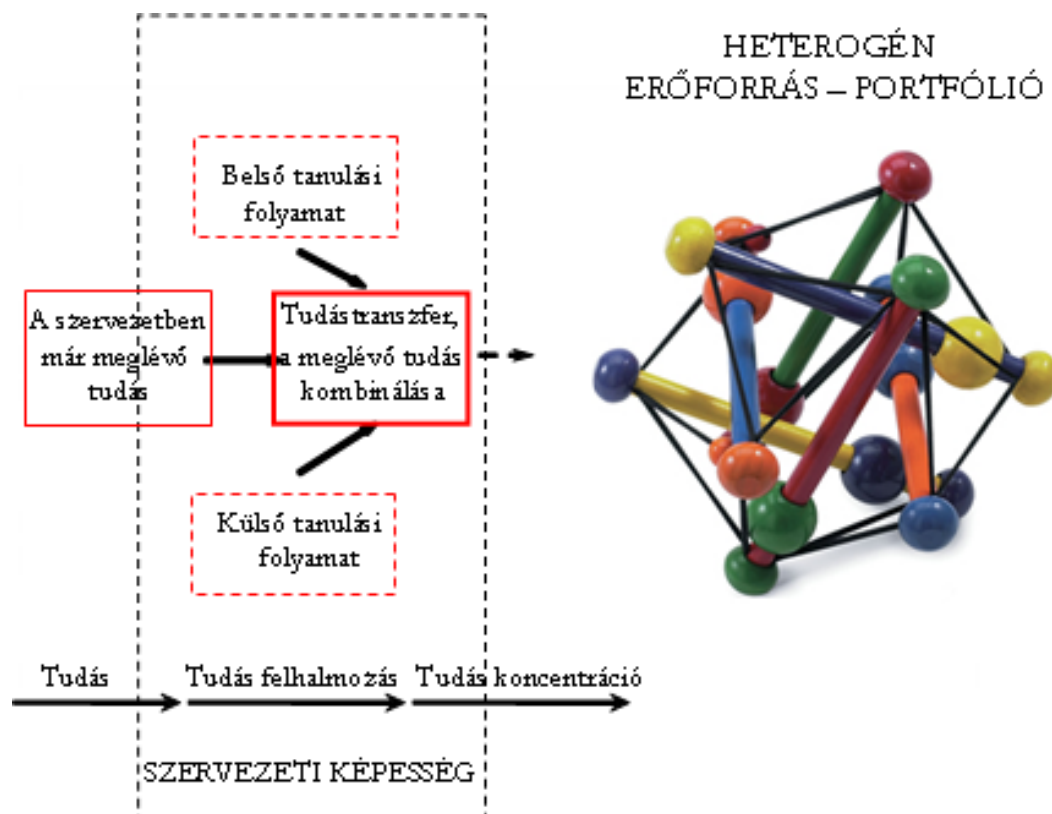
11. ábra: A tudás értelmezése a vállalatok kontextusában



Forrás: Kogut – Zander [1992], p. 385. alapján szerk.

A fenti elképzelés impliciten magában foglalja, hogy a szervezet önmagában képes a külső tényezők (pl.: KSF-ek és SIF-ek) figyelembe vételére, kezelésére, s ezek internalizációjára. Tehát képes arra, hogy feltérképezze, felmérje a külső környezetet, igazodjon ahhoz, s beemelje a szükséges tudáselemeket kívülről, mely összhangban van a belső már meglévő tudással, majd ezen tudásmorzsák összemossága által hoz létre egy új komplex tudást. **Ez a szervezeti képesség (mely legyen a hierarchia, meglévő intézményi környezet, kontroll, bürokrácia, hatalom, vállalkozói képesség stb.), ami biztosítani fogja a vállalat számára a heterogén erőforráskosár birtoklását a többi vállalattal szemben, s így a versenyelőnyt.** (12. ábra) Itt utalnék vissza az előző alfejezetre, 4. ábra (7. oldal). Ott elfogadtuk, hogy a vállalatok **heterogén erőforráskosarakkal** rendelkeznek, melyek összhangban vannak a KSF-el is, azonban fontos látni, hogy ehhez **szükség van egy szervezetre, amelynek megvan a képessége, hogy ilyen portfóliót hozzon létre.**

12. ábra: Heterogén erőforrás-portfólió



Forrás: saját koncepció

Azonosítottam tehát, hogy a versenyelőnyt biztosító heterogén erőforrás-portfólió két vállalati szervezeti képesség mentén jöhet létre:

- (1) képes együttesen külső és belső tényezők figyelembevételén keresztül egy versenyképes portfóliót felépíteni
- (2) olyan a piacon nem működő, vagy tökéletlenül működő mechanizmusokat (*intézményi, szervezeti megoldásokon keresztül*) működtet, melyek segítségével hatékonyan képes a nehezen kodifikálható tudáselemeket transzferálni, elősegíti a közös tanulást, új tudást képes létrehozni.

A fenti megállapítás tudatosítása, s az erre való törekvés a szervezeteken belül elengedhetetlen, ugyanis ahogy azt már kimondtam ez vezet el a heterogén erőforrás-portfóliókhoz, s a versenyképességhez. A tudatosítás érdekében azonban meg kellene vizsgálni, hogy a szervezet, milyen konkrét, kézzel fogható képességeken, mechanizmusokon keresztül tudja ezt megtenni. A kérdés megválaszolásához Ghosal – Nanhiet [1998], illetve Oliver [1997] munkáira támaszkodom.

Ghosal – Nahapiet [1998] abból indul ki, hogy a **versenyelőny a vállalati intellektuális tőke eredménye, mely a társadalmi tőke révén születik cserén és kombináción keresztül**²⁰. (13. ábra) A szerzőpáros modelljének központi eleme a társadalmi, illetve intellektuális tőke közti kapcsolat vizsgálata. Fontos, hogy a szerzők a **társadalmi tőke** alatt nem kizárólag (1) a kapcsolati hálót, csatornákat, társadalmi relációkat, viszonyokat, kapcsolatokat értik, hanem (2) a társadalmi hálózatban raktározott tudást is, mely a csatornákon keresztül transzferálhatóvá is válik. **Három dimenziót neveznek meg**, melyben a társadalmi tőkét értelmezik: **strukturális, kognitív, illetve kapcsolati**. Ahogy arra már fentebb is utaltam **e három dimenzió teszi lehetővé, segíti a cserét és kombinációt; azonban négy előfeltételét is definiálnak a szerzők: lehetőség, elfogadás, motiváció, megosztás és kombinálás képessége**.

A **strukturális tényezők** alatt a **hálózat fizikai tulajdonságait** értik a szerzők (*hierarchia, elérési útvonalak, elérési utak hossza, kapcsolatok sűrűsége, gócpontok*), melyet **három** további nagy csoportba rendeznek: hálózati kapcsolatok számossága²¹; hálózati konfiguráció; szervezeti általi elérhetőségek.²² A **kapcsolati tényezők** alatt a **hálózat elemei között kialakult** nem fizikai (strukturális) kapcsolatokat érti, hanem ezzel szemben a **társadalmi viszonyokat, relációkat**: bizalom; közös normák és értékek; közös elvárások és kötelezettségek; identifikálás (csoporthoz tartozás). **A fenti két tényező elsősorban a tudáscseréhez teremti meg a lehetőséget, annak hatékonyságát, gyorsaságát javítja. A kognitív tényezők pedig a tudás megosztás képességének lehetőségére ható tényezők**: a közös nyelv (*szóhasználat, szleng, beszédfordulatok*); narratívák (*megosztott hiedelmek, szervezeti kódok, mítoszok, élmények, sztorik*).

A másik oldalról a **négy előfeltétel** az, amely magának a cserének és a kombinációnak a lehetőségét, végbemenetelét határozza meg. A **lehetőség** alatt a szerzők **a csere és kombinációban, eltérő tudásokban rejlő lehetőségek felismerését értik, illetve az ehhez szükséges környezet, feltételek meglétét**. A tudással, tudás természetével foglalkozó irodalmakban komoly kutatások, tanulmányok születtek a tudás felmérésének nehézségeivel kapcsolatban.²³ **Az elfogadás mögött az értékteremtés lehetőségének elfogadását kell érteni**, tehát azt szervezeti, alkalmazotti döntést, illetve kinyilatkoztatást, hogy a cserének és a

²⁰ A bekezdés Ghosal – Nahapiet [1998] munkájára épül.

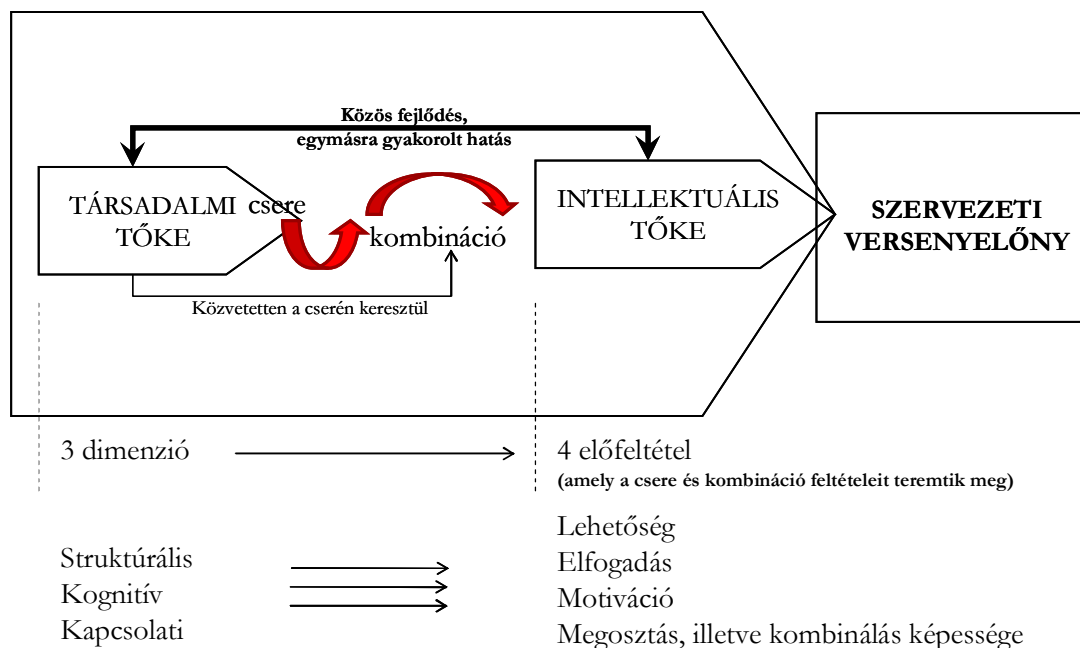
²¹ Angol eredetiben 'network ties'

²² Angol eredetiben 'appropriable organization'

²³ Pl.: a korlátozott racionalitást, kognitív korlátokat, kognitív disszonanciát érintő kérdésekben March és Simon munkái, az okozati homályosság kérdését Polányi, Kogut – Zander, Grant és Barney is említi cikkeiben, sokak írnak felvásárlások és szövetségek témakörben, ahol konkrétan tudás felmérés és hozzáférés képességéről beszélnek, mely az angol irodalomban 'absorptive capacity'-ként jelenik meg, illetve a mérés problematikájáról Austin és Larkey.

kombinációnak van gazdasági racionalitása/haszna. A harmadik pont a **motiváció**, mely egyszerűen a **felek hajlandóságát** jelenti. A negyedik, s egyben utolsó pont a **megosztás, illetve kombináció képessége**, mely a felek e téren való tapasztalatát jelenti; tehát, hogy **képesek effektíve a megosztani egymással a tudásukat** (megvannak erre a rutinjaik, közös nyelvük, kialakult folyamatok).

13. ábra: A társadalmi tőke és intellektuális tőke kapcsolata, illetve a szervezeti versenyelőny teremtése



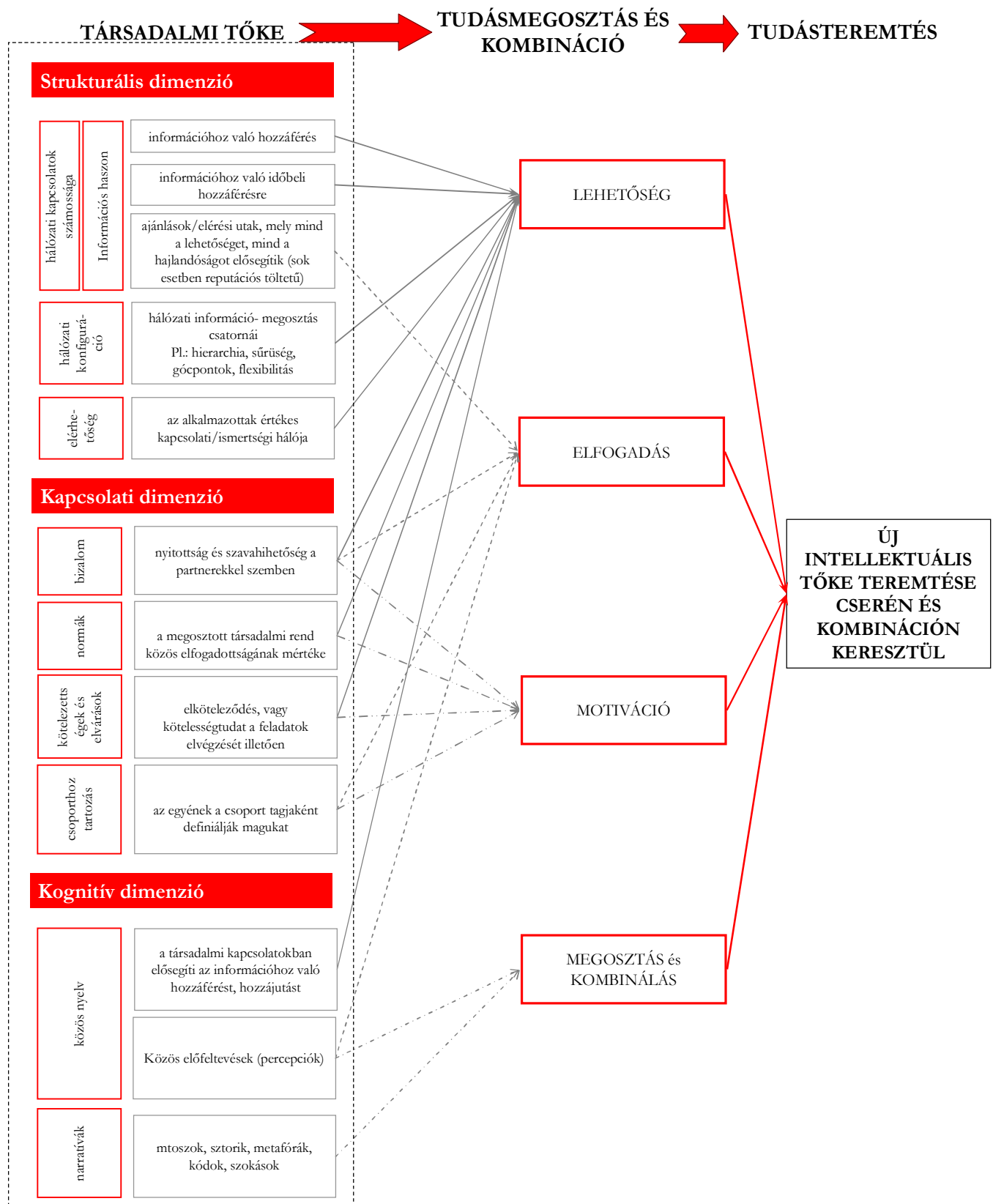
Forrás: Ghosal – Nahapiet [1998] alapján szerk.

Összefoglalva a viszonyrendszer a szerzők szerint **a következő módon alakul** (14. ábra). Azonban –ahogy már említettem– ha nagyon egyszerűen akarjuk megragadni az összefüggéseket, illetve kapcsolatot, akkor azt mondhatjuk, hogy **a strukturális és kapcsolati tényezők a cserét segítik elő, s így a lehetőség, elfogadás, illetve motivációs feltételekre hatnak, míg a kognitív tényező egyértelműen a kombinációt, s így a megosztás és kombináció feltételére van hatással.**

A szerzők állítása szerint **a vállalatok – mint társadalmi rendszerek – hatékonyabbak az intellektuális tőke teremtését illetően a piaccal szemben az általuk bírt koncentrált társadalmi tőkének köszönhetően.** Amellett érvelnek, hogy **a társadalmi tőke a kapcsolatokon, interakción keresztül születik.** Meghatároznak négy alapvető feltételt, mely előmozdítja, segíti ezeket a kapcsolatokat, s így a társadalmi tőke kialakulását, melyek meglátásuk szerint jobban működnek, jellemzőbbek a vállalati kereteken belül: időtartam, interakciók száma, az egymásrautaltság foka és az elhatárolódás. A vállalati forma

szükségszerűen megteremti az egymásrautaltságot, mivel egy célért dolgoznak a vállalatot alkotó belső érintettek, ez szükségképpen interakciót szül köztük, s a folyamatos közös munka, az együtt eltöltött idő –*mely felfogható a társadalmi tőkébe való beruházásként*– bizalom és kapcsolati viszonyok kialakulásával jár, mely megteremti az egyének csoportidentitását, elősegíti a csoport, csoportöntudat létrejöttét.

14. ábra: A társadalmi tőke szerepe az új tudás, intellektuális tőke születésében



Forrás: Ghosal – Nanphiet [1998], p. 251 alapján szerk.

A következőkben nézzük meg, hogy a Mol-on belül az upstream szegmensben a mérnökök között mi segíti elő a közös vállalati intellektuális tőke teremtését, mely a

versenyelőnyt biztosíthatja. Alapvetően elfogadhatjuk, hogy a Mol egy tipikus vállalati forma, tehát önmagában támogatja a közösségi kapcsolatok kialakulását, melyek később előmozdítják a társadalmi tőke kialakulását. Az interjúk alapján **két facilitáló tényezőt**, tényezőcsoportot **sikerült azonosítanom** a Mol-ban, s azon belül az upstream üzletágban, **mely hatással bír a társadalmi kapcsolatok, társadalmi tőke kialakulására**. Az első olyan viszonylag kézenfekvő **eszközök csoportja, melynek célja platformok teremtése** vállalati, üzletági, osztály, vagy akár csoportok, illetve egyén szintjén **a szociális érintkezés, személyes kommunikáció, kapcsolatok kialakításának előremozdítására, ezzel növelve az interakciók számát, elköteleződést a csoport, illetve a vállalat felé**. A másik csoport, mely a társadalmi tőkében raktározott tudást hivatott fejleszteni, folyamatos képzéseken keresztül a társaság szinte minden szintjén. (15. ábra)

15. ábra: A társadalmi tőke születését támogató platformok



Forrás: Saját koncepció a társasági honlap, illetve az elkészített interjúk alapján

Azt kívántam vizsgálni, hogy a Mol-on belül, milyen tényezők segítik elő a versenyelőnyt biztosító heterogén erőforrás-portfólió kialakítását. Ehhez előjáróban Kogut-Zander [1992] cikke alapján két vállalati szervezeti képességet definiáltam (lentebb), majd megnéztem, hogy ezen képességek hogyan valósulhatnak meg, jöhetnek létre Ghosal és Nahapiet cikke alapján [1998]:

(1) képes együttesen külső és belső tényezők figyelembevételén keresztül egy versenyképes portfóliót felépíteni

(2) olyan a piacon nem működő, vagy tökéletlenül működő mechanizmusokat (*intézményi, szervezeti megoldásokon keresztül*) működtet, melyek segítségével hatékonyan képes a nehezen kodifikálható tudáselemeket transzferálni, elősegíti a közös tanulást, új tudást képes létrehozni.

A fenti elemzés, gyűjtés **eredményeképpen** (15. ábra) azt mondanám, hogy **a második feltétel vélhetően teljesül a Mol-on belül**, illetve egyértelmű törekvések mutatkoznak, ilyen irányú fejlesztésekkel (*tudatos tudásmenedzsment kialakítása, mára a 3. szakaszban vagyunk*). (Mol, Tudásmenedzsment [2010]) Az interjúk alapján is elmondható, hogy ezek a tevékenységek jól működnek, ezáltal **az emberek között viszonylag szoros kapcsolati rendszer alakul ki (főképp egy-egy osztályon, csoporton belül), s a társadalmi tőkén belül a tudás fejlesztése is jól működik a képzési programokon keresztül. Azonban, ami kiderült számomra, hogy a tudásnak a szervezeti szintre emelése, közös tudás kialakulása mégsem jelenik meg, mely által leginkább az első, de érintőlegesen a második képesség is sérül.** Az interjúkból nagyon erőteljesen az derült ki számomra, hogy az ilyen irányú próbálkozások csak részben, illetve parallel működnek és sokszor alulsúlyozódnak, nem dominánsak az egyéni, személyes tudással szemben. **Néhány gyakorlati példán keresztül próbálom megvilágítani, hogy milyen esetekre gondolok**, s milyen hiányosságokat, tökéletlenségeket látok a folyamatok mögött.

(1) Rekrutáció, heterogén erőforrás-portfólió kiépítése: A hiányzó emberi erőforrás/tudás felvételéről a vezető kezében van a döntés, s az ő kezében sűrűsödnek az ehhez szükséges információk (*MTMR eredmények, Petroskills térképek, KPI eredmények, tapasztalatok, élmények, benyomások, más munkavállalóktól érkező visszajelzés stb.*) is. A döntés maga azonban a vezető kognitív képességei mentén, fejben dől el, méghozzá úgy, hogy hogyan tudja összeilleszteni, súlyozni a fejében a szükséges információkat.



(2) Delegáció, erőforrások allokációja: A fenti problémához hasonlóan a delegáció és allokáció kérdése a vezető szuverén döntésén múlik. Az interjúkban elhangzottak szerint, a szakmai kihívások állításának például kiemelten fontos szerepe van a munkavállalók megtartásában, melyet a kiadott feladatok, projektek által lehet szabályozni, befolyásolni. A probléma ugyanaz, mint az első esetben.

(3) Teljesítménymérés, ösztönzési rendszer: A teljesítménymérés a Mol-on belül szabályozott keretek között történik, melyre az MTMR, KPI-ok, illetve az egyes projektekben eltöltött idő szolgáltatja az alapot. A vezetők elmondása szerint azonban az értékelésnél az eredmények egy része kezelhető rugalmasan, illetve természetesen szubjektív faktorok is figyelembe veendők, melyek a felettesek feladatkörébe tartoznak. Az ilyen szintű rugalmasság az interjúalanyok szerint kiemelten fontos, annak érdekében, hogy ne ésszerűtlenül kövessünk célokat, tudjunk figyelembe venni személyes tényezőket, melyekkel a hitelességet, igazságosságot, integritást lehet növelni. Ez kulcsfontosságú lehet a munkavállalók megtartása szempontjából. Azonban megint a vezetők kognitív korlátaira, korlátozott racionalitásra utalnék; biztosan képes e a vezető minden tényezőt mérlegelve optimálisan súlyozni, minden fontos információt el tud e érni!?

A fenti három példa számomra igazolja, hogy a személyes, s talán súlyosabb, hogy egyéni tudás esetenként felülsúlyozódhat a szervezeti tudással szemben. Ennek pontosan okát (az elérhető információk hiánya miatt) nem tudom megmondani, de a következő problémák merülhetnek fel:

Felmerülő kihívások

- (1) Szervezeti ellenállás a vezetők részéről (féltek az általuk birtokolt tudást, jogkört, pozíciójuk fontossága stb.)
- (2) Szervezeti ellenállás munkavállalók részéről (túlzott transzparencia, monitoring → a rossz teljesítményt bünteti, prestige veszteség a kollégák előtt stb.)

Feloldási javaslatok

- (1) Szervezetfejlesztési projekteken keresztül; workshopok, tréningek kifejezetten a vezető beosztású alkalmazottak számára
 - (2) Biztonsági alkalmazások bevezetése, adatvédelem, s ezen alkalmazások megismertetése, a hitelesség bizonyítása/kommunikálása az alkalmazottak felé! Az elköteleződést meg kell teremteni, melyben a pozitív ösztönzők a fő terep, javadalmazáshoz kötés pozitív előnyeinek, esélyegyenlőség hangsúlyozása.
- Ezen kívül a társaság célja a motivált, jól teljesítő, kihívásokat váró alkalmazottak megtartása. Az ha olyan rendszer kerül bevezetésre, mely kiszűri a rendszerből az alulteljesítőket, nagyobb transzparenciát eredményez ezen munkavállalói csoportok számára pozitív fogadtatásra fog találni.

16. ábra: A társadalmi tőke kialakításának problémái, szervezeti kihívások

Forrás: saját koncepció

Felmerülő technikai/ technológiai kihívások

(1) Az infrastruktúra (intranet, kollaborációs sharepoint portál) létezik, de nem használják

(2) Az infrastruktúra fejlesztésre szorul
(Platform szolgáltatások)

- Üzleti intelligencia
- Együttműködés*
- Emberek és személyre szabás*
- Keresés*
- Partner megoldások
- Tartalom kezelése*
- Üzleti folyamatok és űrlapok

(3) Az infrastruktúrán belül szerintem kritikus az adatok mélyebb kezelése (támogatná a fentiek közül a *-al jelölteket, véleményem szerint)

(4) A felhasználás szintje nem integrált

- szervezeti, emberek szintjén
- technológiát tekintve, egész vállalat szintjén
- vállalati folyamatok szintjén, nem része a mindennapoknak, izoláltan működik

Feloldás, javaslatok

(1) Elköteleződés megteremtése

tréningek, workshopok, szervezettefejlesztési programok, véleményfelmérés → nincs funkcionalitása, mi a probléma, javaslattevési kötelezettség

(2) Hódy-Havas [2007] alapján

- Szerver alapú Excel munkafüzetek és adat-vizualizáció, jelentés központ
- Dokumentumok / Feladatok / Naptárak, Blog/ wiki, E-mail és kliens integráció, Offline elérés, Outlook integráció
- Saját hely, szociális támogatás, információvédelem, tartalom célzott megjelenítése, és publikációja
- Vállalati szintű skálázhatóság, többdimenziós relevancia, üzleti adatok keresése, emberek keresése, előállított tartalom belső keresése
- Vállalati portál sablon, teljes hierarchia böngészés, tartalom aggregáció, LDAP integráció és egyedi hitelesítés, kompozit alkalmazás
- Integrált dokumentum és iratkezelés, Web-s tartalomkezelés házrendekkel és munkafolyamatokkal támogatva, tartalomtípusok
- Gazdag Webes űrlapok, LOB alkalmazás integráció, testre szabható munkafolyamatok

(3) Hódy-Havas [2007] alapján

SharePoint integrált adat böngészés, analízis és megjelenítési eszközök Excel-ben, Visio-ban

Dashboard, KPI és BI Web part-ok

SQL Server 2005 analysis és Reporting Services integráció

Saját meglátásom szerint az adatok mélyebb kezelése, mélyintegrálása tudna segíteni. Pl.: Az MTMR, KPI, illetve Petroskills kompetencia térképek integrálása, s összehasonlíthatóvá tétele. (kognitív korlátok feloldása)

(4) Saját meglátásom szerint a következő irányvonalak lennének kívánatosak

- Összekapcsolni a célkitűzésekkel, motivációs rendszerrel, értékeléssel (pl.: a Petroskills tábla alkalmazása a munkavállalók sávokba való besorolása)
- Integrál vállalat, vállalatcsoportra egységes IT rendszer
- Hozzá kell kapcsolni a mindennapi munkavégzéshez, munkafolyamatokhoz, egységes infrastruktúra internetre, extranetre és intranetre

17. ábra: A társadalmi tőke kialakításának problémái, technikai kihívások

Forrás: Hódy-Havas [2007] alapján, illetve saját koncepció (az esetek többségében feltételezéssel kellett, hogy éljek, mivel a Mol-ban működő sharepoint portálról, annak használatáról kevés információ volt számomra elérhető).

A következőkben egy konkrét példán, a Petroskills kompetenciarendszerhez fűződő javaslaton keresztül szeretném bemutatni részletesebben, hogy hol és hogyan érhetőek el, ha csak inkrementális javítások is a most működő rendszerben (18. ábra):

18. ábra: A petroskills kompetenciarendszer alkalmazásának kiterjesztési lehetőségei

<u>Felmerülő szervezeti kihívások</u>	<u>Feloldás, javaslatok</u>
Nincs kiterjesztve az egész upstream üzletág szintjén.	Kiterjesztés fokozatos megvalósítása lépésről-lépésre a beosztotti szintek szerint.
Kizárólag tudásfelmérésre és fejlesztési célok kitűzésére használják.	- Rekrutációs folyamatoknál → hiányzó, gyenge kompetenciaterületen történő tudatos fejlesztés - A teljesítménymérés (fejlődés mérése), s az ösztönzési rendszer összekapcsolásának lehetősége. Rövid távon összeköthető lenne minimum a sávokba történő besorolásokkal, de a jövőben akár az extra juttatások, bónuszok és prémiumok meghatározásával is.
Információim szerint nincs integrálva a kollaborációs szoftverben, így csak mechanikusan (a vezető által) összehasonlíthatóak az adatok.	Az kompetenciatablák integrálása a kollaborációs szoftverbe, s egy összesítő-összehasonlító tábla elkészítése (megmutatja az erősségeket, gyengeségeket; hiányzó területeket/gapokat).

Forrás: saját koncepció

Összességében tehát a fenti elemzés alapján kijelenthető, hogy a Mol többnyire sikeresnek mondható a társadalmi kapcsolatok facilitálásában, mely által komoly társadalmi tőkére tesz szert. Amiben fejlődnie kellene az a tudástranszfer, s fokozattan a szervezeti, integrált tudás, vállalati (nem egyéni! szintű) intellektuális tőke kialakítása. Ezen irányban fogalmaztam meg javaslataimat is.

A következőkben Oliver [1997] munkájára fogok támaszkodni, aki bár más megközelítésből, de szintén a fenntartható versenyelőny, s heterogén erőforrás-portfoliók kérdését tanulmányozza. A szerző vizsgálati kérdése az erőforrások kiválasztására, felhalmozására és használatára irányul, illetve hogy milyen tényezők játszanak ebben szerepet. Az általam eddig elfogadott, ill. használt RBV és KBV paradigmát²⁴ kiegészíti egy intézményi szemlélettel. **A cikk fő állítása, hogy a társadalmi környezet²⁵ hatással van az erőforrások kiválasztására, felhalmozására, s használatára, így befolyásolva a vállalat versenyelőnyét. A társadalmi környezetet a gazdasági tevékenységeket körülvevő normák, értékek, hiedelmek és szabályok mentén definiálja egyéni, vállalati, illetve vállalatok közötti kapcsolatok szintjén. Egyéni szinten a döntéshozó által vallott értékek és normák lesznek a meghatározóak; a szervezet szintjén a kultúra és a belső hatalmi, politikai kérdések; a vállalatok közötti kapcsolatok esetén a közvélemény, a szabályozás és az iparági elfogadott normák, trendek játszzák a fő szerepet. „Az intézményi szemlélet alapja, hogy a gazdasági**

²⁴ Lásd.: 7. oldal lábjegyzet

²⁵ angol eredetiben 'social context'

döntéseket nem kizárólag technológiai, információs vagy pénzügyi korlátok határozzák meg, hanem olyan társadalmi tényezők, melyek messzemenően az emberi léthez köthetőek (*szokásokhoz, tradícióhoz, értékekhez való ragaszkodás; tehetetlenség, kényelem, ami azt a szemléletet szüli, hogy a változás rossz; közösségi elfogadottság, legitimáció eszméje; hajlandóság/hajlamosság a befolyásolásra*)” (p. 699). Az intézményesült cselekedetek okát, mögöttük meghúzódó gazdasági racionalitást éppen ezért senki nem kérdőjelezi meg, s nem is tudja rá a megfelelő választ. Ezek a szervezetben megkövült cselekvések, közösségi elfogadást nyertek az idők során, a pozitív visszacsatolások mentén. A szerző érvelése szerint ez mind egyéni, mind szervezeti, mind szervezet közti kapcsolatokra jellemző, s ezek együtt, egymásra hatva alakulnak. **A cikk fő üzenete, hogy a társadalmi környezetnek, s az emberi tényezőknek fontos szerepe van hosszú távú sikeresség, a hosszútávon fenntartható versenyelőny kiépítésében a szervezeti döntéshozatalon keresztül, s ennek tudatosítása, kezelése elengedhetetlen a szervezeteken belül.**

A szerző tehát **három szinten elemzi a társadalmi környezetet, illetve korlátokat.** Az **egyéni, menedzseri döntések szintjén** fellépő **normatív racionalitás** (*adottnak, előre elrendeltnek tekintett tényezők; 'kognitív elsüllyedt költségek'²⁶; érték vezérelt döntések; a hagyományokhoz való ragaszkodás*) **korlátozza az optimális döntéseket a megszerzendő erőforrások körére, illetve használatukra vonatkozóan.** A szerző szerint három tényezővel magyarázható az egyének ilyen viselkedése: (1) a szervezetben elfogadott megkövült, szokásokat nehéz megváltoztatni, mivel a szereplők nem nyitottak a változásra, elutasítják azt; (2) az ismeretlen területek bizonytalansággal járnak; (3) vagy a régi értékek/alkalmazások/módszerek lecserélése negatív fogadtatásra talál a szervezeten belül. A szerző külön kiemeli azon eseteket, amikor a vállalat hosszú idő óta versenyelőnyt biztosító erőforrása (*ez a vállalat core competence vagy first mover avantaj-ből, hálózati hatásból, útfüggőségből, monopolhelyzetből származó előny*) válik elavulttá a környezet megváltozása okán. Ebben az esetben a legnehezebb a váltás, annak felismerése, hogy a kulcs erőforrást kell megváltoztatni, ez egyfajta paradigmaváltáshoz hasonló, alapfeltevéseinket kell megváltoztatni, mely kéthurkos tanuláson keresztül érhető el. Az erőforrások optimális kihasználásának kérdésében is hasonló a helyzet; a munkavállalóknak folyamatosan meg kell kérdőjelezni az erőforrás tökéletességét és folyamatosan fejleszteniük kell azt. Olyan környezetben, ahol a

²⁶ Angol eredetiben 'cognitive sunk costs'. Oliver olyan a szervezetben fennálló szokások és rutinokat definiál így, melyek a gazdasági racionális döntések elodázását, elutasítását eredményezik. Pl.: az emberek félelme/hajlandósága új tudás (*példa lehet a számítógépes, vagy nyelvismeret*) elsajátítására; a vállalat szándéka, hogy ne térjen el az alapító elképzelésétől, víziójától, üzleti modelljétől; a menedzsment félelme, hogy a változással, új képességek, erőforrások bevonása esetén tudásuk erodálódik, pozíciójuk veszélybe kerül stb..

feladatok már rutin munkákká váltak az erőforrások optimális kihasználása biztosan nem fog megvalósulni. A munkafolyamatok lefutásának; a döntéshozatali mechanizmusok helyességének; a tettek mögötti oksági viszony megkérdőjelezése elmarad. Ezt elkerülendő az alkalmazottak folyamatos fejlesztésére van szükség, új alkalmazottak fől vételére, akik külső szemként képesek viselkedni.

A vállalati szinten az intézményi izolációs mechanizmusok fogalmát vezeti be a szerző, amely alatt olyan politikai, belső hatalmi és kulturális tényezőket említ, melyek megakadályozzák a szervezeti kultúrához nem illeszkedő, vagy nem kívánatos erőforrások megszerzését, illetve optimális kihasználását. A menedzseri implikáció a következő: a vállalat számára értékes erőforrások megszerzése és optimális használata érdekében elengedhetetlen a szervezeti és belső politikai támogatottság megszerzése is.

A vállalatközi együttműködések szintjén a szerző amellet t érvel, hogy számos olyan külső nyomás létezik, mely a vállalatokat éppen a homogenitás irányába nyomja, ezzel rombolva a megkülönböztetés, s a versenyelőny kiépítésének lehetőségét. A teljesség igénye nélkül említenék néhány példát: kormányzati politika, szabályozási környezet, iparági best practisek, fluktuáció, illetve a társadalmi, szakmai kapcsolati háló.

Összefoglalóan a szerző **intézményi tőkeként** definiálja azokat a **szervezeti képességeket, melyek az értékes erőforrások (versenyelőnyt biztosító) megszerzésének,allokációjának, illetve optimális használatának támogatására szolgálnak, így elősegítve a vállalat heterogén erőforrás-portfóliójának kiépítését, illetve ennek hosszú távú megtartását.** A szerző olyan példákat említ, mint: (1) fejlesztési programok, melyek új erőforrások/ismeretek/tudás megszerzését segítik; (2) IT rendszer mely a szervezetben való elterjedést/megismertetést segíti; (3) menedzsment fejlesztési programok, melyek a meglévő tudás/képességek folyamatos megújítására irányulnak, (4) döntéstámogatási rendszerek, melyek a szükséges erőforrások bevonásában, s az innovációban segítenek, (5) illetve a vállalat közötti szövetségek kötését, mely támogatja új erőforrások eltanulását, illetve az erőforrás-megosztást. Ennek érdekében a szervezetben a fenti tevékenységek mindennapi folyamataik, céljaik részét kell, hogy képezzék: például: az ösztönzési rendszerben jelenjen meg az erőforrások fejlesztése, a kompetencia és tudásmegosztás; dinamikus ságra, folyamatosan változó, nyitottságra nevelő szervezeti kultúra kialakítása, a rekrutáció területén új természetű tudáselemekkel rendelkező, magas képesítésű alkalmazottak felvétele. Ezzel szemben az intézményi tőkét rombolják a következő magatartási formák: a menedzsment lojalitása az elavult gyakorlathoz, a munkavállalók és a menedzsment között kialakult kapcsolati viszony,

bizalom gyengesége, a status quo-hoz való ragaszkodás, érdekeltség a status quo-ban, a stagnáló, megkövült szervezeti kultúra. (Oliver [1997], p. 709)

Oliver Christine munkája, s a magatartástudományi vonal, mely megjelenik művében, egyre nagyobb jelentőséget, népszerűséget kap a stratégia irodalom legújabb irányvonaláiban, s összecseng ezekkel. Teece, Grant, Verona (mások mellett) a szervezeti dinamikus képességek építése mellett köteleződnek el. Buckley és Casson a flexibilitást helyezik a középpontba. Amit és Barney a vállalkozókat, vállalkozói attitűdök hangsúlyozását emelik ki a vállalatban belül, mely érvelésük szerint elvezet az innovációhoz. Kotter a változásvezetés diszciplináját képviseli, s szervezeti változás képességéről ír. Prahalad és Hamel a menedzserek innovációs képességeire alapoznak, mely érvelésük szerint a szervezeti inerciát képes megszüntetni, s így innovációhoz, s versenyelőnyhöz vezet. Olyan egyszerű kérdésfeltevések szorgalmazásával operálnak, mint: *Why? Is there a better way?*, s azt a szemléletet hangoztatják, hogy: *''our goal is to give you the the thinking tools that will allow you to build your own agenda for management change''* (Grant [2009], p.13). Hakansson, Dyer és Singh, illetve Kogut és Zander a talán legfelkapottabb területnek tekinthető hálózati elmélet megteremtői, akik dinamikus hálózatokról, erőforrások széles körű megosztásáról, közös fejlesztéséről írnak. **Egy azonos, de kritikus vonás fedezhető fel a különböző irányvonalakat tekintve: mind a turbulens környezeti változásokra próbál választ találni, illetve arra, hogy hogyan lehet ilyen környezeti feltételek mellett hosszú távú versenyelőnyt realizálni.**

Napjainkban ahogy a fenti felsorolásból is látszik valóban széles irodalommal találkozunk e téren, s jelen tanulmány keretein belül nem vállalkozok arra, hogy megvizsgáljam, hogy vajon az összes irányzat által hangoztatott elv, iránymutatás megjelenik-e Mol szervezeti kultúrájában, az alkalmazott szervezeti technikákban. Meglátásom szerint Oliver munkája jó kiindulási alapot teremt egy *'policy'* elemzésre, mely a működő, s esetleg tervben lévő irányvonalakat, törekvéseket értékeli. Policy elemzésről lévén szó nem célom az egyes eszközök részletes értékelése, célom mindössze annyi, hogy véleményt mondjak a most domináns irányvonalak megfelelőek-e a társaságon belül, vagy nem. Az elemzéshez az interjúkat, az órán elhangzott információkat, s a társasági honlapról gyűjtött információkat használtam. (19. ábra) Az elemzés alapján meglátásom szerint a Mol-ban jelenleg domináns irányvonalak pozitív irányba mutatnak az intézményi tőke létrehozását, s a szervezet dinamizálásának képességét illetően. A pozitív folyamat tovább erősíthető, ha az összes törekvést társasági szintre tudja emelni a felsővezetés.

A feltevés az volt, hogy a vállalat intézményi, illetve szervezeti struktúrája az értékes egyéni tudást képes kapitalizálni, vállalati intellektuális tőkévé kovácsolni²⁷; mely piaci viszonyok között nem, vagy csak korlátozottan lehetne beszerezhető. Kogut-Zander cikke alapján két alapvető szervezeti képességet definiáltam, mely előmozdítja a heterogén erőforrás-portfóliók kialakítását. A továbbiakban a két szervezeti képességet Ghosal-Nahapiet, illetve Oliver munkája nyomán bontottam tovább, s vezettem be a társadalmi, s az intézményi tőke fogalmát. Bemutattam, hogy a társadalmi tőkén keresztül lesznek képesek a szervezetek az értékes intellektuális tőke létrehozására; a másik oldalon, az intézményi tőke felel azért, hogy képes legyen a szervezetet dinamizálni, s hosszú távon megőrizni az intellektuális tőke értékességét folyamatos fejlesztésen keresztül. Kimondtam, hogy a Mol-ban általam megismert intézkedések, törekvések:

- (1) többnyire sikeresnek mondható a társadalmi kapcsolatok facilitálásában, mely által komoly társadalmi tőkére tesz szert. Amiben fejlődnie kellene az a tudástranszfer, s fokozattan a szervezeti, integrált tudás, vállalati (nem egyéni! szintű) intellektuális tőke kialakítása
- (2) pozitív irányba mutatnak az intézményi tőke létrehozását, s a szervezet dinamizálásának képességét illetően. A pozitív folyamat tovább erősíthető, ha az összes törekvést társasági szintre tudja emelni a felsővezetés.

²⁷ Az elemzésem további részében a fókusz a vállalati intellektuális tőkére helyezem, mint a 7. ábrán is jól látható.

19. ábra: Az intézményi tőke kialakítása a Mol-ban, policy elemzés

Kulcs tényezők	Intézményi tőke	Gyakorlati oldalról megvalósuló irányvonalak, törekvések
definíció	Társadalmi környezeti tényezőket menedzselő képességek, melyek segítik a erőforráskosarak kiépítését és optimális használatát, kiaknázását.	Az irányvonalak, törekvések azt mutatják, hogy a MOL csoport tudatosan halad azon a pályán, hogy komoly intézményi tőkét halmozzon föl, melynek talán egyedüli korlátja az intézkedések egész intézménzre való kirejesztése.
példák	Folyamatos fejlesztés, változásra való nyitottság, innovációra, kreativitásra újszerűségekre törekvés a szervezeti kultúra integrált része; IT támogatás; vállalati- szövetségi-hálózati rendszerben tudásmegosztás; döntéstámogató rendszerek...	Bizalom, együttműködés kiépítése, csapatmunka facilitálása: Tabuk nélkül, együttműködési programok, családi napok; Mol Summer Group Party; vezetői kommunikáció az alkalmazottak felé ; munkavállalói elköteleződés kérdőív, kerekasztalfelmérés, employer branding Fejlesztés, rugalmasság, innováció: Tréningek, workshopok, humán tőke fejlesztési programok, projekttervezletek, projektmegbeszélések IT támogatás, Tudásmenedzsment Szövetségben belüli tudásmegosztás Egyértelmű törekvés a vállalatcsoporton belül
KSF	A döntéshozás, felhalmozás, felhasználás és kiaknázás hatékony menedzselése.	Teljesül.
Hogyan?	(1) Folyamatok üzleti folyamatokba való integrálása; (2) ösztönzési rendszer legyen összekapcsolva az erőforrások fejlesztése, a kompetencia és tudásmegosztás mérésével; (3) dinamikus, folyamatosan változó, nyitottságra nevelő szervezeti kultúra kialakítása; (4) rekutáció területén új természetű tudáselemekkel rendelkező, magas képesítésű alkalmazottak felvétele; (5) keresztfunkcionális projektek, csapat/csoportmunkák facilitálása...	(1) Projekt Koordináció és Tudásmenedzsment funkció mentén szerepel a tervben, mint cél. (2) A képzési rendszer elemként a vezetők, támogatók juttatásaiban minden esetben szerepel az alattuk dolgozó kolléga előrehaladása is (mentor rendszer, kalibráció). (3) Cél a munkavállalók folyamatos kihívások elé állítása. (4) n.a. (5) A keresztfunkciók, különböző területek együttműködéséről nincsen információ, azonban az osztályokon belül a közös munka mindennapos.
Tényezők, melyek rombolják az intézményi tőkét	Szervezeti inercia; kőbevésett normák és rutinok; megmerevedett szervezeti kultúra, a menedzsment pozícióknak féltése – elavult gyakorlathoz való ragaszkodás; érdekeltség a status quo-ban., munkavállalók és menedzserek közötti bizalom hiánya...	-

Forrás: Oliver [1997] alapján p. 710 szerk.

Eddig tehát a hipotézisem mentén azzal a kérdéssel foglalkoztam, hogy a Mol, s az upstream üzletág hogyan képes fenntartható versenyelőnyre szert tenni. Két lépésben tettem ezt: (1) beláttam, hogy a mérnöki tudás értékes és önmagában fenntartható versenyelőnyt generál; (2) beláttam, hogy a vállalat intézményi, illetve szervezeti struktúrája pozitívan hat az értékteremtésre, egy integrált vállalati tőke generálásán keresztül. Azonban a hosszú távú fenntarthatóság, s a megtermelt járadék tulajdonolhatóságát kérdését még nem merítettem ki teljesen, melyek az RBV és KBV

irodalom központi elemét képezik. A következő részben a tudás természetének vizsgálatán keresztül erre teszünk kísérletet.

A fenntarthatóság és tulajdonolhatóság kérdése

A harmadik feltevés az volt, hogy a hosszú távú versenyelőny fenntartásához elengedhetetlen (a) az intellektuális tőke fejlesztése rekrutációval, (b) a meglévő tudás megtartása a fluktuáció csökkentésével; (c) illetve kitérek a tulajdonolhatóság kérdésre a tudás természetének bemutatásán keresztül.

A tudás, tudástőke, illetve szervezeti tudás, -tanulás születésének leírása alapvetően egy klasszikus tyúk-tojás probléma. Ennek feloldására March [1991] munkásságához nyúlok vissza. A szerző **a tudás keletkezésében** alapvetően két lehetséges alternatívát vázol fel: (1) tudáskiaknázás; (2) tudásbővítés²⁸. A tudáskiaknázás implicite feltételez egy már meglévő tudásbázist, melynek folyamatos használata, „kiaknázása” során maga a tudás is fejlődik inkrementálisan, lépésről lépésre. A tudásbővítést March tapasztalati folyamatként tekinti, mely során új élmények, érzések, tapasztalatok, információk keletkeznek. March és Grant [1996], s jelen tanulmány kiinduló feltétele –*s most utalnék vissza March azon feltevésére is, hogy a tudáskiaknázás feltétele a meglévő tudásbázis*–, hogy **a tudás alapvetően az emberekben, a humán tőkében raktározódik**. A gondolati szál továbbvezetéséhez fontos kitérni a különböző tudások, **tudásfajták elkülönítésére**. Grant [1996] cikkében Polányi [1966] és Nonaka [1987] kutatásait felhasználva külön beszél explicit, ill. tacit tudásról. A kérdés tárgyalása érdekében egy nagyon intuitív definíciót szeretnék adni, az explicit tudás az, mely leírható, tehát kodifikálható, a tacit tudás az, mely nem kodifikálható, nem leírható, akár magának a tudás birtokosának sem világos a tudás egészének természete, működése (*oksági homályosság Grant [1991], ill. Barney [1991], kognitív korlátok és korlátozott racionalitás Polányi, March és Simon munkái nyomán*). **Eddig tehát leszögeztük, hogy a tudásteremtés feltétele alapvetően a humántőke, mely rendelkezhet tacit, illetve explicit tudáshalmazzal**. Nonaka és March munkássága óta azonban azt is tudjuk, hogy ezen egyéni tudáshalmazok ha korlátok között is, de transzferálhatóak személyek között, illetve a szervezet és a személyek között, létrehozva így egy közös tudáshalmazt és a szervezeti tudást, -kódot.²⁹ –*melyről az előző fejezetben szóltam*. Azonban a hosszú távú versenyelőny fenntartásához fontos az új **tudás létrehozása, a szervezeti kód megújítása** –*amint azt az előző fejezetben, már úgyszint tárgyaltam*–, melyre

²⁸ Az angol eredetiben exploitation, illetve exploration.

²⁹ Lásd.. A mérnöki vállalati intellektuális tőke, avagy a vállalat, mint tudásintegrátor alfejezet

két lehetőség áll rendelkezésre: (1) tudás kiaknázás, az alkalmazottak közös munkája, felgyülemelő tapasztalatokon keresztül, illetve (2) tudásbővítésen keresztül, mely humán tőke, s így új tudáselemek beemelését jelenti.

A tudás természetéből fakadóan azonban még egy nagyon jelentős kérdést kell érintenem, a **tulajdonolhatóságot**³⁰, mely szorosan a tudás természetéhez és a különböző tudásszintekhez köthető. **(1)** Önmagában a tudás, mindaddig, míg nem válik szervezeti tudássá, tehát egyének, s csoportok szuverén joga egyáltalán nem eltulajdonolható, ezzel együtt részt vesz a vállalati értékteremtésben, mely azonban további kérdéseket vet fel: az értékteremtésben betöltött szerepe, értelmezését tekintve, ill. a megtermelt érték elosztását illetően, melyet a következő részben fogok tárgyalni. **(2)** A tulajdonolhatóság kérdése azonban korán sem ilyen egyszerű, mivel bár az egyéni tudáshalmazok tudástranszferen keresztül beépülhetnek a szervezeti tudáshalmazba, azonban a tudás hordozói, azaz a humán tőke mobil. Ez ugyancsak problémákat vet fel, mivel a tudás által generált járadék az emberrel együtt akár teljes egészében távozhat a szervezetről **(a, eset)**, vagy akár átmenve egy újabb szervezetbe már ott termelhet járadékot jó eséllyel rombolva a vállalat eddig realizált járadékát, ill. profitját a generált versenyen keresztül **(b, eset)**. **(3)** Azonban a tulajdonolhatóság, s tudás természetének mélységeit még ezzel sem merítettük ki teljes egészében, mivel a tudásra természetéből fakadóan a „használat” során folyamatosan bővül. Ennek eredményeképpen a tudást alkalmazó dolgozók *(pl. egy speciális munkafolyamatot végző alkalmazott)* tudásbázisa mindig nagyobb lesz, mindig előnyben lesz a többi alkalmazottal, illetve a szervezeti tudással szemben, mely számára egy kvázi járadék generálását biztosítja³¹

A tudás természetének áttekintésének köszönhetően a következő megállapítások szűrhetők le. **(1)** a tudás alapvetően emberekben raktározódik. **(2)** tudáscserén, tudástranszferen keresztül, ha korlátosan is, de megoszthatók, így létrehozva a közös tudásbázist, melyet szervezeti tudásnak nevezünk. **(3)** A tudás megjelenési formája az egyéni és szervezeti tudás tengelyén mozog. **(4)** az új tudás alapvetően tudaskiaknázáson és tudásbővítésen keresztül teremődik. **(5)** a tudás természetéből fakadóan lehet explicit, ill. tacit, mely komoly problémákat vet fel **(6)** a megtermelt járadék eltulajdonolhatóságát illetően.

30 Grant 1991-es cikkében appropriability-ként említi, míg Barney szervezeti beágyazottságot említi.

31 Több dologra is szeretnék kitérni. Először is a kvázi járadék definíciója a first, ill. second best alkalmazás által generált járadékkülönbséget jelöli (Grant, 1991). Másodsorban ezt a kvázi járadékot szinte biztosan birtokolja a tudásgazda is (aki a tudás első hordozója), azért mivel a tudástranszfer egy korlátos folyamat, ezért tökéletesen vélhetően mindig csak a tudásgazda fogja alkalmazni a felhalmozott ismereteit.

Éppen ezért a **Mol szembe kell, hogy nézzen azzal, hogy a hosszú távú versenyelőny fenntartásához szükség van új, s lehetőség szerint magas képesítésű alkalmazottakra. A megtermelt járadék eltulajdonolhatósága érdekében, olyan szervezeti megoldásokat kell hoznia, melyben kapitalizálni tudja ezt a tudást.** A két probléma összefüggése első ránézésre nem triviális, azonban mégis nagyon komoly oda-vissza hatás figyelhető meg. A mérnöki tudás természetében idioszinkratikus, tehát mérnökök csoportja állítja elő, köztük kölcsönös egymásrautaltság figyelhető meg, illetve a teremtett érték összvállalati szinten nehezen utókövethető, s megállapítása komoly nehézségeket okoz. Ennek következtében az egyes alkalmazottak alkuereje a megtermelt járadék lefölözésére a vállalattal szemben alacsony. Ezzel szemben azonban amennyiben az alkalmazottak nem érzik reálisnak a juttatásaik mértékét, az elvégzett munka ellenében könnyedén elvándorolhatnak a cégtől, illetve rövid időn belül kialakul a kép a vállalatról egy nem éppen pozitív márkánév a munkavállalók által érzékelt alulfizetés miatt, mely a rekrutációt is nehezíti³² **Éppen ezért a megtermelt járadék felosztása az alkalmazottak és vállalat között kulcsfontosságú lesz a vállalat versenyképességét illetően (20. ábra).**

Első lépésként intuitív módon próbáltam felosztani a különböző tudásfajtákat (*Spender alapján, lásd.: 3. oldal*) három dimenzió mentén: (1) tudás komplexitása (explicit vs. tacit), (2) beruházási igény (természetesen a vállalat részértől) (3) harmadik, s egyben utolsó kategóriaként az eltulajdonolhatóság, mely a kettő eredőjeként kapható meg (*az ábrán a szagatott téglalap, s annak színe jelzi, hogy ki által eltulajdonolható*).³³ Ez alapján négy csoportot hoztam létre

- (1.) az egyéni kvázi tudás, mely értékelésem szerint komplex és szervezeti oldalról alacsony beruházásigénnyel bír, tehát a generált járadék (a kvázi járadék) egyértelműen a munkavállalóké
- (2.) A második kategória volt nálam az egyéni explicit, illetve tacit tudás, melyek komplexitása már alacsonyabb, ugyanakkor szervezeti beruházásigényt és eltulajdonolhatóságot tekintve egy csoportba tartoznak. Ebben az esetben is még a járadékok nagyobb része az alkalmazottakat érinti.
- (3.) A harmadik csoportok a szervezeti tudások csoportjaié (explicit, tacit), melyek esetén a szervezet komoly infrastruktúrát biztosít a tudáscsere létrejötté, a létrejött tudás

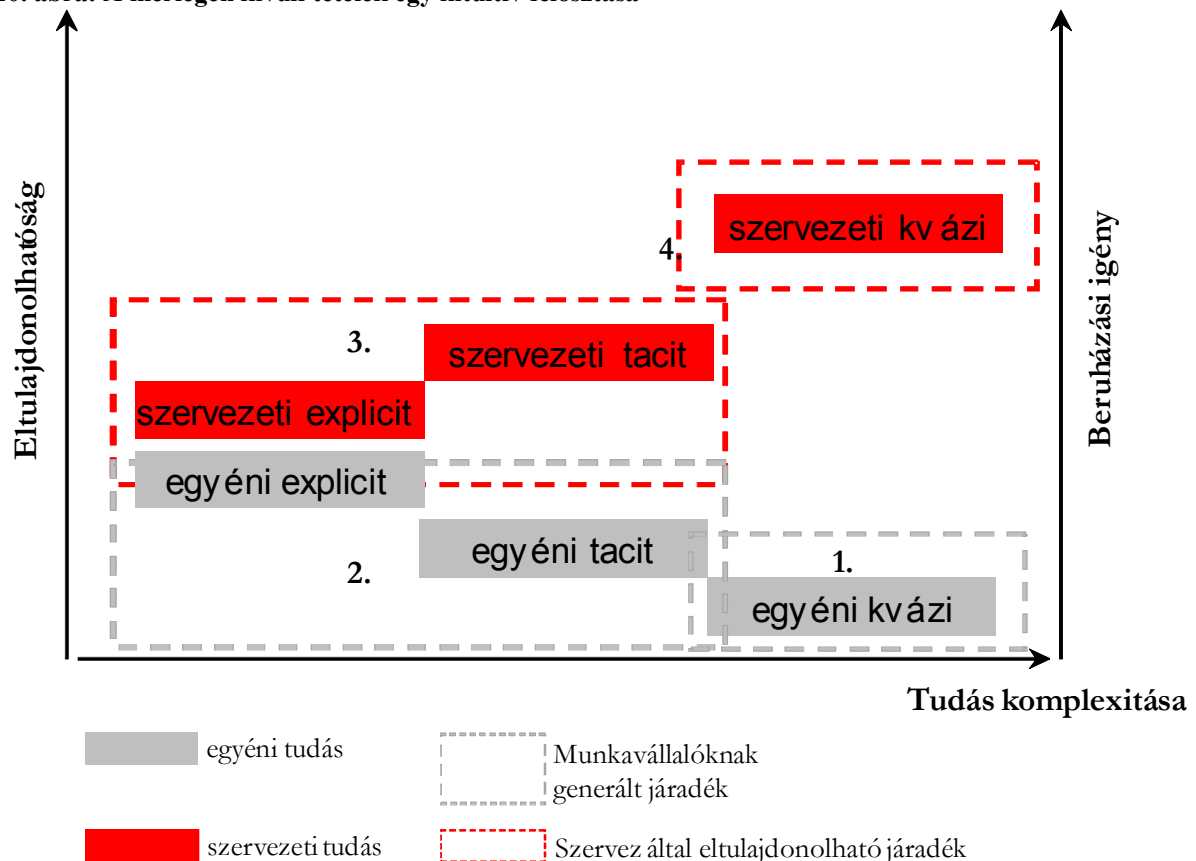
³² Rappaport [1998]

³³ Az alábbi rész 29. oldal lap közepétől a 32. oldal lap közepéig egy megelőző tanulmányomból származik: 'Úton egy új vállalatelméleti megközelítés felé, avagy a tudástőke szerepe, helye, mérése, ill. megközelítési lehetőségei a vállalati működésben', Alkalmazott Vállalatértékelés beadandó dolgozat [2009].

tárolása, illetve alkalmazása érdekében. Ebben az esetben a járadék elosztása a szervezet, ill. a munkavállaló megegyezésén kell, hogy alapuljon.

- (4.) A szervezeti kvázi járadék, mely a szervezeti tudás jobb kihasználását jelenti. Ez a kategória teljes mértékben a szervezethez köthető, így annak teljes elidegenítését jogosnak tartanám.

20. ábra: A mérlegen kívüli tételek egy intuitív felosztása



Forrás: saját készítésű ábra

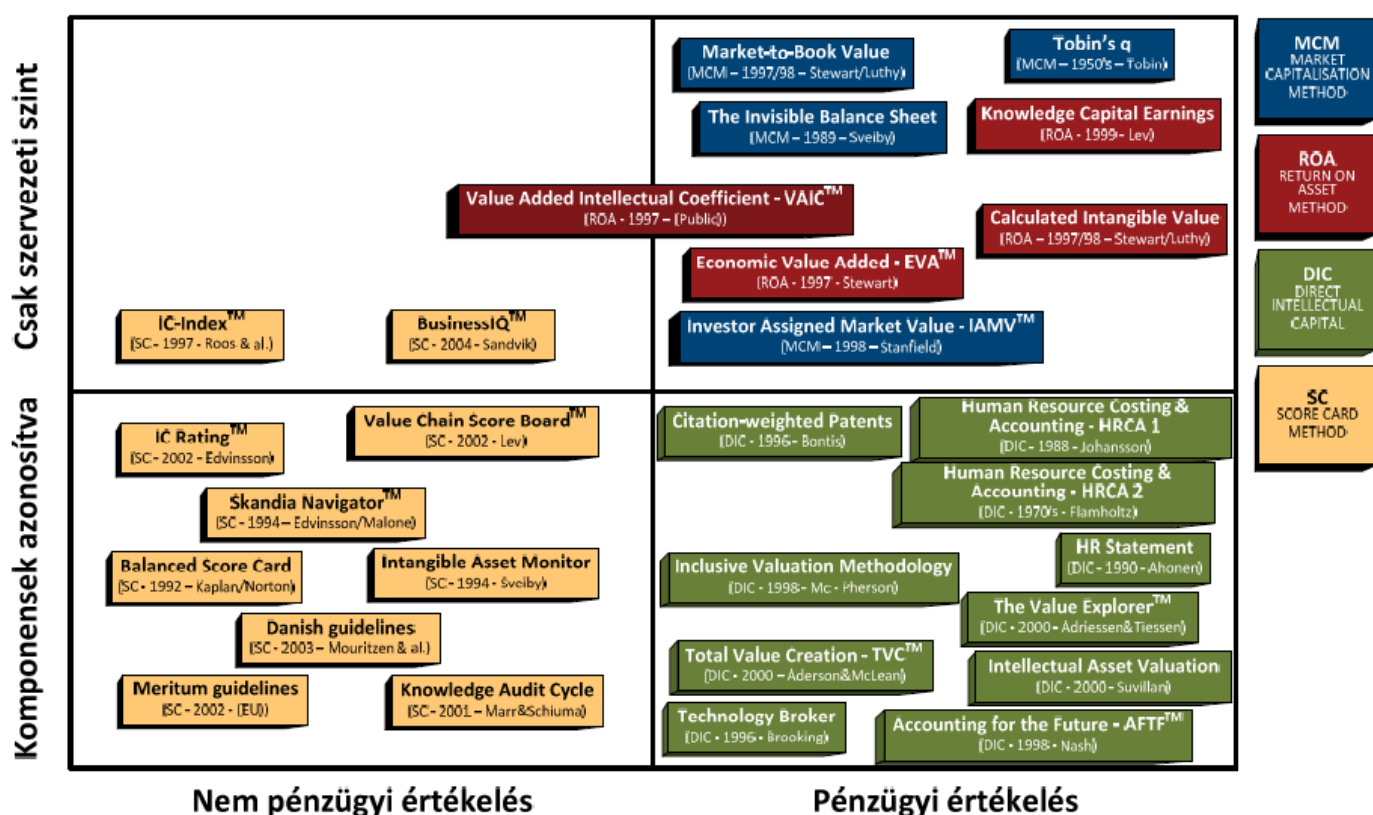
A felvázolt megosztási lehetőségek természetesen csak iránymutatásul szolgálhatnak. A konkrét esetekben a vállalat és alkalmazottak között (pl.: munkaszerződések esetén) ez az arány egy tárgyalási folyamat során jön létre a felek alkupozíciójának, a tudás természetének, a tudás fontossága (ritkaság, stratégiai szerep) nyomán. *(A dolgozat kereteinek szűkössége miatt a 5. mellékletben felvázoltam egy lehetséges döntéstámogató eszközt, az általános érintett mátrixot, amellyel jól szemléltethető, strukturálható a probléma, s esetleg segít a megoldási lehetőségek feltárásában. A további részletes elemzés azonban túlmutat a dolgozat keretein.)*

Miután felvázoltam a teremtett érték felosztásának egy alternatív megközelítését, a tényleges gyakorlati alkalmazhatósághoz szükség lenne az egyes szerepelők (egyének, csoportok, tudáshoz) tartozó érték meghatározására. Dolgozatomban nem fogok a mérés technikai

részleteiben elmerülni, illetve egy jó, univerzális megoldást sem kívánok nyújtani. Az általam olvasott doktori disszertációk alapján egy átfogó képet próbálok adni a mérés kapcsán felmerülő kérdéskörökről, problémákról (*a mérés mélyebb elemzése későbbi tanulmányok témáját szolgálhatja*).

A tudástőke mérésének keretrendszere Sveiby (idézi Boda 2008, p.6.) munkásságának köszönhető. Két dimenzió mentén különíti el a tudástőke mérési lehetőségeit: (1) mérés szintje (szervezeti szint, egyének szintjén-komponensek); (2) mérés célja/módszertana szempontjából (nem pénzügyi, ill. pénzügyi mérés).

21. ábra: A tudástőke mérése



Forrás: Sveiby: Intangible Assets Measurement Models idézi Boda [2008], p. 6.

A mátrix jobb felső negyedében a célunk a tudásvagyon megközelítő pontossággal történő becslése. Ehhez többféle eszköz áll rendelkezésünkre, melyből intuitíven talán a legkönnyebben megfoghatóakat fogom bemutatni. A tudástőke becsléséhez legegyszerűbben úgy nyúlhatunk hozzá, hogy a teljes vagyon számviteli, könyv szerinti értékkel csökkentett értékéhez hozzáadjuk még a könyvekben szereplő, elszámolt immateriális javakat. A teljes vagyon becslésére két eszköz áll rendelkezésünkre: (1) részvényáras módszer; (2) DCF módszer. (Boda [2008], p. 6-7) Ez a típusú becslés azonban kizárólag a teljes tudástőke

becslésére alkalmas. A tudástőke elemeiről, s az egyes elemek pénzügyi teljesítményéről nem tudunk meg semmit.

A mátrix alsó két negyedét tekintve már találunk komponensek mentén szétbontott értékelési megoldásokat. Első lépésként tekintsük azon megoldásokat, melyek célja a komponensek azonosítása. A scorecard módszerek segítenek azon elemek feltérképezésében, melyek nem részei a vállalat mérlegének. A menedzserek számára ezáltal a felszínre kerülnek, olyan az értékteremtésben fontos területek, melyek menedzselése a vállalat sikerességét tekintve elengedhetetlen lesz. A legismertebb scorecard módszerek. Balanced-scorecard; Skandia Navigátor, érték lánc score card módszer stb. (u.o., p. 8) A Mol-ban jelenleg működő MTMR és KPI rendszer meglátásom szerint ebbe a csoportba sorolható.

A harmadik s egyben utolsó értékelési terület az egyes komponensek pénzügyi eredményességét kívánja mérni. A problémafelvetés kapcsán ez az a terület, mely számomra a legrelevánsabb információkat hordozná. Juhász [2004] doktori disszertációjában számos lehetséges alternatívát vázol fel ezen tételek értékelésére: (1) költség alapú eljárások; (2) piaci értékelési eljárások; (3) jövedelem alapú eljárások; s a szellemi tőke tárgyalását külön kezelve az alábbi alternatívákat adta (4) piaci és könyv szerinti érték hányadosán alapuló becslések, Tobin féle q becslés, számított immateriális érték, reziduális becslésen alapú módszerek stb.. A mérési alternatívák arzenáljával találkozhatunk, azonban a tanulmányok komoly alkalmazási nehézségeket vetnek fel, illetve a mérések bonyolultsága, a helyzetek, tudások egyedisége hatalmas költségeket eredményez.

A tudástőke mérésére, egy általánosan alkalmazható módszer kidolgozására láthatóan számos törekvés tapasztalható az irodalomban azonban rengeteg nyitott kérdés marad megválaszolatlan, s egyetlen általánosan, széles körben alkalmazható módszer sem terjedt még el jelen ismereteim szerint. **A felvázolt lehetőségeken keresztül az volt a célom, hogy alternatívát mutassak a Mol-ban működő mérési rendszereket illetően, illetve, hogy tudatosítsam, hogy a mérnökök tudásteremtésben való részvételének transzparensbbé tétele, s ennek a juttatásokhoz kötése fontos a hosszú távú szemléletben. Így elérhetővé válik, hogy a mérnökök teljesítményüknek megfelelő bért kapjanak, mely számukra hiteles, jó munkahely színeiben tünteti fel a Mol-t, támogatva a rekrutáció, illetve megtartás kérdését, mely a hosszú távú versenyelőny kulcsa.** Felmerül azonban a kérdés, hogy ha sikerül is az adott megfelelő kívánatos megosztási szint meghatározására, a

megállapodás a vállalat, s az alkalmazott között, az nem ütközik e más külső környezeti kihívásokba.³⁴ Itt kell újra az első fejezetben említett iparági faktorokról beszélnünk:

A kiindulási probléma, erőforrás szűkösség, verseny: A Mol alkalmazottai (főképpen a műszaki területen dolgozó, mérnök kollégák) alulfizetettek nemzetközi viszonylatban. Mivel szaktudásuk nem vállalat specifikus, hanem sokkal inkább iparági, ez a munkaerőpiac teljes mértékben nyitott nemzetközi szinten, s a piacon ráadásul jelentős a kereslet ezekre a szakemberekre. Éppen ezért a Mol számára kihívás megtartani a meglévő munkaerőbázist, de még nehezebb megszerezni a szakmai kiválóságokat, s problémát jelenthet a növekedéshez szükséges szakembergárda rekrutálása is pl.: az upstream szektorban. (Papp, [2010])

Országspecifikus szabályozási környezet:

A probléma gyökere és feloldása első körben egészen világos, s egyszerűnek hat. Magyarországon a költség bér arány 128,5% (vállalati költség/bruttó bér), melyet a vállalatoknak kell kigazdálkodnia az állam számára, mely arány más országokban jóval alacsonyabb³⁵. Adódik emiatt a versenyhátrány, s rögtön a válasz is: a Mol-nak fel kell vennie a versenyt, s meg kell emelnie a fizetéseket. Azonban az intuitíve is viszonylag könnyedén belátható, hogy a béremelést egy forrásból lehet finanszírozni mégpedig a Mol profitjából. Abban vélhetően megint csak teljes lenne az egyetértés, hogy a profitabilitás vesztes egy érdekcsoport számára sem elfogadható (a tulajdonosok szempontjából egyértelmű a helyzet mivel csökkennek a kifizetések; a menedzserek alacsonyabb bónuszokat kapnak; az alkalmazottak bére nem fog dinamikusan növekedni, a vevők nézőpontját figyelembe véve pedig csökken a vállalat visszaforgatási aránya, mely csökkenti az innovációt például).

A kérdés, tehát hogyan lehetne javítani, versenyképesebbé tenni a Mol által kínált juttatásokat az alkalmazottak számára, amellett, hogy:

- nem rontjuk drasztikusan a profitabilitást
- és feltesszük, hogy középtávon nincs kihatásunk az állami szabályozásra

Első körben nézzük meg, hogy mi okozza a fő problémát. A legszembetűnőbb **probléma a hihetetlen mértékű adó- és járulékteher a kifizetett béreken**, melyet csak tetézik az a helyzet, hogy az alkalmazottak ezt a bért fogyasztásuk során is olyan javakra költik, melyeken komoly, **további adóterhek** nyugszanak. Az első és legkézenfekvőbb megoldás éppen ezért az, hogy

³⁴ Az alábbi 32. oldal közepe, illetve 34. oldal a kurzuson született egyik beadandóm is egyben.

³⁵ Reggel.hu [2010]

alkalmazottainkat olyan alternatív ellenszolgáltatásokkal tudjuk ellátni, melyek adóterhei alacsonyabbak a bérek szintjénél. (Legkedvezőbb esetben olyan nem pénzbeli juttatásokkal is honorálhatnánk az alkalmazottainkat, amelyeket nem kell további adóval terhelt javakra váltani³⁶.) A vállalatokon belül ez a törekvés sok esetben megjelenik étkezési utalványok, közlekedési támogatás (bérlet, benzin visszatérítés), ruhapénz, egészségpénztár, kedvező nyugdíjpénztár, hitelbiztosítás stb. formájában (Varjasi [2010]). Azonban ezen juttatások terén is korlátokba ütközünk: (1) állami szabályozás alá esik ezeknek a támogatásoknak az aránya, s egy bizonyos szintet átlépve szintén járulékköteles (2) a fizetés mértékét tekintve ezek a támogatási lehetőségek nem képesek kitölteni a nemzeti és hazai bérek között tátongó űrt; (3) az alkalmazottak számára is vélhetően komoly határhaszon csökkenéssel járnak ezek a támogatások, egy bizonyos arány fölött (jövedelmük arányát tekintve). Esetleg megoldással szolgálhat homogén csoportok kiszervezése, mely adómegetakarításokat eredményezhet a vállalatok esetén.

Egy fontos elem lehet a pénzbeli juttatások mellett **a nem pénzbeli javadalmazás (Varjasi [2010])**:

(1) szakmai fejlődés lehetősége, támogatása (*coaching rendszer, a már most is működő talented programok, rekrutációt segítő játékok, mint a fresh*); (2) tanulási lehetőségek támogatása, pl: külföldi master, ill. MBA programok; (3) díjak alapítása, ösztöndíj programok; (4) családon belüli támogatás: ösztöndíj a gyermekeknek, ösztöndíjak a cég dolgozóinak gyermekei számára, (5) reputációt növelő programok szakmai karrierút, illetve publikációk és konferenciák támogatása.

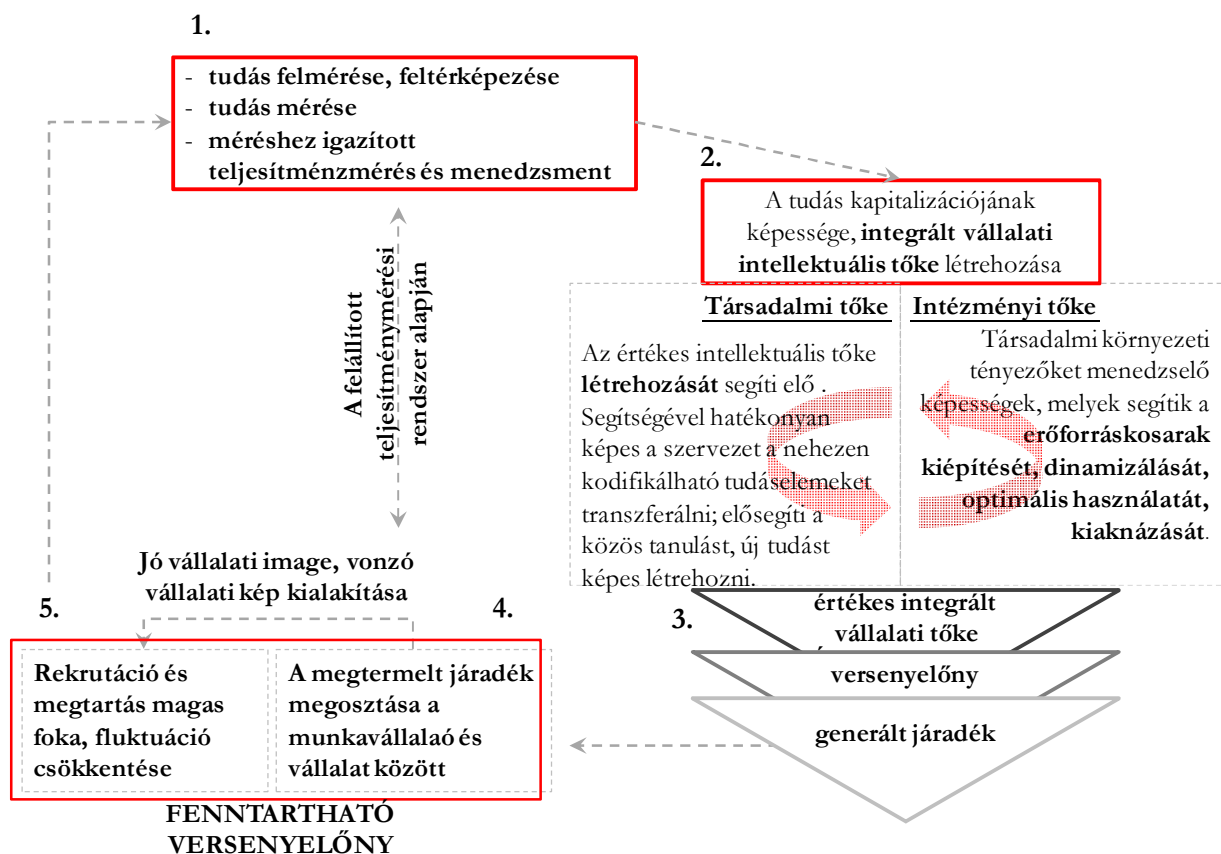
³⁶ Természetesen ezen juttatások csak korlátozott mértékben használhatóak, mivel a munkavállalók számára természetesen az is értéket jelent, ha szabadon költhetik el a megtermelt jövedelmüket.

MENEDZSERI ALKLAMAZÁSI LEHETŐSÉGEK

Megállapítom, hogy az upstream hosszú távú versenyelőnyének realizálása a következő modell mentén ragadható meg:

- **a**, rendelkezésre álló erőforrások/tudás feltérképezése, felmérése; **b**, rendelkezésre álló erőforrások/tudás mérése; **c**, s ennek alapján egy teljesítménymérési rendszer beállítása
- a rendelkezésre álló erőforrásokat és tudást menedzselni, illetve kapitalizálni tudjuk, ergo képes legyen egy integrált vállalati tőke létrehozására/kovácsolására; társadalmi tőke, illetve intézményi tőke
- a termelt járadékot a szervezetnek képesnek kell lenni kapitalizálni, s a kialakított teljesítménymérés mentén a termelt járadékot fel kell osztani a vállalat és az alkalmazott között, mely
- a fenntartható versenyelőnyt fogja megteremteni a szervet számára. Azáltal, hogy egy transzparens, integritást hangsúlyozó képet ad a munkavállalóknak támogatja a szervet dinamizálását új tudáselemek beemelésével (rekrutáció), illetve nem hagyja elveszni a vállalatban meglévő tudást.

22. ábra: Leveraging the power of intellectual capital, avagy az intellektuális tőke és a fenntartató versenyelőny kapcsolata



Forrás: Saját koncepció

ÖSSZEGZÉS

A dolgozatomban a Magyar Olaj-és Gázipari Nyrt.-ben (továbbiakban Mol), s fókuszáltan az upstream üzletágban vizsgáltam a versenyelőny, illetve fenntartható versenyelőny, s a tudástőke viszonyát. A dolgozatban kettős céloom volt:

- (1) Részletesen körbejárva a kérdésfeltevésemet egy átfogó képet kapjak a mérnöki tudás szerepéről, s működéséről, a támogató szervezeti, intézményi megoldásokról, illetve a külső környezeti tényezők hatásairól. A dolgozat végén sikerült felvázolnom a saját értelmezési kereteim mentén az intellektuális tőke és a fenntartható versenyelőny kapcsolatát egy dinamikus modellben. Úgy vélem az általam felvázolt modell alkalmas általános értelemben is az intellektuális tőke, s versenyelőny kapcsolatának vizsgálatára, s esetleg menedzseri implikációk levonására.
- (2) A gyakorlati tapasztalatok, s az elméleti alapvetések szembeállításán keresztül egy a Mol számára is releváns visszajelzést tudjak adni az átfogó tudásmenedzsment koncepcióról, illetve irányvonalakat, javaslatokat tudjak megfogalmazni. Úgy vélem, hogy az általam elérhető információk alapján ennek a célnak is megpróbáltam megfelelni, s talán sikerült olyan gondolatokat megfogalmazni, melyeknek akár menedzseri implikációi is lehetnek.

A második céllal kapcsolatban meg kell említeni a dolgozat korlátait, illetve a továbbfejlesztési lehetőségeket. A dolgozat egészére jellemző, hogy pragmatikusabb, konkrétabb javaslatokhoz mélyebb elemzésre lett volna szükséges. Nem tudtam például részleteiben foglalkozni a tudás mérési problémáival, a külső iparági faktorokkal, melyek a tudásszerzésben (rekrutációt és megtartást tekintve állítanak kihívásokat a vállalat elé).³⁷ Nem tértem ki részleteiben a szervezeti inercia, s annak leküzdését, a szervezet dinamizálásának lehetőségeit feldolgozó irodalom tárgyalására, mely a vállalat számára talán tanulságos inputokkal tudott volna szolgálni.³⁸

A dolgozat fókusza továbbá kiterjeszthető lett volna a vállalat határain túlra, szövetségeket, együttműködéseket, felvásárlásokat is vizsgálva, egyfajta hálózat szemlélettel tekintve a világot, s ebben elemezve az intellektuális tőke, s a versenyelőny viszonyát.

³⁷ Lásd.: 32. oldal

³⁸ Lásd.: 25-26. oldal

HÍVATKOZÁSJEGYZÉK

- Amit, Raphael – Shoemaker, Paul J. H. [1993]:** *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, Vol. 14., (1), pp. 33-46.
- Barney, J. F. [1986]:** *Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy*, Management science, 31, pp. 1231-1241.
- Barney, J. F. [1991]:** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17., No. 1.
- Boda György [2008]:** *A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk*, CEO magazin, Vol. 3.
in: <http://www.bodaandpartners.com/index.php?subpage&pID=6>, letöltés ideje: 2010-04-26.
- Black, J. A. – Boal, K. B. [1994]:** *Traits, configuration, and paths to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 131-148.
- Dierickx, I.- Cool, K. [1989]:** *Asset stock accumulation and sustainability os competitive advantage*, Management Science, 35, pp. 1504-1511.
- Ghosal, Samantha-Nahapiet, Janine [1998]:** *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, Academy of Management Review, Vol. 23., No. 2, pp. 242-266.
- Grant, Robert M. [1991]:** *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review. 33 (Spring).
- Grant, Robert M. [1996]:** *Toward a knowledge based view of the firm*, [Strategic Management Journal](#), Vol. 17, (Winter).
- Grant, Robert M. [2009]:** *The future of management: Where is Gary Hamel leading us?* Working paper series, Center for Research in Organization and Management, 09-011, Bocconi University, Italy.
- Hall, Richard [1993]:** *A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 14., no. 8., pp. 607-618.
- Juhász, Péter [2004]:** *Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái*, PhD értekezés, BCE.

Kogut, B. – Zander, U. [1992]: *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, Organization Science 3(3).

Mahoney, J. W. – Pandian, J. R. [1992]: *The resource based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 13(5), pp. 363-380.

March, J.G. [1991]: *Exploration and exploitation in organizational learning*, Org. Sci. 2:71-87.

Nonaka, Ikujiro [1991]: *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 96-104.

Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka [1995]: *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press. P. 284.

Oliver, Christine [1997]: *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource based View*, Strategic management Journal, Vol. 18:9, P. 697-713.

Peteraf, Margaret A. [1993]: *Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*. Strategic Management Journal, Vol. 14., No. 3., pp. 179-191.

Rappaport, Alfred [1998]: *A tulajdonosi érték, útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek: A tulajdonosi érték és a vállalat alapvető célja*, Alinea Kiadó, Budapest, 2002.

Rummelt, R. P. [1984]: *Towards a strategic theory of the firm*, Competitive Strategic Management. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.

Internetes hivatkozások:

Hódy Árpád – Havas Levente [2007]: *Hatékony csoportmunka*, Bull Kormányzati Megoldások Szakmai Nap, Microsoft Magyarország (ppt prezentáció)

In:

http://www.bull.hu/adatok/06_ms_hatekony_csoportmunka.pdf, letöltés ideje: 2010-05-08

Mol, Központban az ember [2010]:

in:

http://www.mol.hu/hu/a_molrol/sd/kozeppontban_az_ember/befektetes_a_human_tokebe/kollegaink/, letöltés ideje: 2010-05-03

Mol, Tudásmenedzsment [2010]:

in:

http://www.mol.hu/hu/a_molrol/sd/kozeppontban_az_ember/befektetes_a_human_tokebe/human_toke_fejlesztese/tudasmenedzsment/, letöltés ideje: 2010-05-08

Reggel.hu [2010]

in: <http://www.reggel.hu/index.php?apps=cikk&cikk=279939>, letöltés ideje: 2010-03-13

Mol olajipari értéklánc kurzus [2010]:

Papp Tamás [2010]: Upstream előadás

Interjúk:

Varjasi Gábor a Mol stratégiai HR vezetője (1. melléklet)

Molnár Zsolt K+F vezetője, Algyő (4. melléklet)

Mellékletek

1. számú melléklet: Interjú Varjasi Gáborral, – a Mol stratégiai HR vezetőjével (összegzés)

Az interjú felvezetésében elmondtam, hogy témám tudás, tudásmenedzselése, s ezen belül is a mérnök rekrutáció, s megtartás kapcsán felmerülő kihívások vizsgálata, s az ezekre adott válasz elemzése.

Gábor először is kifejtette, hogy bár teljes mértékben egyetért a kérdés fontosságával szeretné kicsit árnyaltabbá tenni a képet, s pontosítani az általam definiált kihívásokat:

1. A Mol a hazai piacon versenyképes fizetéseket kínál a munkavállalók számára, s a fluktuáció is alacsonynak mondható, sok területen iparág alatti átlagokkal találkozhatunk. (3. számú melléklet). Éppen ezért a kihívást a rekrutáció és megtartás kérdésében a külföldi nagy olajcégek, főleg IOC-k jelentik, akik a juttatások és fizetések tekintetében egy magasabb szintet képviselnek. Ezen óriásvállalatok azonban többnyire nincsenek képviseltetve Magyarországon, így a munkavállaló azzal a kérdéssel néz szembe, hogy külföldön vállal munkát, vagy itthon marad. Ebben a döntési helyzetben kell a Mol-nak olyan lehetőségeket biztosítani a munkavállalóinak, amelyért megéri itthon maradni. Gábor azt is elmondta, hogy a külföldi kiküldetésekre, illetve a magyarországi dolgozókra nem ugyanazt a 'bértáblát' alkalmazzák, mivel próbálnak kompenzációval élni (pl.: a külföldön drágább a megélhetés költsége)
2. A második, s talán égetőbb kérdés az olajmérnökök korfája, mely ma Magyarországon, s világszinten is elöregedő képet mutat. Ennek következményeként főképp az utánpótlás kérdése az, ami aggasztja az üzletágban dolgozó szakembereket. Gábor elmondása szerint ez azért is fontos kérdés, mert tudatos politikájuk szerint nem szívesen 'szereznek be a piacról' tudást, ergo nem szívesen vesznek fel már szenior mérnököket magas pozícióra. Meglátása szerint ez az alternatíva drága, illetve kifejezetten rizikós, mivel a mérnök nem fog rendelkezni a speciális, vállalati tudással (pl.: kultúra). „A tudást belül kell építeni, s belül kell tartani!”

Az első kihívásnak a Mol 3 ponton próbál megfelelni. (1) a munkavállalók juttatásainak (nem feltétlen pénzbeli) egyensúlyba kell lennie a külföldi olajcégek ajánlataival, „komoly alternatívát kell, hogy jelentsünk”. (2) a tanulás, munkavállalók fejlesztését illetően elsőnek

kell lenni, meg kell előzni a nemzetközi olajcégeket. (3) hitelesnek kell lenni a munkavállalók felé, a Mol egy jó, s hiteles munkahely képét kell, hogy jelentse az alkalmazottai számára.

Munkavállalói juttatások: „*Merit based culture*”, avagy teljesítmény és versenyszemlélet valósul meg. A munkavállalók fizetése sávos rendszerű, azonban teljesítmény alapon a sávok 80-120%-ig rugalmasak lefelé és fölfelé egyaránt. A fizetés arányában az alkalmazottak min. 500 eFt értékben, további juttatásokat is kapnak (cafeteria, nyugdíjpénztár, üdülési csekk, biztosítás, kedvezményes hitel...), melyet évente egyszer választhatnak ki.

A közvetlen pénzbeli juttatásokon kívül, olyan szakmai, kulturális és közösségi lehetőségeknek ad teret a Mol, mely az elköteleződést és az „*egyensúly*” elérését segíti. Ilyen a belső szakmai folyóiratban megjelenő publikáció, tanítási lehetőség (oktatói karrier), szakmai konferenciákon való részvétel biztosítása, kerekasztal felmérések (munkavállaló igényfelmérése, s erre akciók, intézkedések meghozatala), családi napok, nyílt napok.

A legkritikusabb pont a munkavállalók tanulási lehetőségének, fejlesztésének biztosítása, melyben a Mol vezető szerepet kíván betölteni az olajtársaságok között. Jelen pillanatban a Mol-ban két különböző karrier út képzelhető el.

A vertikális, felfelé történő mozgás, nevezhetjük vezetőképzésnek régi hagyománya van a társaságnál. Jól működő karriermenedzsment valósul meg (KALIBRÁCIÓ), melynek célja az utódképzés, s tudatos kompetenciafejlesztés zajlik az egyes alkalmazottaknál.

Az elmúlt évek tapasztalatainak köszönhetően azonban egy másik, szakmai karrier út is kirajzolódni látszik. Fontos lépés volt, annak felismerése, hogy nem minden munkavállaló számára elsődleges a vezető pozíció, vezetés, sokkal inkább a szakmai reputáció építése. Ennek érdekében a Mol-ban most zajlik egy pilot projekt (kifejezetten az upstream üzletágban), mely az alkalmazottak számára a horizontális elmozdulást, szakmai karrierút építését teszi lehetővé. A projektet egy új kompetencia-mérési, -értékelési, -fejlesztési modul is támogatja. A társaság megvásárolt egy kompetencia térképet, mely a vállalatra történő személyre szabás után mérnök kategóriák szerinti bontáshoz (szenior, advanced...) rendel képességeket, skilleket, melyekkel az adott kategóriába eső mérnöknek rendelkeznie kell. A rendszer segít transzparensé tenni a mérnökök által birtokolt tudást, s azokat a gap-eket, melyben az adott alkalmazottnak fejlődnie kell annak érdekében, hogy egy következő sávba tudjon lépni a javadalmazási létrán.

A harmadik, s egyben utolsó témakör a hitelesség kérdése. Gábor egy újabb programot mutatott be, mely az *employer branding* névre hallgat. Célja egy külső, s belső felmérés (terveik szerint a felmérésbe bevonnak még egyetemi hallgatókat, a piacon lévő munkavállalókat, s belső alkalmazottakat) elkészítése, mely azt hivatott mérni, hogy a munkavállalók számára: Milyen egy jó cég? Mitől lesz egy cég hiteles? Mennyire tartják a

Mol-t hiteles cégnek? A felmérés egy célzott monitoring, mely után konkrét akciókat fogalmaz meg a vállalat, s ezen akciókat végrehajtja annak érdekében, hogy erősítse a cégről alkotott képet. Az interjú során több példa során is kiderült, hogy a vállalat nagyon tudatosan odafigyel arra, hogy a terveket, elképzeléseket mindig konkrét és sikeres akciók kövessék.

Gábor kifejtette, hogy a fenti lépések, vagy nevezzük őket elveknek támogatják a második kihívással való szembenézést is, azonban kiemelte az előre történő integráció fontosságát is. A Mol tudatosan épít ki egyre szélesebb körben kapcsolatokat szakközép, illetve főiskolákkal, hirdet versenyeket (Mol Freshhh sorozat) és különböző tehetséggyógyozó és karrierprogramokat.

Az interjú közben néhány gyorsan megválaszolható, adatszerű, vagy lazán kapcsolódó információ is elhangzott, melyet néhány gondolatban az alábbiakban foglaltam össze:

Gábor elmondása szerint az alkalmazottak megtartásban és motiválásában, előrehaladásuk támogatásában komoly szerepe van a vezetők személyiségének, mely a béreket tekintve, akár egy 10-20%-os bérkülönbséget is ellensúlyozni képes.

Mi jellemzi a jó vezetőket a mérnökök szemében?

Kooperáció, leading by example, határozottság, döntéshozói képesség, a munkavállalók meghallgatása

Kiemelte, hogy fontosnak tartja a hitelességet, s hogy a vállalatban teljesítmény alapú díjazás működik. Meglátása szerint mennyire igaz a mérnökök által végzett munkára egy-egy feladat során, hogy jól mérhető, jól hozzárendelhető a teljesítmény az alkalmazotthoz.

A Mol-ban működő teljesítménymérési rendszer képes akár a hard, akár a soft tényezők mérésére. A Balanced Scorecardból lebontott KPI-okon keresztül az alkalmazottak teljesítménye kiválóan mérhető.

Mennyire képes ez a rendszer akár nem konvencionális megoldások értékelésére is. Pl.: Ha egy mérnök egy innovatív ötlettel áll elő, cserébe nem teljesítve/betartva a kiszabott idő és erőforráskeretet.

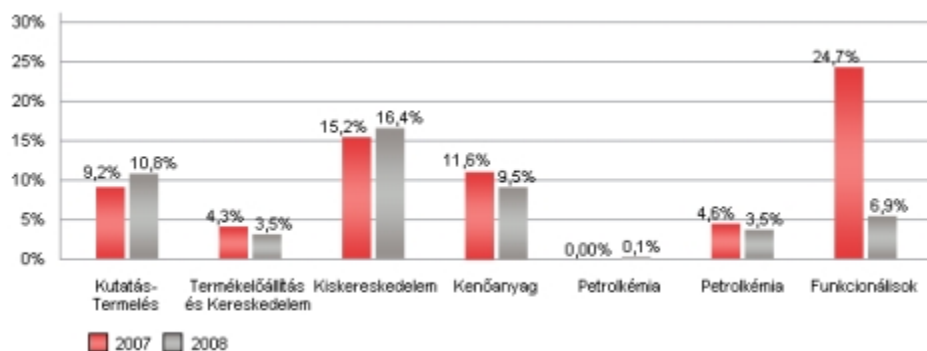
A Mol-ban folyamatos csapat, illetve támogató munka zajlik, mely ezáltal megengedi a rugalmas, újszerű megoldásokat, amennyiben a senior alkalmazott lát fantáziát az ötletben.

Megítélése szerint az upstream üzletág értéktérítésében mi a szerepe a munkavállalók tudásának, illetve milyen egyéb tényezők játszanak még szerepet?

Véleményem szerint az alkalmazottak adják az érték min. 50%-át szakmai tudásuk, kompetenciájuk alapján, az ezt támogató általam bemutatott környezet (karriermenedzsment,

szakmai karrierút, hitelességet növelő programok, fejlesztési és tanulási lehetőségek) további 20-30%-ot jelentenek, s a vezetők, illetve a fizikai eszközök mindössze 10-10%-ot adnak.

2. számú melléklet – fluktuáció az iparágban, szegmensekre lebontva



Forrás: Mol, Középpontban az ember [2010]

3. számú melléklet - Kérdőív (Az upstream üzletágra alkalmaztam Hall (1993) munkája alapján)

1. A mérnökök által előállított "termék" versenyképességét szolgáló tényezők.	
termék esetén gondolok itt pl.: egy K+F projekt eredménye, vagy egy új mező azonosítása, feltérképezése, értékelése és feltárása	
tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
ár (mennyibe kerül az előállítás)*	
minőség	
funkcionalitás	
alkalmazhatóság	
innováció/újdonosság foka	
megbízhatóság	
specifikáció (konkrét termék/szolgáltatás jellemzői)	
egyéb1:	
egyéb2:	
egyéb3:	
SUM (100%)	0
*Ebben az esetben természetesen az ár úgy értelmezendő, hogy a teremtetett érték, s az előállítás költségének aránya hogyan oszlik meg.	
2. Az alábbi tényezők hozzájárulása a termék/üzletág versenyképességét illetően.	
tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
a, szabályozási tényezők: jogi szabályozás eső, jogvédelemmel rendelkező eszközök	
pl.: szabadalmak, licensek, szerződések, vállalati titkok, illetve adatok	
b, pozícióból fakadó tényezők: eddigi igazolt teljesítmény eredménye, melynek elérése a versenytársak számára időbe és erőforrások elhasználásában mérhető (adatbázisok, kapcsolati háló, elismerés, felállított értéklánc, elosztási csatornák, ismeretek)	
c, kulturális tényezők: szervezeti ismeretek, képességek	
pl.: tanulási, fejlesztési képesség, közös normák, közös értékek, elképzelések (pl. a minőségről, a munkavégzés folyamatáról, kialakításáról, munkafolyamatokról)	
d, funkcionális tényezők: tapasztalat és jártasság	
pl.: alkalmazottak tudása, ismertsége, jártassága	
e, egyéb, más tényezők:	
SUM (100%)	0

3. Az alábbi tényezők hozzájárulása a versenyképességhez a tényezőkategóriákon belül

szabályozási	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)	pozícióból fakadó tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
szertódések		adatbázis	
licenszek		elismerés	
szabadalmak		kapcsolati háló	
jogvédelem alatt álló (jogok, adatok)		felállított értéklánc	
egyéb		egyéb	
1		1	
2		2	
3		3	
SUM (100%)	0	SUM (100%)	0
kulturális	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)	funkcionális	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
közös normák, értékek		tudás, jártasság, ismeret (alkalmazottak)	
tanulás képesség		vállalattal kapcsolatban álló szervezetek, egyének	
motivációs képesség		egyéb	
innovációs képesség		1	
csapatmunka, munkafoly. kialakítása		2	
egyéb		3	
1		SUM (100%)	0
2			
3			
SUM (100%)	0		

4 Milyen egyszerű a mémőkők által kínált 'termékek' termékjellemzőinek másolása?

tényezők	könnyű	közepes	nehéz
ár (mennyibe kerül az előállítás)			
minőség			
funkcionalitás			
alkalmazhatóság			
innováció/újdonosság foka			
megbízhatóság			
specifikáció (konkrét termék/szolgáltatás jellemzők)			
egyéb1:			
egyéb2:			
egyéb3:			

5. A 2. pontban szereplő tényezők, ill 3. pontban szereplő erőforrások versenyelőny generálás szempontjából mennyire tekinthetőek fenntarthatónak a versenytársakkal szemben (milyen könnyű őket másolni)?

kulcs tényezők*	könnyű	közepes	nehéz

*A 2., illetve 3. pontban legkritikusabbnak tekinthető tényezők értékelése.

6. A kulcs intangible erőforrások menedzsmentje! (javaslatokat várok 1-2 mondatban)

Azonosítás:
Védelem/óvás:
Kiaknázás:
Fejlesztés:

4. számú melléklet – Molnár Zsolt – *Mol K+F vezető, Algyő* – készített interjú, illetve kérdőív eredménye, (összegzés)

Az interjú felvezetésében elmondtam, hogy témám tudás, tudásmenedzselése, s ezen belül is a mérnök rekrutáció, s megtartás kapcsán felmerülő kihívások vizsgálata, s az ezekre adott válasz elemzése.

„Az üzletág szakmai alapon, a munkavállalók által tud sikeres lenni” (Molnár, 2010)

Ahogy a fenti idézetből, mint alap axiómából is látszik, illetve a kérdőív kiemelt részeiből Molnár Zsolt határozott meggyőződése, hogy az upstream üzletág sikeressége a tudásmunkásokon, pontosítva a szakmai gárdán múlik. Elmondása szerint egy megfelelő tudásportfólió, s ehhez tartozó jól működő tudásmenedzsment rendszer az, mely a siker kulcsa az iparágban (KSF). Ennek az alap 'eszköznek' a hozadéka a hatékonyság, innovativitás, versenyképes működés, megfelelő portfólió (itt a megszerzett mezőkre vonatkoztatva) elismertség (reputáció).

„A jó szakembergárda, szaktudás, felhalmozott tapasztalat az, mely a nemzetközi szinten a KISHALBÓL ARANYHALLÁ változtatja a Mol upstream üzletágát.” (Molnár, 2010)

1. A mérnökök által előállított "termék" versenyképességét szolgáló tényezők.

tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
ár (mennyibe kerül az előállítás)*	35
minőség	20
funkcionalitás	5
alkalmazhatóság	20
innováció/újdonosság foka	10
megbízhatóság	10
specifikáció (konkrét termék/szolgáltatás jellemzők)	-
egyéb:	-
SUM (100%)	100

2. Az alábbi tényezők hozzájárulása a termék/üzletág versenyképességét illetően.

tényezők	versenyképesség hozzájárulása (%-ban)
szabályozás	15-20
pozíció	5
kulturális	5-10
funkcionális	70
SUM (100%)	100

4 Milyen egyszerű a mérnökök által kínált 'termékek' termékjellemzőinek másolása?

tényezők	könnyű	közepes	nehéz
ár (mennyibe kerül az előállítás)		x	
minőség			x
funkcionalitás			x
alkalmazhatóság			x
innováció/újdonosság foka			x
megbízhatóság			x
specifikáció (konkrét termék/szolgáltatás jellemzők)			x

Jól látszik a táblázatokból, hogy a hangsúly egyértelműen a tudáson, munkavállalók tudásán van. Ami talán nem derül ki ebből, azonban a beszélgetés során hangsúlyos volt, hogy ez nem kifejezetten egy ember tudása, sokkal inkább egy jó erőforrás/tudásportfolión, ami alatt egy csapat pl. a K+F osztály alkalmazottainak együttes tudását értjük; különböző tudásmorzsák halmaza, mely a csapatmunka során érvényesül. Ennek köszönhetően Zsolt véleménye szerint ez a tudás kevésbé másolható, mivel emberekhez kötött, illetve csak csapatban, csapatmunkában érvényesül *(visszacsatolva az irodalomra: csoportmunka, rutinok, kultúra, kódok, idioszinkratikusság, kognitív korlátok, korlátozott racionalitás, illetve oksági homályosság)*.

A következő nagy témakör, amit érintettünk Zsoltal az maga a rekrutáció, megtartás, illetve ehhez kapcsolódóan a mérés problémaköre.

Zsolt elmondása szerint a kihívás nem lebecsülendő, s komoly problémákat vet fel. Meglátása szerint a Mol által kínált javadalmazás regionális szinten bár versenyképes, véleménye szerint az elmúlt évek komoly törekvéseinek hozadéka csak, hogy mára a mérnök fizetések az elvárható, top fizetések 80%-át érik el. Ez még mindig alul marad pl.: magyarországi székhellyel működő multinacionális cégek, de akár magyar cégeknek, nem is beszélve az amerikai olajtársaságok bérszintjéről. Összességében tehát az üzenet, hogy a bérszintek bár versenyképesnek mondhatóak sok esetben nem elegendőek a tudás megtartásához, illetve bővítéséhez (megtartás, illetve rekrutáció).

Mivel a munkavállalók bérezése a sávos rendszeren belül teljesítményfüggő, arról is próbáltam információt szerezni, hogy Zsolt, mint vezető, hogyan vélekedik erről a kérdésről: Megfelelően működik-e a teljesítménymérés és ösztönzési rendszer? Lehet e egyáltalán mérnökök esetén teljesítménymérésről beszélni, illetve hogyan valósulhat ez meg? Mik a teljesítménymérés korlátai, esetleges negatív hatásai?

Zsolt alapvetően három teljesítményméréshez kapcsolható rendszerről is beszélt. Az első a KPI, amely éves szinten projekteket, célokat tűz ki a munkavállaló elé és azok teljesítését méri. A másik ilyen mérési rendszer az MTMR (munkavállalók teljesítménymérési rendszer), amely

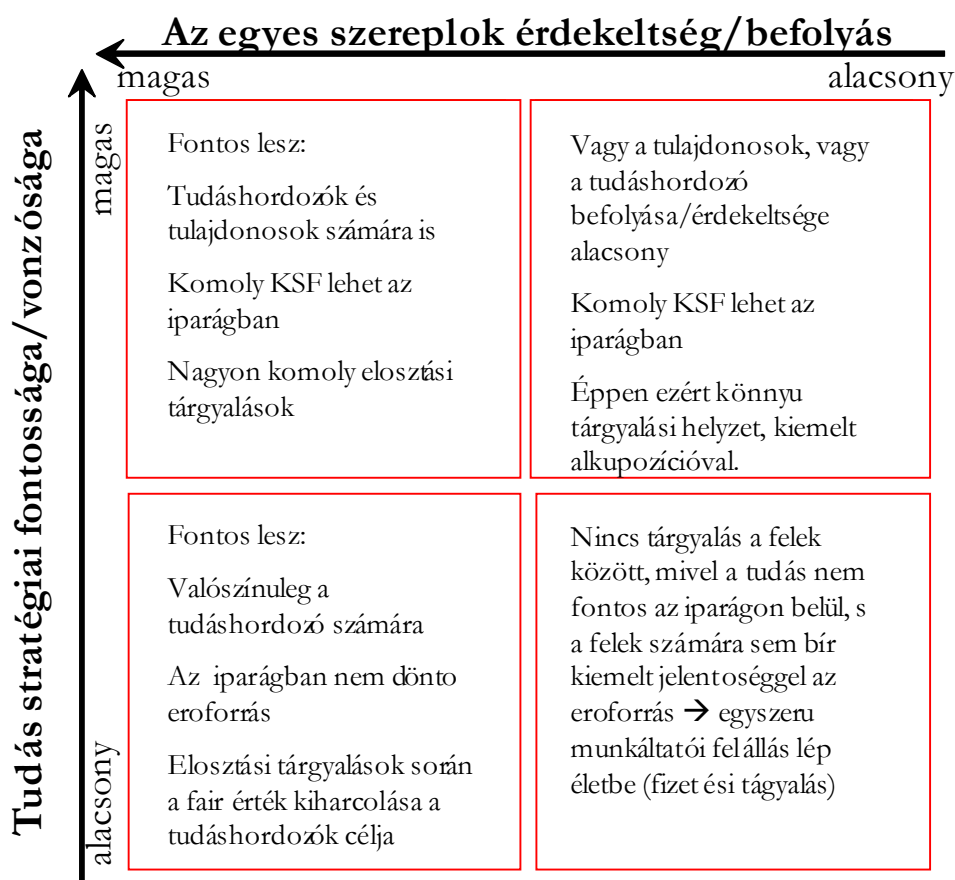
pl.: egy projekt esetén méri az adott munkavállaló teljesítményét 1-6ig skálán. A két teljesítménymérés mellett elkezdtek mérni az egyes munkavállalók egy-egy projektben eltöltött óráinak a számát, mely megint csak próbálja transzparenssebbé tenni a munkavállalók hozzáadott értékét, teljesítményét. Zsolt azonban elmondta, hogy ezek a mérési rendszerek bár hasznosak, a személyes kommunikáció, kapcsolat (*megbeszélések, projektértekezletek, projektkövetés, személyes kapcsolatok*) nem elhanyagolható tényező az emberek megítélésében, illetve teljesítményük értékelésében. Emellett Zsolt azt is kifejtette, hogy a hatékonyság nem minden esetben egyezik meg az eredményességgel is; itt arra gondolt, hogy a kitűzött célok, a mérés maga torzulásokat okozhatnak, terelik a munkavállalót, akik megfelelkezve így az eredeti feladattól, az elérendő céloktól, arra vannak ösztönözve, hogy a megjelölt mérési kritériumoknak feleljenek meg. A harmadik módszer a Petroskills-től megvásárolt, s a Mol-ra testreszabott kompetenciarendszer, melyet már a Varjasi Gábor interjúban is említettem. Zsolt szerint ez az a rendszer, mely igazán hasznos lehet a vállalat számára a (1) a munkavállalói kompetenciák felmérésében, (2) a munkavállalók kompetenciáinak képzésében a fejlesztendő területek feltérképezésén keresztül, (3) hatékonyabb tudásportfólió menedzsment kialakításában a hiányzó gapek (munkavállalói tudás) azonosításán és értékesítésén keresztül, (4) illetve akár a munkavállalói tudásszint megállapításában, s a fizetési, ösztönzési rendszerrel való összekötésben (pl. sávos rendszerben elfoglalt hely meghatározásában).

Záró gondolatként a munkavállalói motiváció elemeiről beszéltünk, speciálisan az olajmérnököket érintve.

Egyértelműen első helyen áll a fizetés, melyet a szakmai kihívás, biztonság, reputáció, Magyarország-külföld reláció, család-munka reláció követ. Zsolt elmondása szerint a mérnökök számára **a szakmai kihívás,** mely a fizetés mellett kulcstényező a munkavállalók motivációját érintően. A végzett munka fontos, hogy (1) kihívásokat állítson a munkavállaló elé, (2) legyen újdonságtartalma (*ne gépszerű, monoton, rutin munkákat kelljen végezni*), (3) valós problémákat kelljen megoldani, ne orientált feladatokat, amely kreatív teret ad a munkások számára, s támogatja az innovációt. Jelenleg a Mol-ban ennek a kritériumnak a teljesítménye a szakmai vezetőkön múlik, hogyan tudják delegálni a feladatokat, illetve hogyan engednek teret a teljesítménymérés határain belül a kreativitásnak (*ez valamennyire külsőleg adott, de a személyes értékelés révén van lehetőség rugalmasságra*). A harmadik fontos tényező a **szakmai reputáció,** mely a pozitív teljesítmény elismerését jelenti a vállalatban belül. Nemcsak a reputációt, de a szakmai kihívást tekintve is fontos lehetőség a szakmai karrierút, melyet Varjasi kolléga is említett. Ebben a programban a munkavállalóknak lehetősége van egy szakmai előmenetelre; tanácsadókká, szakértőkké, specialistákká válhatnak egy jól definiált,

szűk, számukra érdekes szakterületen. Azáltal, hogy olyan munkát végeznek, melyet kedvelnek, s egyre speciálisabb, mélyebb problémákkal, egyre szabadabban foglalkozhatnak maximálisan teljesül a szakmai kihívás igényük, illetve előrehaladva a ranglétrán elismertségük is folyamatosan növekszik. A másik lehetőség a reputáció növelésére *(az előzőnél igaz szerényebb)* a Mol-on belül szerkesztett szakmai folyóirat, mely lehetőséget kínál publikációk írására, s ezáltal széles körben való elismerést, illetve ismertséget szerezhethet magának az alkalmazott. Az egyetlen Zsolt által megnevezett probléma, hogy a folyóirat elektronikus formában jelenik meg, mely által az olvasottság megkérdőjeleződik, s ezáltal az elérni kívánt hatás is. A negyedik pont lehet a külföld-Magyarország reláció, illetve a család-munka reláció. A munkavállalók szempontjából itt az alapvető biztonság, ami a kérdés, az jelenti az értéket. Amennyiben tudja biztosítani a mérnök azt a szintű anyagi biztonságot, mely az életszínvonalához kell, a fenti kérdések nem elsődlegesek, mivel teljesül az alapvető biztonságérzet, mely talán azzal az érzéssel jellemezhető leginkább: „*Itthon vagyok, van munkám, van családom, s mindent meg tudok adni nekik, amire szükségük van.*”

5. számú melléklet: Érintett mátrix



Forrás: Saját készítésű ábra