

SÜMEGINÉ DOBRAI Katalin

TUDÁSTRANSZFER NEMZETKÖZI VÁLLALATOKNÁL

Mivel a globális cégek vezetői tanuló szervezetekké próbálják alakítani vállalataikat, a világgazdaságban beköszöntött a szervezeti tanulás, a tudás időszeke. Napjaink globalizációs folyamatában fontos szerepet játszik a vállalati kultúra, amely lehetővé teszi, hogy a munkatársak világszerte összehangolják tevékenységüket. A megfelelő vállalati kultúra kialakítása azonban hosszú tanulási folyamat eredményeként jön létre. A dolgozat globális tanuló szervezetek példáinak felhasználásával vizsgálja azokat a kérdéseket, amelyek a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, illetve az érintettek számára hozzáférhetővé tételével kapcsolatosak.*

„Amikor reggelenként a zebra felébred, tudja, hogy gyorsabban kell futnia, mint az oroszlánnak, máskülönben megölik. Amikor reggelenként az oroszlán felébred, tudja, hogy meg kell ölnie a leglassúbb zebrát, mert máskülönben éhen pusztul. Végül is, teljesen mindegy, hogy zebra vagy-e vagy éppen oroszlán. Futnod kell, ahogy csak tudsz”. (García Echevarría, 1999)

A fenti idézet jól érzékelteti a napjaink gazdaságára jellemző élesedő verseny kihívásait. Korunk gazdaságában ugyanis számos cég terjeszti ki tevékenységét a nemzetközi piacokra, továbbélésük szempontjából kritikus tényezővé válik a globális gondolkodás és a globális működés. Az üzleti tevékenység országhatáron kívülre történő kiterjesztése különböző formákban jelenik meg: szövetségek, vegyesvállalatok, hálózatok, regionális (határokon átnyúló) együttműködések, különböző kereskedelmi és cégek közötti kooperációk. Ennek nyomán nemzetközi, transznacionális, multinacionális, globális vállalatok jönnek létre. A nemzetközivé váló tevékenység különböző üzleti célokot szolgál, így valamely cég számára a profitnövelés lehetőségét kínálja, mások számára viszont költségcsökkenést tesz lehetővé. (Müller-Stewens – Osterloh, 1996) Emellett a tőkéhez, emberi erőforráshoz, kül-

földi technológiához, kialakított kapcsolatrendszerhez, fogyasztói hálózathoz, különböző kedvezményekhez (Poór, 1996) való hozzáférés is a globalizálódás okai közt említhető meg.

A globalizáció új okai közé sorolhatjuk a partner készségeihez, tudásához való hozzáférést is. (Marquardt – Reynolds, 1994; Inkpen, 1996) Ezt a tényt, tehát a tudás, a tanulás szerepének folyamatos növekedését támasztják alá annak a felmérésnek az adatai is, amelyet a Management Review készített 1999-ben. A nemzetközi felmérés adatai szerint a cégek 72 százaléka rendelkezik formális tudásmenedzselési programmal, vagy szándékozik bevezetni a közeljövőben ilyen programokat. (Wah, 1999a,b) A felmérés eredményeként nyert adatok sejtetik, hogy tudáskorszak köszöntött be a gazdaságban. Mít jelent ez? Azt, hogy a tudás a gazdasági fejlődés alapvető erőforrásává válik, tehát ma már sokan fontosabbnak tartják bármely más eszköznél. A szervezet hagyományainak alakulásában, kultúrájában, tevékenységében a tudás és a készségek egyaránt szerepet játszanak. A tudás szükséges ahhoz, hogy a vállalatok szolgáltatásait, termékeiket korszerűvé tegyék, változtassanak eddigi struktúráikon, problémamegoldásokat és ahhoz kapcsolódó ismereteket közvetítsenek. „A tudásalapú gazdaságban az egyének minden szinten kihívásnak

* Készült az OTKA T030874 támogatásával.

vannak kitéve, hogy új tudást fejlesszenek, vállalják a felelősséget az ötleteikért, és messzemenőig keresz-
tülvigyék azokat.” (Marquardt – Reynolds, 1994.10.)
Ez vezethet ahhoz, hogy a vállalatok felismerjék, melyik területeken képesek a legjobb teljesítményre, hol képesek a versenytársakkal szemben előnyre szert tenni, ezért a szervezeti célok között fontos szerepet kap az alapkompenciák meghatározása is. (Dunning, 1999; Farkas, 1999)

Hogyan tanulnak a szervezetek, hogyan jutnak a tudás birtokába? Ezt a kérdéskört vizsgáljuk a továbbiakban, a megfigyelés központjába helyezve azokat a kérdéseket, amelyek a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, s az érintettek számára hozzáférhetővé tételével, a tudástranszferrel kapcsolatban merülnek fel. Vizsgálatunk alapjául a globális vállalatok szolgálnak.

A globális cégek tanulása

Fogalmak

Mielőtt a globális cégek tanulásának aspektusait elemeznénk, célszerűnek tűnik két fogalomnak a tisztázása. Melyik szervezeteket tekintjük globális cégeknek? Poór megfogalmazása szerint a globális cégek a gazdasági élet nemzetköziesedésének azt a fokát képviselik, ahol, a „vállalatok stratégiájukat világmértékű léptékekben alakítják ki. Multikulturális jelleg dominál a cég egész szervezeti kultúrájában.” (Poór, 1996, 15)

A globális cégek világméreteken akarnak sikeresen tevékenykedni, vezetői tanuló szervezetekké próbálják alakítani vállalataikat, következésképpen, mint a bevezetőben említettem, a napjainkban egyre gyakrabban hallott vállalati tanulás, tanuló szervezet, tudásmenedzselés kifejezések a nemzetközivé váló cégekre is vonatkoznak, jelezve, hogy a túléléshez nem elegendő csupán globális szervezetté válniuk, hanem globális tanuló szervezetté kell fejlődniük.

A tanuló szervezet fogalmának számos definíciója ismert, amelyeket nem áll szándékunkban ismertetni. A Kocsis és Szabó által alkalmazott meghatározás, mely szerint „a tanuló vállalat az állandó átalakulás lázában élő szervezet, ahol mindenki folyamatosan tanul, s amely kedvező környezetet biztosít az újítás minden neme és fajtája számára”, tartalmazza a tanuló szervezet fontos ismérveit. (Kocsis – Szabó, 2000, 97) A nemzetközivé váló tevékenység a szervezeti tanulás dimenzióit tágítja, a tanulási lehetőségeket bővíti.

Nemzetközi méretekben ugyanis óriási mennyiségben áll rendelkezésre információ, amelyet a szervezetek tanulási folyamatukban felhasználhatnak, s azt a szervezeti tudás részévé tehetik, amennyiben segítségével az egyén vagy a szervezet cselekvési potenciálját növelni tudja. Erre a szempontra utalnak Müller-Stewens – Osterloh, (1996), amikor kifejtik, hogy az információ szervezeti tudássá alakulása akkor következik be, ha az új információ meglévő tudásbázissal összekapcsolják és egyidejűleg bővítik is azt, tehát megtörténik a tudás átadása. A tudástranszfer kommunikáció révén következik be.

A szervezeti tanulás folyamata és szintjei

Arra vonatkozólag, hogy az információ hogyan válik a tanulási folyamat eredményeképpen a szervezeti tudás részévé, több elmélet ismeretes a szakirodalomban. Ezek közül a Marquardt – Reynolds, (1994) által készített tanulási modell kiválóan alkalmas annak megmutatására, hogy mennyire összetettek a globális tanuló szervezeten belüli kapcsolatok és interakciók. A modell elkészítéséhez olyan nemzetközi tevékenységet folytató cégeket vizsgáltak meg, amelyek a szakmában tanuló szervezetnek minősülnek (Motorola, Xerox, Honda, GE stb.). A földgömbre emlékeztető körök segítségével ábrázolják, hogy a tanulási folyamat három szinten történik, amelyeket szemléletesen szférának neveznek el. A modell belső szférája a szervezeti szint alatti tanulási szinteket, az egyéni és csoportos tanulást foglalja magába. A modell szerepük miatt azonos helyet ad az egyéni és csoportos tanulásnak. Azonban úgy gondolom, függetlenül attól, hogy milyen keretekben zajlik a tanulás, a tudást először az egyén szerzi meg. Ezért a szervezetek tanulási folyamata az egyéni szintnél kezdődik, a csoportszint irányába mozog, s azután eljut a vállalati (a középső szférára szervezeti tanulása) szintre.

A szervezeti szintű tanuláshoz számos tényező együttes megléte szükséges. Döntő fontosságú egy olyan vállalati filozófia, amely a tanulásnak, a tudásnak a szervezeti célok között megfelelő helyet biztosít. Mindenképpen megemlíthető emellett a tudásteremtést és transzferet elősegítő teammunka, a teammunkát lehetővé tevő, megfelelő szervezeti struktúra és légkör, vállalati tanulási kultúra, az információáramlást biztosító technikai háttér. A szervezeti tudás generálása során az egyéni tapasztalatokat belső kommunikáció segítségével megosztjuk másokkal, illetve terjesztjük azokat, hogy a csoport, illetve a vállalati szint átlépésével a hazai, illetve a nemzetközi együttműködések

keretében folyó tudásteremtés részévé váljanak. Inkpen (1996), valamint Prange és társai (Prange – Probst – Rülíng, 1996) is kifejtik, hogy a szervezeti tanulás egyéni tanuláson alapul, de el kell terjednie szervezeti méretekben, hogy a szervezet tagjainak kollektív tanulási folyamatához vezessen. A szervezeti tanulás sem minőségre, sem mennyiségre nézve nem tekinthető az egyéni tanulások összegének. A szervezeti tanulás kevesebb lehet, mint az egyéni tanulások összege, ha az egyéni tanulási eredményeket nem kommunikálják megfelelően a szervezeten belül. De több is lehet, mivel tárolhatja az egyének emlékezetében már létező ismereteket. A tudásátadás egyén és szervezet között kétirányú dolog, nemcsak az egyén adja át ismereteit a szervezetnek, hanem a szervezeti szintű tudás is hozzáférhetővé válik az egyén számára.

A tudástranszfer, a tudás kommunikálása nemcsak az egyének és a szervezetek, hanem a különböző szervezetek közötti transzfert is jelenti. Tehát amikor az egyének a különböző kapcsolatok révén interakciót folytatnak, az interakciók egyre nagyobb méretűek lesznek, és a szervezet egyre több tagja vesz részt bennük. A tudástranszfer során két határt kell legyőznie a tudásnak: egyrészt a vállalaton belül a munkatársak közötti, másrészt a partnervállalatok közötti határt. (Prange – Probst – Rülíng, 1996)

A tevékenység nemzetközivé válásával a szervezeti tanulás előfeltételei újabb tényezőkkel bővülnek. A földrajzi és politikai határok átlépésével a tanulás keretfeltételei megváltoznak, a vállalati kultúra új dimenziókkal bővül, sajátos kommunikációs folyamatok befolyásolják a tudás megszerzését.

A kultúra szerepe a tudás kommunikálásában

Amikor a szervezeti és különösképpen a nemzetközi cégek tanulásáról beszélünk, foglalkoznunk kell a kultúra kérdésével, hiszen a kulturális háttér befolyásolja cselekedeteinket, gondolkodásunkat, motíváltágunkat, munkánkat, tanulásunkat. A tanulási szokások is kulturális örökségünk részét képezik, s otthoni tapasztalataink, iskolánk, munkánk, hitünk, közösségünk normáinak stb. eredményeit jelenti. (v. ö. Borgulya, 1996) A tanuló szervezetek olyan légkört teremtenek, amely messzemenőig támogatja a tanulást. Ezt bizonyítja a Ciba-Geigy esete.

A Ciba-Geignél új gyógyszer kifejlesztésén dolgoztak, ötévi munka után óriási sikerrel kecsegtetett a projekt. Már a befejezésükhöz közeledtek a kísérletek,

amikor a laboratóriumban az egyik technikus észrevette, hogy a kísérleti állatok máján elváltozás következett be. Kiderült, hogy a gyógyszer, a gyógyító hatása mellett májkárosodást okozott. Természetesen leállították a projektet. A kutatást végző csoport tagjai attól tartottak, hogy a menedzsment veszteseknek fogja őket tekinteni.

Az illetékes menedzser azonban a sikertelen projekt pozitív eredményeit méltatta. A team tagjai ugyanis a kutatás során új ismeretekre tettek szert, s ez az ismeretanyag a cég szellemi tőkéjét gyarapította, és mindenképpen szerette volna megtartani ezt az értéket. Így a kutatócsoport tagjait megjutalmazta, amiért a kutatás során olyan légkört sikerült teremteniük, amely lehetővé tette, hogy a legegyszerűbb beosztott is felvehessen egy nagyszabású projektet veszélyeztető problémákat. A projekt leállításával ugyanis azoktól az óriási kellemetlenségektől és hatalmas pénzügyi veszteségektől mentették meg a céget, amelyekkel az akkor találta volna magát szemben, ha a gyógyszer piacra kerül.

A projekt megvalósítása során nyert ismeretek a későbbi projektekre is hatással lehetnek, mivel a tapasztalatok átadhatók más kutatócsoportoknak is. (Miller, 1999) A példa tanulsága, hogy semmiféle projekt, kísérlet nem tekinthető sikertelennek, amíg a szervezet okulhat belőle.

A globális cégek tanulásában különösen jelentős szerepet játszik a kultúra. A szakirodalomban számos esetben hangsúlyozzák, hogy aki globális vállalattá akar válni, annak figyelembe kell vennie mások kultúráját is. (Dutton, 1999; Milburn, 1997; Elashmawi, 2000) Dutton, (1999) szerint a globalizálódás kulcsa a vállalati kultúra. A vállalati kultúra teszi lehetővé, hogy a munkatársak világszerte összhangban dolgozhassanak.

A több mint száz országban sikeresen tevékenkedő GE számos vezetőképző programot kínál Magyarországon is (humán erőforrás menedzsment, pénzügyi, műszaki vezető, környezetvédelmi stb.). A kínált programok pályázati feltételeiből egyértelműen kitűnik, hogy a multikulturalitás figyelembe vétele mellett mindent megtesz az egységes kultúra kialakítása érdekében. Ennek a célnak a megvalósítására a programok a feladatkörök rendszeres változtatásával, illetve a világ különböző részeiből érkezett résztvevők találkozásának biztosításával valósítanak meg közös projekteket. Valamennyi képzési programjának részévé teszi a résztvevők utazását abból a célból, hogy a különböző

kultúrákhoz tartozó vezetők megismerjék egymás gondolkodásmódját, tanulhassanak egymástól. A földrajzi mobilitás és a folyékony angol nyelvtudás így elengedhetetlen feltétele a kurzusokon való részvételnek (<http://www.ge.com/hu>).

Nemzetközi méretekben a kultúrák találkozása és alkalmazkodása nem zajlik összeütközések nélkül. Ez az akkulturációs folyamat olyan változás, amely akkor következik be, „amikor egy szervezet felvásárol egy másikat, vagy a két vállalat összeolvad.” (Heidrich, 2000) Ilyenkor konfliktushelyzet állhat elő, amely annál intenzívebb, minél szorosabb együttműködésre kerül sor. Az akkulturációnak különböző módjai ismertek, az asszimiláció, integráció, különélés és dekulturáció, amelyek alkalmazása függ az egyesülés módjától, a vezetéstől, az egyesülő cégek kultúrájának erősségétől.

Az akkulturáció okozta konfliktus csökkentése érdekében egy globális tanuló szervezet úgy építi fel tréning programjait, hogy valamennyi dolgozója számára lehetővé váljon a tanulási folyamatokban való részvétel. (Elashmawi, 2000) Ugyanakkor tekintetbe veszik az egyes országok saját kulturális hátterét is.

A Motorola és a Samsung tanulási programjának az a célja, hogy lehetővé tegye a tudások és készségek transzferét, azért, hogy a helyi kultúrákat hatékonyan ki tudják használni. A Motorola a tréninget a tanulók kultúrájához igazítja (pl. magyar nyelvű tréningeket szervez). A Samsung külföldön járt munkatársainak a kiküldetés lejártá után beszámolót kell készíteniük külföldi tapasztalataikról, hogy munkatársaik is jobban megismerhessék a másik ország kultúráját.

A nyelv szerepét sem lehet figyelmen kívül hagyni, amikor a globális cégek tanulási folyamatairól beszélünk, hiszen az akkulturációban fontos a nyelv közvetítő szerepe. A nyelv ugyanis hordozója és konzerválója is a kultúrának. Több dolgot kell figyelembe venni a nyelv szerepének vizsgálatakor. Az idegen nyelv használata és ismerete is befolyásolja a tudás közvetítését. Mivel a kommunikáció nem tud bekövetkezni nyelvi akadályok megléte esetén, lehetetlenné válhat a tudástranszfer. Nem közömbös, hogy milyen nyelven tárgyalnak a partnerek egymással, anyanyelvükön, idegen nyelven vagy egy közvetítő nyelven. Ez a tényező befolyásolhatja a kultúra és a tudás átadását, hiszen az anyanyelvén tárgyaló előnyös helyzetben van az idegen nyelven tárgyalóval szemben, míg a közvetítő nyelv bizonyos, a kommunikációra negatívan ható tényező befolyását csökkentheti. (Borgulya, 1996) Ezért

sok globális cég választ egy közös nyelvet (rendszerint az angolt), ugyanakkor az alkalmazottak saját nyelvükön is kommunikálnak. Ezért a cégek vagy nyelvekre tanítják menedzsereiket, vagy csak több nyelven beszélő embereket vesznek fel.

A globális szervezetekben a tréning egyik különösen nagy előnye az, hogy az emberek nemcsak az új képességekre tesznek szert, hanem a közös nyelv használata megkönnyíti az ötletek kommunikálását is. A közös nyelv használata sem segíti elő a szervezeti tanulást, ha a globális tanuló szervezetek megfelelnek a kisebb szervezeti egységekről, rendszerekről és tanulási kultúrákról.

Az Omron japán cég külföldi terjeszkedése során a cég vezetése eleinte japán menedzsereket küldött külföldre, hogy megismertessék a cég kultúráját és célkitűzéseit. A kommunikáció megkönnyítése érdekében az angolt tették a cég hivatalos nyelvéné. Felismerték azonban, hogy a tevékenység nemzetközivé tétele és a menedzserek külföldre utaztatása még nem tesz globálissá egy céget. Új gondolkodásmódra van szükség, amely áthatja a vállalati kultúrát. A siker érdekében szükséges a helyi szakemberek tudására támaszkodni, és emiatt a helyi menedzserek számára betekintést kell engedni a cég kultúrájába. (Dutton, 1999)

A tanulást segítő kommunikációs eszközök

A tudásteremtés és -transzfer az egyének által megszerzett tudás szervezeti szintű továbbítását, összegyűjtését, kódolását, raktározását, s a funkcionális területek, különböző szintek, kultúrák közötti, nemzetközi szintű terjesztését foglalja magába. A tanult ismeretek továbbításában, terjesztésében az átadandó tudás jellege mellett szerepet játszik a struktúrák, hálózatok, technológiai lehetőségek által meghatározott kommunikáció. Vizsgáljuk most meg, milyen kommunikációs eszközöket használnak a globális cégek. A kommunikációs eszközöket hagyományos és a modern technológia felhasználására alapuló eszközökre oszthatjuk (*1. táblázat*).

Hagyományos kommunikációs eszközök

a) Szóbeli kommunikációs eszközök

A képzési programok lehetőséget adnak a munkatársak tudásának fejlesztésére: a cégek tanfolyamokat, workshopokat, szemináriumokat, önképzési anyagokat, tréningeket, továbbképzéseket szerveznek a munkatársak részére. Ezek keretében az alkalmazottaktól

Kommunikációs lehetőségek a tanulási kultúra elősegítésére

Kommunikációs eszközök		
Hagyományos eszközök		A modern technika eszközeivel támogatott kommunikáció
Szóbeli	Írásbeli	
<ul style="list-style-type: none"> • Személyes kommunikáció • Gyűlések tapasztalatok összegzésére, megvitatására átadására • Management by walking around • „Kávészünet” • Nyílt ajtók politikája, • Informális szakértői csoportok tapasztalatcseréje • Rendezvények (piknik stb.) • A különböző kultúrákhoz tartozó munkatársak cseréje, utazása tapasztalatszerzés, tanulás céljából • Tréning, továbbképzés • Közös nyelv 	<ul style="list-style-type: none"> • Hírlevél • Publikáció szakmai folyóiratokban • Hirdető tábla • Üzemi újság • Brosúrák • Levél • Közös nyelv 	<ul style="list-style-type: none"> • Videokonferencia különböző városok, ill. országok közt • Intranet • Videokazetták rendszeres cseréje • Hírlevél • E-mail • Távoktatás • Közös nyelv • Elektronikus adatbank • Távoktatás

elvárják, hogy ne csak a saját területük készségeit sajátítsák el, hanem egységük többi tagját is ismerjék. Így kölcsönös felelősségvállaláson alapuló tudásátadásról van szó, amelynek eredményeképpen az érintettek megértik, hogy saját tanulásuk hogyan viszonyul a szervezet egészének tanulásához. A dolgozóktól elvárják, hogy tanítsanak kollégákat, és ők is tanuljanak tőlük.

Elashmawi a nemzetközi cégek tanulásában a menedzserek megfelelő felkészítését hangsúlyozza. Megállapítja, hogy multikulturális teamek esetén a munkatársakkal tréning keretében meg kell ismertetni a más nemzetbeli munkatársak nemzeti és vállalati kultúráját. Olyan fórumot kell teremteni számukra, ahol lehetővé válik egy közös kultúra kialakítása. Ezáltal találhatják meg a közös értékeket, köthetnek kompromisszumokat, fogadhatják el mások értékeit stb. A különböző szubkultúrákban (pl. az ügyfelekben, a versenytársakéban, a beszállítókéban, a helyi közösségében) bekövetkezett változásokra figyelni kell. A belső kommunikáció fejlesztése érdekében rendszeres továbbképzésekre van szükség. (Elashmawi, 2000)

A Motorola a tréningek fontosságát abban látja, hogy az mindkét irányban jó kommunikációs eszköznek bizonyul. A felső vezetés elérheti vele az összegyűlt speciális csoportokat, a tréning résztvevői pedig felhasználhatják arra, hogy informálják a felsőbb vezetőket arról, mi történik a cégnél. (<http://www.motorola.com>; Marquardt – Reynolds, 1994)

A saját tapasztalatból történő tanulás a tanuló szer-

vezetek vállalati kultúrájának fontos része, szem előtt tartja mind az egyéni, mind a szervezeti fejlesztési szükségleteket. A különböző országokban található telephelyek közötti kommunikációra ad lehetőséget a telephelyek megtekintése, ami azt jelenti, hogy a partnerről ismereteket szerez az adott vállalat. Minél több időt töltenek más telephelyeken az alkalmazottak, annál inkább értékelik a különbségeket. A személyzet mobilitása, esetleg rotációja az egyéni tudás mobilizálását, a jobb kommunikáció és információ-átadás lehetőségét teremti meg.

A Bain & Company tanácsadó cég a tudás kommunikálására hálózatot hozott létre, amelynek feladata olyan elektronikus dokumentáció megteremtése, amely lehetővé teszi, hogy meggyorsítsák az adott feladat megoldására legkompetensebb személy megkeresésének folyamatát, s a tudásátadás személyes kommunikáció, telefon, e-mail, ill. videokonferenciák segítségével megtörténhessen. (Hansen – Nohria – Tierney, 1999)

A nyitott ajtók politikája kiváló lehetőséget teremt informális találkozásra a menedzsment és a munkatársak között, a tapasztalatok személyes kicserélésére, s az ily módon történő tanulásra.

A management by walking around is hasonló célt szolgál, azzal a különbséggel, hogy ebben az esetben a menedzserek a vállalat megtekintése során, a helyszínen, adott probléma jelentkezésekor célzatosan adhatják át a birtokukban lévő tudást, s a javítási folyamatot, munkatársaik tanulását ezzel meggyorsíthatják. (Pohle, 1991)

b) Írásbeli kommunikációs eszközök

A publikációk azt a célt szolgálják, hogy a tudás birtokosai minél szélesebb körben, esetleg a szervezeten kívül is közzé tegyék azokat az ismereteket, amelyeket mások is jól tudnának hasznosítani. Publikációs lehetőséget jelentenek a szakmai folyóiratok (a Harvard Business Review-ban rendszeresen publikálnak a nagy tanácsadó cégek munkatársai), vagy a tanultaknak vállalati adatbázisban történő elhelyezése, s ezáltal valamennyi érintett számára hozzáférhetővé tétele. (Hansen – Nohria – Tierney, 1999) A tudás átadása nyomtatott vállalati médiumok segítségével is történhet (<http://www.mckinsey.com/intro/>).

Technikai eszközökkel elősegített kommunikáció

A tanulás szemszögéből fontos, hogy a megfelelő technológiát válasszuk. Ezek közé tartoznak a kommunikációs rendszerek, információs technológia, telekommunikáció, a tv előnyeinek kombinálása más technikákkal (pl. cd-rom, képernyőn keresztül kommunikálhat a tanuló stb.). Az információ megosztása másokkal és az információkhoz való hozzáférhetőség tartalmazza a funkcionális határokon túl is használható online adatbázisok létrehozását, a szervezeten kívüli adatbázisokhoz és elektronikus hirdetőtáblákhoz való hozzáférhetőséget, az elektronikus levelezési kultúra megteremtését, az elektronikus adatcserét.

A McKinsey globális menedzsment tanácsadó cég, mely a tanuló szervezetek elveit messzemenőig alkalmazza. Arra ösztönzi a munkatársakat, hogy amit megtanultak, azt adatbázisban helyezték el, s ezáltal valamennyi érintett számára hozzáférhetővé tegyék. A McKinsey-nél a tudásfejlesztés szakmai felelősség. Ennek az elkötelezettségnek a kifejlesztésére az egyik mechanizmus a tudásfejlesztés beépítése a személyi értékelési rendszerbe. Azt a dolgozót, aki nem segít a tudásbázis létrehozásában, nem tekintik a tanuló szervezetet elősegítő dolgozónak. A McKinsey fontos információs eszköze az online információs rendszer. Telefonkönyvük információt tartalmaz arra vonatkozóan, hogy ki mit tud a cégnél. Közlönyük új ötleteket és információkat tartalmaz. (Pascarella, 1997; Marquardt – Reynolds, 1994)

Modern kommunikációs eszköz a számos cégnél alkalmazott videokonferencia, amit a különböző városokban, illetve országokban foglalkoztatott munkatársak közötti párbeszédre használnak. A videokazeták rendszeres cseréje is a tanulás kölcsönös elősegítését szolgálja. Az információs technika korszerű esz-

közei közül feltétlenül meg kell említenünk az intranet és az internet nyújtotta tudásátadási lehetőségeket. A globális cégek kiterjedten használják a hálózatokat.

A Novartis a Ciba-Geigy és a Sandoz egyesülése következtében létrejött globális vállalat. A 142 országban jelenlévő cég számára a globalizáció azt is jelenti, hogy a cég munkatársai a tudást időzónáktól és földrajzi távolságoktól függetlenül minél gyorsabban átadhassák egymásnak. Ennek a célnak a megvalósítására vették igénybe a Cogos szolgáltatását. A Cogos virtuális cég tanácsadó szolgáltatásokat nyújt, és tudásmenedzselési technológiát biztosít ügyfelei számára az interneten keresztüli együttműködéshez, így a tudás átadására földrészeket összekapcsoló virtuális kommunikációs eszközt vettek igénybe (<http://www.cogos.com/Novartis>).

Ha a globális cégek szervezeti tanulásában alkalmazott kommunikációs eszközöket összehasonlítjuk, megállapíthatjuk, hogy párhuzamosan használják a hagyományos és modern eszközöket. A széles körben alkalmazott hagyományos kommunikációs eszközök mellett nagy mértékben rá vannak utalva a korszerű tudásmenedzselési technológiákra.

A tanulást gátló kommunikációs tényezők

A 2. táblázat a tudástranszfer kommunikációs akadályait mutatja be. A szervezeti tanulást ugyanis zavarhatják, gátolhatják is különböző tényezők. Prange, Probst – Rülíng (1996) hangsúlyozzák, hogy minden területen jelentkezhetnek tanulási akadályok: stratégiai akadályok (rövid távú célkitűzések), strukturális akadályok, kulturális akadályok. Az akadályok eredhetnek magától a szervezettől vagy külső erőktől, de lehetnek individuális akadályok is.

Megemlíthetjük azonban a bürokráciát, a verseny okozta nyomást, az ellenőrzést, a rossz vezetést, a merev hierarchiákat, a vállalat nagyságát, s a nem megfelelő kommunikációt is. Zavarok ugyanis két egyén közötti kommunikációban is jelentkezhetnek, amelyek szervezeti szinten erősebbé válhatnak. Túl sok szervezetenél élnek még a túlzottan merev kommunikációs struktúrák, késedelmes a visszacsatolás, s nehezen hozzáférhető az információ. Az erőforrások nem megfelelő kihasználása is lehet a rossz kommunikáció és kulturális eltérések következménye. Ha a külföldieként nem várnak jó ötletet, illetve nem akarják megosztani más kultúrák képviselőivel a meglévő információt, az nem válhat a tanulási folyamat részévé.

A szervezeti tanulás kommunikációs akadályai

<ul style="list-style-type: none"> • Kulturális értékek eltérő volta • Merev vertikális kommunikációs struktúrák • Távolságok • Bizalmatlanság a külföldi partnerrel szemben • Nem megfelelő elvárások a partnerrel szemben • Információ átadás hiánya • Nem tudja a szervezet, milyen információt hogyan kell átadni • Akadályozó szervezeti kultúra 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem megfelelő tudástranszferálási módszer • Kulturális különbözőségek ignorálása • Odafigyelés hiányosságai • Késedelmes visszajelzés • Nyelvtudás hiánya • Információ visszatartás
---	--

Badaracco a tanulásnak és a tudás átadásának akadályai között említi a cégpolitikát is, ami jelenthet tanulási akadályt: a titkolózás megnehezítheti a tudás mozgását. A tudás birtokosai vonakodnak attól, hogy tudásukat másokkal megosszák, sőt inkább visszatartják azt, tehát tudásukkal nem bővítik a szervezet tudásbázisát. (Wah, 2000) Kormánypolitika is irányulhat arra, hogy a kommercializálható tudás áramlását szabályozza, (pl. szabadalom, copyright stb.) hozzáférhetőségét megnehezítse, megtiltsa. (Badaracco, 1991) Badaracco szerint az akadályok között gyakran szerepel a nyelv is, mert például sok dokumentum „kis nyelven” jelenik meg, s nem általánosan hozzáférhető. A tolmácson keresztüli tudásátadás, amely a magyar menedzserek körében még ma is elég jelentősnek mondható, hátrányosan hathat a vállalaton belül elfoglalt pozíciókra, az információ elérhetőségére. (Dobrai – Sümegi, 2000) Milburn a nemzetközileg tevékeny cégek tanulásának akadályait kapcsolatosan a kommunikáció kulturális aspektusára hívja fel a figyelmet, nevezetesen arra, ha a kommunikáció során a cégek nem vesznek figyelembe bizonyos kulturális szabályokat, a szervezet nem lesz képes a tagjai különbözőségeiből tanulni. (Milburn, 1997)

Dixon azt az általánosan elfogadott nézetet, mely szerint a szervezeti kultúra akadályozhatja az információk átadását, a tudás megosztását, új megfigyeléssel egészíti ki. A kudarcot vallott szervezetek olyan tudásátadási módszert alkalmaztak, amely nem felelt meg az átadásra szánt tudás jellegének. (Dixon, 2000)

A sikeres tudástranszfer alapvető lépése a tanulás fent említett akadályainak, gátjainak leépítése, megszüntetése.

Összefoglalás

A nemzetközileg tevékeny cégek esetében a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, s az érintettek számára hozzáférhetővé tételével, a tudástranszferrel kapcsolatban sajátos szempontok jelent-

keznek. A globalizálódás folyamatában fontos szerepet játszik a vállalati kultúra. A megfelelő vállalati kultúra ugyanis bátorítja a tanulást, s lehetővé teszi, hogy a munkatársak világszerte összehangolják tevékenységüket.

A tanulási folyamatban fontos a dolgozók attitűdje, motiváltságuk szerepet játszik a tanulásban.

A munkatársak tanulása következtében fejlődik az emberi erőforrás minősége.

A globális szervezetekben a vállalkozás szemszögéből a tudásalapú gazdálkodás, a hatékony tudásmenedzselés előnye a jobb teammunka, gyorsabb innovációs folyamatok, a kihívásokra adott gyorsabb válaszok. A szervezet innovatívabb és hatékonyabb is: a tudás újrafelhasználható a technikának köszönhetően, nem veszik el a tudás, ha valakit elbocsátanak.

A dolgozatban a globális cégek példáinak felhasználásával vizsgáltuk a szervezeti tanulás globális aspektusait. Amint a szemléltetésül szolgáló vállalati példák mutatják, a sikeres tanuló szervezetek létrehozásának nincs egységes receptje, a különböző globális cégeknél a tanulás különböző aspektusai különböző hangsúllyal szerepelnek. Az azonban megállapítható, hogy található olyan kommunikációs eszközök, amelyeket széles körűen alkalmaznak, és amelyek segítséget nyújthatnak azoknak a cégeknek, amelyek még csak most kívánnak globális tanuló szervezetté válni.

Irodalom

Badaracco, Joseph L., Jr. (1991): The knowledge link: how firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Borgulya, Istvánné (1996): Kommunikáció interkulturális környezetben. In: Poór József (szerk.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. p. 118-131.

Dal Zotto, Cinzia (2000): Integrierte Personal-und Organisationsentwicklung als mediengestützter Prozess. In: zfo 69. Jg., Seite 148-153.

- Dixon, Nancy* (2000): The insight track. In: *People Management*, 17 February, p. 34-39.
- Dobrai – Sümegi, Katalin* (2000): The Place of Crisis Communication in Corporate Communication. In: *The Significance of the Last Decade*. Edited by Gábor Rekettye, University of Pécs, Faculty of Business & Economics. p. 463-469.
- Dunning, John H.* (1999): The Changing Nature of Firms and Governments in a Knowledge-Based Globalizing Economy. In: Engelhardt (Hrsg.): *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Gabler, Wiesbaden
- Dutton, Gail* (1999): Building a Global Brain. In: *Management Review*, May p. 34-38.
- Echevarría, Santiago García* (1999): Competitiveness and Changing Process in a Global Economy. In: Engelhardt (Hrsg.): *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Wiesbaden, Gabler. p. 47-73.
- Elashmawi, Farid* (2000): How to manage across cultures. In: *People Management*, 30 March, p. 52-53.
- Farkas Ferenc*: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 4/1999. 58-64.
- Hansen, Morten T. – Nohria, Nitin – Tierney* (1999): What's Your Strategy for Managing. In: *HBR*, March-April, p.106-116.
- Heidrich Balázs* (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- <http://www.motorola.com>
- <http://www.bain.com>
- <http://www.cogos.com/Novartis>
- <http://www.ge.com/hu>
- <http://www.mckinsey.com/intro/>
- Inkpen, Andrew C* (1996): Creating Knowledge through Collaboration. In: *California Management Review*, Vol. 39, No.1, fall, p. 123-140.
- Kocsis, Éva – Szabó, Katalin* (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium. Budapest
- Marquardt, Michael J. – Reynolds, Agnus* 1994: The global learning organization. Richard D. Irwin, Inc. Burr Ridge, Illinois/New York, New York
- Milburn, Trudy* (1997): Bridging Cultural Gaps. In: *Management Review*, January, p. 26-29.
- Miller, William* (1999): Building the Ultimate Resource. In: *Management Review*, January, 42-45.
- Müller-Stewens, Günter – Osterloh, Margit* (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales lernen als Know-How-Transfer oder Kontext-Transfer? In: *zfo* 1/, S. 18-24
- Pohle, Klaus* (1991): Managementrolle: Wissensvermitler. In: Staehle, Wolfgang H. (Hrsg.): *Handbuch: Management*. Gabler, Wiesbaden, S. 473-482.
- Poór, József* (1996.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Prange, Christiane – Probst, Gilbert – Rüling, Charkes-Clemens* (1996): Lernen zu kooperieren-Kooperieren, um zu lernen. In: *zfo*, 1/, S. 10-16.
- Wah, Louisa* (1999b): Making Knowledge Stick. In: *Management Review*, May 24-29.
- Wah, Louise* (1999a): Behind the Buzz. In: *Management Review*, April, 17-26.
- William, Miller*: Building the Ultimate Ressource. In: *Management Review*. January 1999. 42-45.