

Budapesti Corvinus Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Humán erőforrás stratégiák tudásintenzív vállalatoknál

Készítette: Gratzl Orsolya

Emberi erőforrások szak

2014

Szakszemináriumvezető: Dr. Mészáros Tamás

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
1. Richter Gedeon Nyrt.	3
2. A gyógyszeripar hazai helyzetképe	4
3. Humán erőforrás menedzsment	4
4. A vállalati stratégia	5
4.1. A stratégiai tervezés szintjei	6
5. Stratégiai humán erőforrás menedzsment	7
6. A humán erőforrás menedzsment integráltsága	8
7. Humán erőforrás stratégiák típusai	11
7.1. Mi áll a középpontban?	11
7.2. Mi a kiindulópont?	13
7.3. Milyen módszert alkalmaz?	15
8. A humán erőforrás stratégia implementálása	17
9. Innováció	19
9.1. Az innováció fogalma	19
9.2. Az innovációs folyamat	20
9.3. Egy gyógyszer létrehozásának folyamata	21
9.4. Az innováció emberi erőforrása	22
9.5. Innováció a vállalatok szintjén	23
9.6. Innovációs felmérés	24
10. Tudás menedzsment stratégia	25
10.1. Tudástranszfer	26
10.2. Tacit és explicit tudás	28
11. Következtetések, meglátásaim	30
Összegzés	32
Irodalom jegyzék	33

Bevezetés

A dolgozat témája elsősorban a stratégiai humán erőforrás menedzsment elméleti bemutatása, és ezen belül a tudásintenzív vállalatok humán erőforrás stratégiájának jellemzése. Megpróbálok egy általános képet formálni a HRM tevékenységről, annak fontosságáról a szervezetekben. Ismertetem a vállalat üzleti stratégiáját, az üzleti stratégia és a humán erőforrás stratégia kapcsolatát. Jellemzem az innovációt is, mint a humán erőforrás által megteremtett, a K+F szektorban működő vállalatok egyik nélkülözhetetlen tevékenységét. Emellett szeretném bemutatni, hogy az olyan cégek, amelyek legfontosabb erőforrása az általa foglalkoztatottak tudásában rejlik, milyen speciális emberi erőforrás menedzsmenttel rendelkeznek. A dolgozat eredeti célja eme speciális tevékenységek, eszközök gyakorlatban való megjelenésének vizsgálata lett volna a Richter Gedeon Nyrt. példáján keresztül, illetve annak szemléltetése, hogy az elméletben leírtak mennyire felenek meg egy vállalat gyakorlatának, de adatvédelmi okok miatt erre nem kerülhetett sor. Az elméleti feltevéseket így módon nem tudom megcáfolni, illetve megerősíteni, csupán a rendelkezésre álló adatok alapján ismertetem a hipotéziseimet a gyógyszeriparban tevékenykedő vállalatok lehetséges HR stratégiájáról. Azért is választottam ezt a témát, mert izgalmasnak vélem ennek a két területnek az összekapcsolódását, vagyis a tudomány és az üzleti világ szimbiózisát. A kölcsönös együttműködést és értékteremtést pedig nagymértékben segíti az ilyen vállalatoknál működő humán erőforrás menedzsment.

1. Richter Gedeon Nyrt. (Richter, 2012)

A Richter Magyarország legjelentősebb gyógyszercége, mely immár több, mint 110 éve, 1901-es alapítása óta működik hazánkban. „Regionális középmaréttú gyógyszercégből páneurópai speciális gyógyszeripari vállalattá nőtte ki magát” (27. o.), külföldi árbevétele az Európai Unióban, a FÁK országokban és az USA-ban is jelentős. Elsősorban kutatás-fejlesztéssel, termeléssel és értékesítéssel foglalkozik, éves árbevétele 2012-ben meghaladta a 320 milliárd forintot. A Richter Csoport teljes létszáma 11.103 fő volt a 2012-es év végén, ebből a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma 6.217 fő, ez arányaiban 56%-ot jelent. Az olyan vállalatoknál, ahol a szellemi munkások ilyen nagy arányban reprezentáltak, az emberi erőforrás menedzsmentnek kiemelt jelentősége van, ami indokoltá teszi a tevékenység alaposabb vizsgálatát.

2. A gyógyszeripar hazai helyzetképe

A kutatás-fejlesztés támogatottsága nem csak hazánkban, de az Európai Unióban általánosan is nagyon szerény, messze elmarad az Egyesült Államok vagy a keleti nagyhatalmak mögött. 2011-ben a K+F kiadások az EU-ban a GDP 2%-át tették ki, nálunk ez az érték csak 1,2% volt. Azonban az Európai Unió egésze, így Magyarország is a növekvő K+F beruházásokat tűzte ki célul, így a tervezett GDP arányos K+F ráfordítás 2020-ra 1,8%, 2030-ra pedig 3% (Nemzeti Innovációs Hivatal, 2013). Azt nem tudni, hogy ez a célkitűzés megvalósul-e, de az irányvonal mindenképp követendő, hiszen az ország versenyképességéhez versenyképes vállalatokra van szükség, ehhez pedig elengedhetetlen a folyamatos fejlődés és újítások, amit csak erős kutatás-fejlesztés tevékenység folytatása mellett tudnak elérni a cégek.

A K+F támogatások jelentős része a gyógyszergyártásra fordítódik. Ha csak a vállalatok K+F finanszírozását nézzük, akkor elmondható, hogy a kutatásra költött 120 milliárd forintból majdhogynem 50% a gyógyszeriparban realizálódik. Gazdaságélénkítő hatását mutatja, hogy a gyógyszeripar a teljes nemzetgazdasági bruttó hozzáadott érték 3,7%-át állította elő 2010-ben, és a összesen 80 milliárd forintot költött beruházásokra. Az ágazat 13500 főt foglalkoztat, ennek egyhatodát K+F területen. Erősen exportorientált, több mint 100 országban van jelen magyar gyógyszer a piacon. (MAGYOSZ, 2013)

3. Humán erőforrás menedzsment

Az elmúlt pár évtizedben rengeteg definíció született az emberi erőforrás menedzsmentről, különböző megközelítésekkel, más aspektusokba helyezve. Az 1980-as évektől a 2000-es évekig ezt a tevékenységet personnel management kifejezéssel illették, majd a 2000-es évektől változott ez human resources management-re. A változás nem csak az elnevezésre érvényes, de maga a tevékenység is módosult, bővült. (Torrington D., Hall L. és Taylor S., 2008) A personnel management felfogás négy fő célja illetve feladata a megfelelő számú munkaerő biztosítása, az ő teljesítményüknek a maximalizálása, az esetleges cégen belüli változások kezelése, és rengeteg adminisztrációs feladat volt. Az operatív tevékenységek ellátása kapta a nagyobb hangsúlyt. A human resources management ezeket a tevékenységeket más minőségben végzi, inkább hosszabb távon tervez és stratégiai jellegű, a központban a vállalat igényei állnak. Legge úgy fogalmazza meg szemléletesebben a különbséget, hogy amíg a human resources management arra koncentrál, hogy minden

megfeleljen a menedzsment elvárásainak, addig a personnel management azt nézi, hogy a menedzsment hogyan tehet többet a munkavállalóiért. (Legge, K. 1989 és 1995 idézi Torrington, D. és mtsai, 2008) Nem véletlen, hogy megtörtént ez a kis tartalombeli, vagy inkább szemléletmódbeli váltás, hiszen azonosulnia kellett ennek a tevékenységnek is a modern, profitorientált vállalatokhoz, akiknek mindenáron versenyképesnek kell maradniuk a piacon.

A dolgozatomban a modernebb felfogásról lesz szó. Alapvetően a humán erőforrás menedzsment tevékenysége abban merül ki, hogy összehangolja a vállalat számára szükséges, elvárt, meghatározott mennyiségű és minőségű emberi erőforrást a meglévő erőforrással (Armstrong, M., 2009). Összehangolás alatt azt értjük, hogy biztosítania kell a megfelelő munkaerő felvételét, illetve a meglévő munkaerő tulajdonságait a vállalat igényeihez kell igazítani. Sokféleképpen meg lehet fogalmazni a HR menedzsmentet, Armstrong (2009) a következő definíciókat idézi:

„A HRM egy stratégiai, integrált és koherens megközelítése a szervezetben dolgozó emberek foglalkoztatásának, fejlesztésének és jóllétüknek” (Armstrong, M. 2008)

A HRM magában foglalja a menedzsment összes olyan döntését és cselekedetét, amelyek hatással vannak a szervezet és a dolgozók kapcsolatára. (Beer és mtsai., 1984)

A humán erőforrás politikáknak integrálódniuk kell a stratégiai üzleti tervezésbe, ki kell alakítaniuk egy olyan vállalati kultúrát, amely a munkaerő értékét, versenyelőnyét hangsúlyozza, amit úgy lehet a leghatékonyabban hasznosítani, ha a vállalat és a dolgozók kölcsönösen előnyös politikát folytatnak, ezzel ösztönözve a dolgozókat a kiváló szervezeti tevékenység elérésére. (Legge 1989)

A humán erőforrás menedzsment egy egyedi megközelítése a foglalkoztatás menedzsmentnek, célja, hogy kulturális, strukturális és személyzeti eszközökkel elkötelezett és hozzáértő munkaerőt hozzon létre a versenyelőny megteremtése érdekében. (Storey 1995)

A HRM a munka és az emberek menedzselése a kívánt eredmény felé. (Boxall és mtsai., 2007)

A HRM feladata a szervezet erőforrásának menedzselése. (Grinshaw és Rubery, 2007)

4. A vállalati stratégia

Az üzleti életben a stratégia fogalma az 1970-es évekre vált ismertté és elfogadottá, azóta sok megfogalmazás született, melyek különböző nézőpontokból közelítik a stratégiát, egymást kiegészítve vagy épp kritizálva. Ezek közül Barakonyi meghatározását idézném: „Az

üzleti életben stratégiaalkotáson egy már kitűzött misszióhoz vagy célhoz vezető alternatív utak meghatározását és értékelését, valamint a követendő alternatíva kiválasztását, részletes kidolgozását értjük. Ezek közül választunk a stratégiai döntéssel.” (1999. 21. o.) Itt misszió alatt a szervezet alapvető céljait érti, célok alatt pedig a kívánt jövőbeli állapot konkrétabb leírását. A stratégia kialakítását alapvetően szétválaszthatjuk két részre. Az első lépésben elemeznünk kell a vállalat külső környezetét, beleértve a makrokörnyezeti elemzést, az iparági elemzést és a jövőbeli tendenciák előrejelzését. Továbbá elemeznünk kell a vállalat belső adottságait is, úgy mint az erőforrásokat és képességeket, a szervezeti struktúrát, a belső folyamatokat, és a szervezeti kultúrát. (Csubák T. K. és Szijjártó K., 2001)

4.1. A stratégiai tervezés szintjei (Barakonyi K., 1999.)

A stratégiai tervezést nem csak aszerint tudjuk jellemezni, hogy milyen fázisai vannak, hanem aszerint is, hogy ez a folyamat a vállalaton belül milyen szinteken zajlik. Ez elsősorban a divizionális vállalati modellt követő szervezeteknél válik szét, jellemzően 3 különböző vezetési szintre:

- **Vállalati szintű vezetés**
- **Divizionális vezetés**
- **Funkcionális szintű vezetés**

Vállalati szinten a vezetés legfontosabb feladata egy kiegyensúlyozott stratégia kidolgozása a divíziók számára. A szerző szerint erről akkor beszélhetünk, ha

- „a stratégia összhangot teremt a hosszabb és rövidebb távú profitlehetőségek között,
- több lábon állást irányoz elő (amennyiben ez szükséges)
- a gazdaság-politikai kockázatot elfogadható mértékűvé mérsékli.” (81.o.)

Vállalati szinten dől el az is, hogy hogyan alokálják az erőforrásaikat az egyes üzletágak között úgy, hogy azok a lehető leghatékonyabban működhessenek, s döntenek a vállalati portfólióról.

Az egyes divíziók vezetői már csak a konkrét ágazat működéséért, sikerességéért felelősek, feladatuk az adott üzletág versenyhelyzetben való helytállása. Választ kell találniuk azokra a kérdésekre, hogy vajon a divízió belül mely területekre érdemes több erőforrást fordítani, hol érdemes fejlesztéseket eszközölni, hogyan javíthatják a versenypozíciójukat a piacon, hogyan bővíthetik a tevékenységi körüket. Mivel egy üzletág általában a vállalattól

függetlenül is képes működni és megállja a helyét, ezért olyan stratégia kialakítására van szükség ezen a szinten, amely elősegíti ennek megvalósulását:

- Döntési szabadsággal rendelkeznek a termékek és szolgáltatások kiválasztásáról, azok fejlesztéséről, a piacok, beszállítók megválasztásáról, a termelés kialakításáról
- Tevékenységének eredménye nagyrészt vállalaton kívül realizálódik
- Teljesítménye és eredménye a vállalat más részlegeitől jól elkülöníthető és mérhető
- Piaci versenytársaik jól definiálhatók.

A funkcionális szint az a legalacsonyabb hierarchiai szint, ahol a stratégiai feladatok még jelen vannak. Így beszélhetünk még pénzügyi, marketing, vagy humán erőforrás stratégiáról. A funkcionális vezetők feladata, hogy „... a hatáskörükbe tartozó stratégiai változók értékének helyes beállításával segítsék elő a divízió belül működtetett üzleti vállalkozások sikerét. Ezen a funkcionális területen a stratégiai siker kulcsa a különböző funkcionális szervek közötti széles együttműködés és a koordináció megteremtése.” (84. o.)

A vállalat humán erőforrás stratégiája tehát a funkcionális szinten fogalmazódik meg, a HR menedzsment vezetőinek feladata a stratégia készítése, operatív tervezése, ellenőrzése és értékelése. Eközben pedig törekedniük kell arra, hogy az előbb idézett együttműködést megteremtsék és fenntartsák a többi funkcióval.

5. Stratégiai humán erőforrás menedzsment

Talán a legszignifikánsabb jellemzője a humán erőforrás menedzsmentnek az, hogy milyen szinten képes integrálódni a szervezet stratégiájába. Alapvetően a stratégiai humán erőforrás menedzsment egy olyan megközelítés, amely meghatározza, hogy a szervezet hogyan érje el a kitűzött céljait az alkalmazottak segítségével, felhasználva az integrált HR gyakorlat eszközeit. Természetesen ezt a fogalmat is sokan definiálták, az 1980-as évektől kezdve születtek újabb és újabb megközelítések. Armstrong (2008) több szerző nézőpontját is kiemelte:

„A stratégiai HRM azzal jellemezhető, hogy a szervezet dolgozóit a versenyelőny elérésére szolgáló stratégiai erőforrásnak tekinti.” (Hendry és Pettigrew, 1986)

Olyan folyamatok és tevékenységek, amiket a menedzsment és a HRM együtt végez annak érdekében, hogy kezeljék az alkalmazottakhoz kötődő üzleti problémákat. (Shuler és Walker, 1990)

„A stratégiai HRM egy makro-szervezeti szemléletmódja a humán erőforrás menedzsment szerepének és funkcióinak a nagyobb szervezetekben.” (Butler és mtsai., 1991)

„A szervezet céljainak elérésére szolgáló tervezett emberi erőforrás fejlődésének és tevékenységének a mintája” (Wright és McMahan, 1992)

„A stratégiai HRM azokra a tevékenységekre fókuszál, melyek megkülönböztetik a céget a versenytársaiktól” (Purcell, 1999)

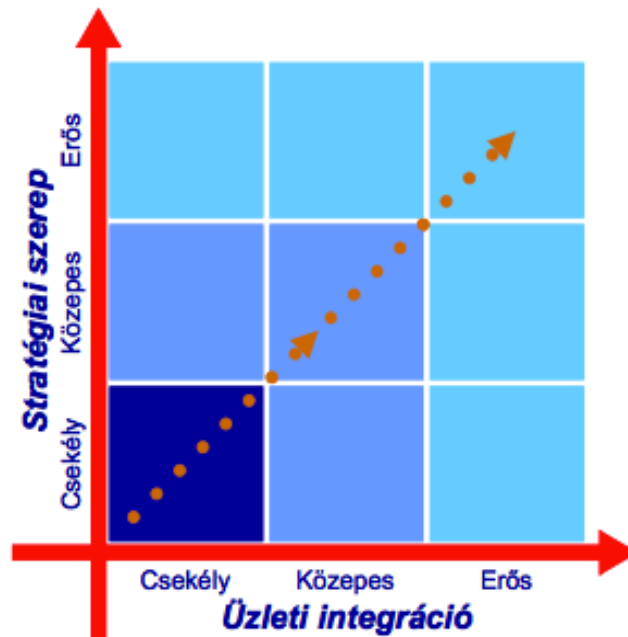
„A stratégiai HRM elmélet fő feltevése az, hogy a sikeres szervezeti teljesítmény attól függ, milyen az üzleti stratégiai és az emberi erőforrások stratégiája közti kapcsolat, illeszkedés.” (Batt, 2007)

Mindezek alapján lassan körvonalazódik, hogy mi is az emberi erőforrások stratégiája, milyen céljai vannak, milyen fontos a megléte a vállalat életében. Az üzleti stratégiával és összességében a vállalattal való összehangolásának fontosságát pedig tovább hangsúlyozza Armstrong, három olyan alapfeltétel leírásával, amire a stratégiai HRM épül. Az első szerint a szervezet emberi erőforrása vagy humán tőkéje stratégiai szerepet játszik a szervezet sikerességében, és fő forrása a versenyelőnynek. A második szerint –és ez Batt értelmezésében is látható- egy HRM stratégia akkor működik jól, ha a vállalat integrálja azt az üzleti stratégiájával. Ezt nevezik vertikális integrációnak. A harmadik felvetés pedig egyfajta horizontális integráltságot jelent, nevezetesen a különböző HRM stratégiáknak koherensnek kell lenniük, kapcsolódniuk kell egymáshoz, hogy kölcsönösen erősítsék egymást. (Itt arról van szó, hogy a vállalat különféle részlegein és hierarchiai szintjein, amelyek egymástól szeparáltan működnek, valamelyest eltérő HR tevékenység folyhat. Tehát a mindennapi gyakorlatban a HR eltérően mutatkozhat meg a munkakörülményekhez illően, de fontos, hogy ezek a vonalak stratégiai szempontból egymással összeegyeztethetőek legyenek.)

A stratégiai jellege az emberi erőforrásoknak tehát nem abban jeleneik meg, hogy vannak bizonyos eszközök, technikák, melyek pontosan követhetők. Inkább egyfajta látásmódot fejez ki, amiben tükröződik a vállalat gondolkodásmódja, alapelvei, kultúrája.

6. A humán erőforrás menedzsment integráltsága

Ennek a gondolatnak a megerősítése érdekében bemutatom a BBV modellt, amely nevét a szerzők vezetéknévének kezdőbetűiből nyerte (*Bacsur Á., Bacsur K., Boda, Kassim és Virág, 2013*). A modell azt mondja ki, hogy egy vállalatban bármely funkció, így az emberi erőforrás menedzsment funkció is két dimenzió mentén fejlődik. Az első ilyen dimenzió az, hogy a funkció mennyire integrálódik be a vállalat életébe, a másik pedig az, hogy a funkció milyen szinten integrálódik



I. ábra: A BBV modell általános sémája

be a vállalat stratégiájába. A vízszintes tengelyen helyezkedik el az üzleti integráció, ez arra utal, hogy az egyes HR tevékenységek egymáshoz hogyan kapcsolódnak, illetve hogy milyen mértékben vannak jelen, milyen szerepet játszanak a mindennapi működésben. A függőleges tengely a funkció stratégiai szerepét mutatja, ami azt fejezi ki, hogy a HR részlegnek mekkora befolyása van a stratégia alakításába, a jövőbeli célok meghatározásába. Gyakorlatiasabb példával élve, a HR-es részt vesz-e a vezetői üléseken, van-e önálló döntési köre, vagy csak a feladatok végrehajtásában van szerepe. A modell szerint, a jobb felső négyzetbe való elmozdulás jelenti a fejlődést, mert „a funkciónak az üzlet támogatása szempontjából nézett értéke (hozzáadott értéke) az integrációval és a stratégiai szerep növekedésével nő.” (*Bacsur Á. és mtsai, 2013. 64. o.*) Az adott funkció két dimenzió menti fejlődése az egész vállalat fejlődésétől függ, hiszen ezeknek összhangban kell elmozdulniuk, illetve attól is függ, hogy a funkció képviselője hajlandó-e felvállalni az egyes irányokba történő törekvéseiket. Ugyanis ha a HR menedzser stratégiai integrációra törekszik, akkor minden bizonnyal konfliktusokba fog ütközni akár a többi funkció vezetőjével, akár a vállalat vezetésével. Ha viszont a vállalatnál a HRM-nek stratégiai jelentősége van, (vagy bármely más funkciónak a modell alapján), akkor az a pozitív hatás következik be, hogy „a hatékony célok ugyanazon erőforrások hatékonyabb koncentrálását teszik lehetővé kiválasztott célok érdekében.” A

modell szerint a HR funkció fejlettségének két végpontja a bal alsó sarokban és a jobb felső sarokban helyezkedik el. A különböző négyzetekben való elhelyezkedés más-más szerepfelfogást tükröz. A bal alsó négyzetben való elhelyezkedés „technokrata magatartás”-ra utal. Ez azt feltételezi, hogy a HR tevékenység a saját funkciójához kapcsolódó feladatokat ellátja, alkalmazkodik a többi funkció igényihez, de nem törekszik stratégiai szerepvállalásra és nagyobb fokú integrációs törekvései sincsenek. Ezzel szemben a jobb felső négyzetben elhelyezkedő HR funkció úgynevezett „változás ügynöke” szerepkört vállal, aktívan részt vesz az üzleti stratégia kialakításában, képviselni tudja közben a saját érdekeit, más funkciók területén is szerepe van a működésben, teljesen átlátja a szervezet egészének felépítését. A szerzők hangsúlyozzák, hogy ez a szerep nem mindig érhető el a funkció számára, hiszen ez attól is függ, hogy a HR menedzser milyen nézeteket vall, de főleg attól, hogy a menedzsment lehetővé teszi-e ennek a szerepnek a felvállalását. Ha igen, akkor az mindenképp a HR funkció kiteljesedését jelenti.

Az alapvető célja a stratégiai HRM-nek az, hogy biztosítsa a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, kellően motivált, a vállalattal szemben elkötelezett munkaerőt, s ezt versenyelőnyként értelmezve jobban teljesítsen a versenytársaknál. A menedzsmenttel közösen létrehozson egy olyan keretrendszert, amelyben működve képes alkalmazkodni a változó környezethez, így hosszútávon is fenntartható és sikeres legyen. Ezek mellett meg kell említeni azt is, hogy a stratégiai HRM arra törekszik, hogy eldöntse, kinek az érdekeit tartja szem előtt a gazdasági szereplők közül, értve ez alatt a vállalat részvényeseit, a tulajdonosokat, menedzsmentet, általánosságban az alkalmazottakat, illetve ide sorolandó a társadalom azon része, akikre valamilyen formában hatást gyakorol a vállalat működése. Különböző HR stratégiák más-más célokkal rendelkeznek, ettől kezdve eltérő csoportok érdekeit fogják figyelembe venni. a társadalomért való felelősségvállalás általánosságban jellemző a vállalatokra, hiszen egyrészt definíció szerint ez egy „jogilag megkövetelt tevékenység, amely során a vállalat saját érdekeit háttérbe szorítva, a társadalom érdekeiért cselekszik” (*McWilliams, Siegel és Wright, 2006. idézi Armstrong, M. 2008. 37. o.*) másrészt a szervezet folyamatosan igénybe veszi a társadalom erőforrásait, amit vissza is kell adnia valamilyen formában. Első ránézésre úgy érződik, hogy a CSR tevékenység nem a humán erőforrás menedzsment hatáskörébe tartozik. Azonban ha figyelembe vesszük, hogy ez egy etikai kérdés és az emberek érdekeivel foglalkozik, ezáltal a szervezeti magatartás egyik aspektusa, akkor bátran a HR menedzserek feladatai körébe sorolhatjuk.

7. Humán erőforrás stratégiák típusai

A stratégiai HRM elméleti bevezetése után megvizsgálom, hogy milyen formákat, milyen típusokat különböztet meg a szakirodalom, tehát milyen HR stratégiai irányvonalakat követhet egy vállalat. Jelentősrészt ehhez Armstrong „Stratégiai humán erőforrás menedzsment” című könyvére támaszkodom. (Armstrong, M. 2008) Ezzel párhuzamosan arra fókuszálok, hogy a gyógyszeriparban dolgozó vállalatoknak milyen HR stratégiáik vannak, milyen jellegzetességekkel rendelkeznek, miben mások az általános stratégiákhoz képest annak érdekében, hogy az ipar sajátosságaihoz alkalmazkodni tudjanak.

7.1. Mi áll a középpontban?

Az első ismerv, ami alapján csoportosítani lehet stratégiákat az a vállalat átfogó HR stratégiája, ami leírja nagy általánosságban a vállalat szándékait arról, hogyan akarja kezelni az emberi erőforrását. Ez alapján három csoportot különböztethetünk meg, amik egymástól nem teljesen elhatárolhatók, átfedésben vannak.

Az első ilyen átfogó stratégia a **teljesítmény-orientált** menedzsment megközelítés. A menedzsment elsősorban arra koncentrál, hogy a szervezet magas teljesítményt nyújtson. Ennek érdekében igyekszik növelni az emberei tevékenységét minden területen; produktivitás, minőség, fogyasztó kielégítése, növekedés, profit, részvények értéke. Általában jellemző, hogy nagyon szigorú toborzási és kiválasztási folyamatai vannak, széleskörű képzési és menedzserfejlesztési tevékenységet folytat, sokat fordít a javadalmazási rendszerre.

A második alapvető megközelítés a **részvétel-orientált** menedzsment megközelítés. Ha egy vállalat ezt a felfogást alkalmazza, akkor az ott dolgozók teljesen be vannak vonva a működésbe, tisztában vannak a célokkal, a munkájuk értékével, és azzal, hogy mit miért csinál a cég. Jellemző a kölcsönös kommunikáció a hierarchiai szintek között, a munkavállalók inkább partnernek érzik magukat, mintsem alárendelteknek. Ebben a környezetben olyan kapcsolat alakul ki a vezetés és a dolgozók között, ami kölcsönös együttműködéshez vezet, a dolgozók szava számít az értékek megfogalmazása és a célok kitűzése során, így maximálisan eltökéltek lesznek ezek elérésénél. Amikor az alkalmazottak ilyen szinten vesznek részt a vállalat életében, ez olyan motivációt jelenthet számukra, ami csökkenti a hiányzást, és növeli a produktivitást és a minőséget.

Végül a harmadik felfogásmód az **elköteleződés-központú** menedzsment stratégia. Ennél a megközelítésnél a menedzsment legfőbb célja, hogy növelje a dolgozók vállalat iránti elkötelezettségét. Az ilyen magatartás pedig lehetővé teszi, hogy a dolgozók ne külső kényszer hatására végezzék el a feladataikat, hanem saját maguk szabályozzák a napjukat. Rendelkeznek egy bizonyos fokú autonómiával, és feletteseik teljes bizalmát élvezik. Beer et al (1984) és Walton (1985) megfogalmaz néhány módszert, amivel a szervezet elérheti a munkavállalók magas elköteleződését. Csökkentheti a hierarchiai szintek és státuszok közti különbséget, és minden dolgozót ugyanolyan megbecsüléssel illeti. Magas szintű funkcionális rugalmasságot biztosít a különböző pozíciókat betöltő embereknek azáltal, hogy eltörli a szigorú, merev munkaköri leírásokat. A karrieri ranglétra minden fokán kihangsúlyozza az elhivatottság fontosságát, és végül nagymértékben épít és támaszkodik a csapatmunkára, a munkavégzési struktúrára a cégben. Ahogy említettem, a kategóriák között van némi átfedés, leginkább a második és harmadik közt.

Egy tudásintenzív vállalatnál valószínűleg olyan felfogást választanak, amely a dolgozóira fekteti a legnagyobb hangsúlyt, hiszen az ő kivételes szakértelmük jelenti nagy részben a vállalat alapvető értékét. Pont ezért az elköteleződés-központú, vagy a részvétel-központú menedzsmentet alkalmazhatják. A gyógyszerfejlesztéssel foglalkozó kutatók bizonyára nagy önállóságot igényelnek, nincs szükségük és valószínűleg nem is nagyon szeretik, ha állandóan ellenőrzik őket. Ha figyelembe vesszük, hogy egy új hatóanyag fejlesztése éveikig is eltart, akkor evidens, hogy a kutatócsoport nem fog kéthetente, havonta újabb kézzelfogható eredményeket produkálni és prezentálni a vezetőségnek. Ráadásul előfordulnak olyan sajnálatos esetek, amikor évek kutatója munkája vész kárba, mert önhibájukon kívüli okokból a projekten dolgozók nem tudják kifejleszteni a keresett anyagot. Ésszerű azonban időközönként jelentést tenni a vezetőségnek a projekt állásáról, hogy a vezetőség valamilyen predikcióval rendelkezessen a végkimenetelről. Pontosan értik, hogy mik a vállalat céljai, és milyen szerepet töltenek be ezek elérésében. Motiváltságuk ezért elengedhetetlen, végeredményben az ő teljesítményük jelöli ki a vállalat útját. Ez nem azt jelenti természetesen, hogy a gyógyszeriparban nem fontos a teljesítmény, hiszen ők is törekednek a minőségre, a részvényeik értékének növekedésére. Az elkötelezettség-központú felfogás jellegét erősíti a gyógyszercégeknél az a tényező, hogy javarészt csapatban dolgoznak.

A Richter is kiemelt figyelmet fordít a magasan képzett, motivált dolgozók beszerzésére, és igyekszik táplálni bennük a munkájuk és a vállalatuk iránti elkötelezettséget a következő eszközökkel:

- Folyamatos fejlődési lehetőséget biztosít az alkalmazottaknak minden vállalati szinten, kiaknázva a bennük rejlő potenciált
- Olyan vállalati kultúrát teremt, melyben érvényesülhetnek a különböző háttérrel, tudással és képességekkel rendelkező dolgozók
- A megfelelő képességek azonosítását követően segíti a karrieri előrelépésüket

A vállalat saját tapasztalatai alapján is abban hisz, hogy a munkavállalók elkötelezettsége kulcsfontosságú, mert megelégedettséget szül, ezáltal jobb egyéni és szervezeti teljesítményt generál. (Richter, 2012)

7.2. Mi a kiindulópont?

A második ismerv, amiről említést teszek az az, hogy milyen kiindulópontot vesz figyelembe a vállalat akkor, amikor megfogalmazza a HR stratégiáját. Ez alapján két megközelítést különíthetünk el, az **'inside-out'** és az **'outside-in'** megközelítéseket. (Armstrong, M., 2009). Ezek az általános vállalati stratégiák elemzésénél is megismert fogalmak, eredetileg Porter, valamint Prahalad és Hamel stratégiai megközelítését tükrözik. A Porteri 'outside-in' stratégiai megközelítésnél a vállalat először is elemzi azt az iparágat, melyben működik. Ennek az adott szektornak vizsgálja az átlagos jövedelmezőségét, várható strukturális változásait, fejlődési tendenciáit. Másrészt elemzi a piaci szereplők magatartásának változását, úgymint a már meglévő versenytársak hatalmát, kompetenciáit, az új belépők fenyegetését, a szállítók erejét, kompetenciáit, és a vevők alkuerejét. (Porter, M. 1980, idézi Mészáros T. 2002) A Prahaladi 'inside-out' megközelítésnél ellenben a vállalat a saját erőforrásaiból indul ki, meghatározza, hogy mik az ő alapvető képességei, és azután erre alapozva alakítja ki a stratégiáját. Azt a képességet tekintjük alapvető képességnek, ami hozzáférést biztosít több különböző piachoz, jelentősen hozzájárul a fogyasztó által érzékelt értékhez, és a versenytársak nehezen tudják lemásolni azt. Fontos megemlíteni, hogy az alapvető képesség alatt nem csak magát a technológiát értjük, hanem a technológiai vonalak összehangoltságát és a munkafolyamatok összehangoltságát is, és az is fontos, hogy ezzel a képességgel a szervezet minden szintje tudatában legyen, s ennek fejlesztése és kihasználása érdekében tevékenykedjen. (Prahalad, C. K. és Hamel, G. 1990, szerk. Golubeff L. 2009)

Amikor a HR stratégiát közelítjük ebből a két ellenkező aspektusból, tartalmában ugyanolyan folyamatot végzünk el, mintha az üzleti stratégiát formálnánk. Ugyanazokat a tényezőket kell figyelembe vennünk a humán erőforrás biztosításánál, mivel ekkor tudunk az üzleti stratégiával konzisztens HR stratégiát létrehozni. Tehát ha egy vállalat 'inside-out' felfogásban gondolkodik, akkor a saját erőforrásait veszi kiindulópontként, és ezért munkaerő forrását is ehhez igazítja. Olyan tudással, kompetenciákkal rendelkező személyeket fog alkalmazni, akik ismerik a vállalat alapvető értékeit, együtt tudnak működni vele, és tovább tudják fejleszteni azt. Például ha egy vállalat alapvető értéke abban rejlik, hogy kiváló minőségű motorokat gyárt, és tulajdonában van az ehhez szükséges technológiának, know-how-nak, a meglévő és bevált munkafolyamatoknak, akkor olyan emberekre van szüksége, akik értenek az adott technológiához, potenciálisan hozzájárulhatnak a motorgyártás, vagyis az alapvető képesség fenntartásához és fejlesztéséhez.

A másik esetben, ha egy vállalat az 'outside-in' megközelítést alkalmazza, akkor vállalati stratégiáját a külső piaci környezete alapján tervezi meg, s ehhez mérten folytatja HR tevékenységét is. Miután a cég pozicionálta magát, és meghatározta azokat a kihívásokat, amelyekkel szembe kell nézni, és azokat a célokat, amiket teljesíteni akar, akkor HRM támogatja a vállalatot ezek megvalósításában azzal, hogy ahhoz a megfelelő munkaerőt biztosítja. Például, ha egy cég elemzése során úgy dönt, hogy költséghatékony-orientált stratégiát fog folytatni, azaz minimalizálni akarja a ráfordításokat, akkor a HR menedzsment fő célja az lesz, hogy minél olcsóbb munkaerőt biztosítson.

A gyógyszercégek számára az első megközelítés lehet hasznosabb, hiszen olyan tudásmunkásokat kell beszerezniük, akik hozzá tudnak járulni az alapvető képesség fejlesztéséhez, és ebből a szempontból az a tényező például, hogy milyen áron alkalmazzák őket, másodlagos.

A Richter is nagyon nagy figyelmet szentel a toborzás és kiválasztás folyamatára, mert a hosszú távú siker érdekében a legképzettebb, legtehetségesebb jelölteket kell felvenniük, akik a vállalati értékeket szem előtt tartva tudnak fejlődni és előrelépni a vállalatban belül. Épp ezért a kiválasztás folyamata viszonylag sok időt és energiát igényel a cég részéről, de ennek köszönhetően a megtérülés is biztosabb. Ha meggyőződnek egy kutató szakterület iránti elhivatottságáról, motiváltságáról, akkor a vállalati kultúrába való beilleszkedés nagy valószínűséggel már nem ütközik akadályokba. Tehát feltételezhetjük, hogy a Richter az 'inside-out' stratégiai irányvonalat követi a munkatársak beszerzésénél. (Richter, 2012)

A stratégiai HRM-ről szóló források nagyrésze megfogalmaz egy olyan alapkoncepciót, amire HR stratégiák épülhetnek. Tartalmában szinte teljesen megegyezik a most tárgyalt 'inside-out' megközelítéshez, de mégis érdemes külön beszélni róla, mert más területeken is hivatkoznak rá. Ez az úgynevezett erőforrás-alapú nézőpont, angolul resource-based view (Armstrong, M. 2008). Azt állítja, hogy a vállalat értéke a rendelkezésére álló erőforrásokon, többek között a humán erőforráson múlik, nem azon, hogy miképp pozicionálja magát a piacon. Fontos látni, hogy az erőforrásoknak akkor van nagyobb hozzáadott értékük, ha „heterogének”, hiszen egy probléma megoldásának folyamata közben is akkor lehetünk a legalaposabbak, ha több nézőpontból közelítjük meg a helyzetet. E mellett az is fontos, hogy a vegyes munkaösszetétel akkor tartható fent hosszútávon, ha az erőforrások nem mozgathatók könnyen az egyes vállalatok között. Akkor válik egyedülállóvá a vállalat, ha ezek „rendelkeznek tudással, tapasztalattal, ítélőképességgel, kockázat vállalási hajlandósággal és jártassággal, és ezeket a képességeiket a vállalat érdekében használják ki.” (Armstrong, M. 2008. 37. o.) Ahhoz, hogy a szervezet tudatában legyen az alapvető képességeinek, különféle elemzéseket alkalmazhat, példaként a forrás a VRIN analízist hozza, amely a különféle erőforrásokat az értékük, másolhatóságuk, ritkaságuk és helyettesíthetőségük szerint elemzi. (Az angol rövidítés is ennek megfelelően a valuable, rare, imperfectly imitable és non-substitutable szavak kezdőbetűiből származik.)

7.3. Milyen módszert alkalmaz?

Harmadik nézőpontom a HR stratégia elemzésében az, hogy a vállalat mely szereplők érdekeit veszi figyelembe a döntéshozatal során. Az érdekek alatt nem csak azt értem, hogy kinek a szava érvényesül, és nem csak anyagi javak elosztásánál lehet szó egyik-másik vállalati szereplő preferálásáról. Ugyanúgy az is lényeges, hogy milyen bánásmódban részesíti a vállalat a dolgozókat a mindennapjaik során. Ismét két kategóriát különböztethetünk meg, a **puha stratégiájú HRM-et**, ('soft strategic HRM') illetve a **kemény stratégiájú HRM-et** ('hard-strategic HRM') (Armstrong, M. 2008). Az elnevezésekből nem nehéz következtetni arra, hogy mi jellemzi az egyes típusokat. A puha stratégiában nagy hangsúlyt fektetnek a dolgozók jólétére, a megfelelő minőségi munkakörülmények biztosítására, a foglalkoztatás biztosítására. Fontos az állandó kapcsolattartás és információáramlás a vezetés és a munkatársak között, s mint a részvétel-orientált megközelítésnél, itt is fontos, hogy a munkavállaló partnernek érezze magát. A vállalat gondoskodik fejlődési és előrejutási lehetőségekről. Természetesen ez nem azt jelenti,

hogy a vezetőség mindennél előrébb helyezi a dolgozó kényelmét. Például ha egy vállalat ilyen magatartásra törekszik, akkor egy stratégiai jelentőségű döntésnél figyelembe veszi a dolgozók igényeit, például azt, hogy ne kelljen túllépniük a nyolc órás munkavégzést, még ha ez kismértékű profitkiesést is eredményez. Másrésztől, aki kemény stratégiát folytat, az csak a profitra koncentrál. A tulajdonosok érdekeit helyezi az első helyre, ennek érdekében igyekszik teljesíteni a kitűzött célokat úgy, hogy maximalizálja a teljesítményt. Például növelheti az elvárt 1 főre eső átlagteljesítményt, csökkentheti a munkakörülmények javítására szolgáló kiadásokat. Jellemzően a dolgozók motivációját külső tényezőkkel befolyásolja, akár bérezéssel, akár szabályozással. Valószínűleg nincs olyan szervezet, aki egyértelműen az egyik csoportba sorolható, hiszen a szerző is kihangsúlyozza, hogy a stratégiai HRM-nek „meg kell kísérelnie megtalálni az egyensúlyt a puha és kemény elemek között” (*Armstrong, M. 2008. 36. o.*). Figyelembe kell venni a munkaerő azon speciális jellemzőjét, ami előnyként és hátrányként is értelmezhető, hogy emberi, önérdekeit követő, néha irracionálisan cselekvő erőforrás, de nyilván meg kell követelni egy bizonyos teljesítményt a cég sikeressége érdekében. Ha belegondolunk, párhuzamot vonhatunk a második ismerv szerinti megkülönböztetett teljesítmény-orientált és elköteleződés-orientált stratégiák, és a most leírt puha és kemény stratégiák között. Az a vállalat, amelyik teljesítményközpontú, az aránylag több kemény stratégiájú eszközt alkalmaz, amelyik viszont elkötelezett és szívvel-lélekkel dolgozó alkalmazottakat kíván látni az emberei között, az inkább puha stratégiai elemeket használ.

A gyógyszeriparban nagy valószínűséggel elköteleződés-központú felfogást alkalmaznak, amihez nagymértékben hozzájárul a puha stratégia alkalmazása. Először a tudásmunkások érdekeit kell nézni, az ő motiváltságuk első helyen áll. Hiszen tegyük fel, hogy a kiválasztásnál remek munkát végzett a HR menedzser, és a legjobb szakembereket sikerült megszerezni a cég számára. Innentől kezdve hiába alkalmaz szigorú, teljesítményre vonatkozó szabályokat, valószínűleg nem fog tudni hamarabb eredményt kicsikarni a kutatóktól, viszont ha a szakember elhagyja a céget akarva vagy akaratlanul, akkor a cég nem fogja tudni pótolni a hiányát. Tehát logikusabb megoldás kielégíteni a dolgozó legtöbb igényét, megteremtteni a legjobb munkafeltételeket és kreatív környezetet ahhoz, hogy segítse a munkáját. A biztonsági követelmények betartása kiemelten fontos ebben az iparban.

A Richter az éves jelentéseiben közzétett vállalati funkciók alapján a humán erőforrás tevékenysége a puha stratégiához áll közel. A vállalat fontosnak tartja a munkavállalók

képzését, ezért lehetőséget kínál tréningek, nyelvi és már kurzusok részvételére, támogatást nyújt egyetemi (beleértve a doktori) képzésben való részvétel esetén. Ezenkívül három más programot is folytat, amik vezetőképzéssel foglalkoznak. A „beilleszkedési program” az újonnan belépő tagoknak szervezett program, ahol megismerhetik a vállalat kultúráját, értékrendjét. Az úgynevezett „egészség program” keretein belül minden munkatárs rendszeresen részt vehet egy teljeskörű orvosi szűrővizsgálaton, a betegségek elkerülése végett, ezzel is elősegítve a teljesítményük stabilitását. Lehetőséget teremt rendszeres sportolásra, üdülésre is. Ezek mellett a Richter javadalmazási rendszerét inkább a kemény stratégia jellemzi abban a tekintetben, hogy teljesítmény központú. „A teljesítmény iránti elkötelezettség és a teljesítmény centrikusság képezi a Társaság javadalmazási elveinek és gyakorlatának az alapját. Az alapfizetés, valamint a részvényjuttatások és egyéb juttatási formák, továbbá az oktatás, a képzés és a továbbképzésre vonatkozó tervek a kulcsemberek megtartásán keresztül a magas szintű teljesítmény és az üzleti célok eléréséhez segítenek hozzá.” (Richter, 2012. 59. o.)

8. A humán erőforrás stratégia implementálása

A HR stratégiákat az eddig leírt jellemzők, és természetesen még néhány faktor figyelembevételével alakítja ki a szervezet. Azonban a stratégia megtervezése még nem garantálja a sikert. A sikeresség azon is múlik, hogy a kidolgozott tervet tudja-e implementálni a szervezet. (Armstrong, M. 2008) Az eddigi statisztika alapján ez az arány 80-20% volt, tehát a vállalatok idejük jelentős részét a stratégia megtervezésére költötték, és csak 20%-át szánták arra, hogy az elkészült stratégia vállalatba történő implementálás lépéseit kitalálják. A szerző szerint ennek az aránynak majdnem, hogy fordítva kellene lennie.

Egy stratégia leírása nem mindig kézzelfogható, előfordul, hogy csak egy irányvonalat ad, például a cégnek két éven belül el kell jutnia A pontból B-be. Nincsenek meghatározva konkrét közbülső lépések, amikhez igazodni lehet, illetve konkrét elérési módok. Ezért nagyon fontos, hogy a stratégiát kicsit megemésszük, átfordítsuk kézzelfogható célokra, tevékenységekre. Azt az egy nagy lépést, hogy A-ból B-be érjünk, több kis lépésre kell lebontani, és ezeknek a számszerűsítését, kivitelezési tervét kell rögzíteni.

A vállalatokban a vezetőség és a más részlegeken dolgozók is hajlamosak lebecsülni a humán erőforrás menedzsmentet, gondolván, hogy bőven elég, ha teljesíti a saját alapvető funkcióit (mint pl. munkaerő beszerzés), vagy rövidtávú terveket dolgoz ki ezekre a

feladatokra vonatkozóan. Ha csak ennyi lenne a funkciója a vállalaton belül, akkor a BBV modell bal alsó sarkában helyezkedne el. De a modell alapján tudjuk, hogy akkor érhető el a legnagyobb hozzáadott érték, ha teljes az integráció, tehát ha a HRM a „változás ügynöke” szerepet tölti be. Amiatt, hogy a munkavállalók nem tulajdonítanak kellő jelentőséget annak a részlegnek, ami az ő támogatásukért van jelen, illetve amiatt, hogy a vezetőség néha nem ismeri fel az emberi erőforrásaiba történő hosszú távú befektetések hasznát, részlegként a HR stratégia kitűzött céljai és a megvalósított célok között. Részletesebben kifejtve a következő problémák léphetnek fel (*Gratton és mtsai, 1999 idézi Armstrong, M. 2008*):

- Az alkalmazottak csak akkor fogadják el bármilyen kezdeményezést, ha megítélésük szerint az releváns a saját területük szempontjából
- Azok az alkalmazottak, akik már régebb óta vannak a cégnél, hajlamosak az eredeti felálláshoz ragaszkodni
- Az összetett, esetleg kétértelmű kezdeményezéseket a munkatársak eltérően értelmezhetik
- A rutintól eltérő kezdeményezéseket nehezebben fogadják el
- A vállalat kultúrájától eltérőnek látszó vagy fenyegetésnek tűnő kezdeményezéseket is ellenségesen fogadják
- Nincs meg a kellő bizalom a senior menedzser és a HR menedzser között
- Az új kezdeményezés nem tud beágyazódni az addig bevált működésbe
- Bürokratikus kultúra fennállása, ami akadályozza az új ötletek megvalósulását

Ezekon kívül Armstrong megemlíti még néhány akadályozó tényezőt, amik előfordulhatnak a HR stratégiai implementálása közben. Az egyik az, hogy a HR stratégia nem felel meg annak az alapelvárnak, – amivel néhány szerző definiálja is magát a stratégiai humán erőforrás menedzsmentet – miszerint illeszkedni kell az üzleti stratégiához, sőt annak érdekében kell létrejönnie, hogy az üzleti stratégia megvalósulhasson. A rosszul kialakított HR stratégiát nem is lehet implementálni a szervezet működésébe. Másrészt előfordulhat, hogy a tervezéshez szükséges külső környezet vagy kulturális tényezők felmérése nem megfelelően zajlik le, emiatt csúszhat be tartalmi hiba a stratégiába. Ezek a hibák kiküszöbölhetők avval, ha a stratégiai tervezés után az implementáció tervezési lépésein is végigmennek. Ekkor szembesülhetnek ellentmondásokkal, ami az alapvető stratégia újragondolásához, módosításához vezet. A szerző mindezen problémák áthidalásához felsorolja, hogy a jó implementációs tervnek min kell alapulnia.

- Az üzleti stratégiai terv igényeinek szigorú, előzetes analizálásán és annak elemzésén, hogy a HR stratégia hogyan fog ezek segítségére válni
- Nagyon világosan és határozottan kell kommunikálni, hogy pontosan mi a stratégia, mik az elvárásai, hogyan jelenik meg
- Be kell vonni azon szereplőket, akiknek kétségeik vannak a stratégiával, azonosítani kell a probléma eredetét, majd meg kell próbálni kezelni azt
- Konkrét terv készítése, ami magában foglalja, hogy ki, mikor, mit csinál
- Projekt létrahozása, az implementáció felügyelése, végigkísérése.

9. Innováció

Ha egy tudásintenzív vállalatról beszélünk, akkor szót kell ejteni az innováció fogalmáról is, hiszen ez manapság egybefonódott a sikeresség és versenyképesség fogalmával, folyamatos fejlődés és fejlesztés nélkül a vállalatok elvesztik értéküket a piacon és nagy valószínűséggel a süllyesztőben kötnek ki. Nem kérdés, hogy egy logisztikai cégnek is folyamatosan újításokat kell eszközölnie, például a folyamataik újraszervezése és összehangolása terén, de az innováció jelenléte inkább a K+F szektorban működő vállalatokra jellemző. A legnagyobb tőzsdei értékű vállalkozások általában a magas tudástőkét és folyamatos innovációt igénylő ágazatokból kerülnek ki, mint a gyógyszeripar, szoftveripar, információtechnológia, elektronikai ipar. *(Csubák és tsa, 2011)* Az innováció fontos szerepet tölt be az üzleti stratégia kialakításakor, akár abban a kontextusban, hogy a saját vállalat milyen innovációs tevékenységet kíván folytatni, akár abban, hogy a versenytársak milyen innovatív elemmel rukkolnak elő, amire reagálni kell.

9.1. Az innováció fogalma

A legtöbb szakirodalom Schumpeter első „innovációdefiníció”-jával kezdi a fogalom bemutatását, bár Hámori B. és Szabó K. szerzőpáros hangsúlyozza, hogy az osztrák közgazdász nem használta az innováció kifejezést, definíciója a fejlődésre vonatkozott, jóllehet ez a két fogalom szorosan kapcsolódott az ő értelmezésében *(Hámori B. és Szabó K., 2012)*. Tehát a sokak által idézett Schumpeter megfogalmazás lényegében a fejlődéshez vezető, új tényezők kombinációjának eshetőségei *(Schumpeter 1934, idézi Hámori B. és tsa. 2011)*:

- Új termék létrehozása – fogyasztók számára ismeretlen, vagy minőségében új termék
- Új termelési eljárás bevezetése – mely egy termékkel kapcsolatos új típusú kereskedelmi eljárás is lehet
- Új piacokra történő nyitás – akár új piac bevezetése
- Új beszerzési források feltárása – függetlenül attól, hogy ezek a források eddig is léteztek e, vagy csak a vállalat számára újak
- Új ipari szervezet létrehozása.

Szintén népszerű a schumpeteri megfogalmazáson alapuló, OECD által kiadott Oslo Kézikönyv, amelyet azért is hasznos ismerni, mert az ilyen nemzetközi összehasonlításokat végző szervezetek, mint az OECD vagy az Eurostat, erre a definícióra építkeznek: „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.” (OECD, 2005, 46. o. idézi Hámori B. és tsa, 2012)

9.2. Az innovációs folyamat

Általában úgy tartják, hogy az innovációs tevékenységet célszerű kicsit elhatárolni a vállalat mindennapi működésétől, az erőforrásokat formálisan is a jövőbeni, hosszú távú tervekre kell fókuszálni a jelenlegi, bevételek realizálásáért felelős tevékenység helyett. Ily módon az innovációs tevékenység például projekt keretében valósulhat meg. Azonban egy tudásintenzív vállalatnál erre nem feltétlenül van szükség, hiszen az innovációval egy egész részleg foglalkozik, a gyógyszerkutatók munkáját akár úgy is elképzelhetjük, mintha folyamatosan projekteken dolgoznának. A K+F részleg tehát szeparáltan működik a többi tevékenységtől, (mint a termelés, marketing a humán erőforrás menedzsment, satöbbi) de természetesen fontos a részlegek közti kapcsolatfenntartás, kommunikáció. Az innovációs folyamat egymást követő lépésekből áll, amelyek megtétele közben folyamatosan visszacsatolást kap a belső és külső környezettől, így biztosítva azt, hogy a folyamat végén tényleg újszerű eredmény szülessen (Csubák és tsa. 2011). Ebből arra a feltevésre jutok, hogy ha például a fejlesztés során folyamatos az érintkezés a marketing és a K+F részleg között, akkor az értékesítés során a marketing tevékenység hatékonyabb lehet, mert végigkísérte a termék létrejöttét, jobban meg tudja ítélni, hogy a fogyasztó számára mi lehet a legértékesebb tulajdonsága. Ugyanígy hatékonyabb lehet az emberi erőforrás menedzsment munkája, ha az

aktuális fejlesztésekhez hozzájáruló tréningeket tud beiktatni, vagy a kutatás előrehaladását követve a legmegfelelőbb hiányzó emberi erőforrást tudja beszerezni.

Hogyan alakul ki az ötlet? Csubák és szerzőtársa Drucker endogén és exogén ötletforrásait idézik (*Drucker, 1985. idézi Csubák és tsa., 2011*). A külső indikátorok közül kiemelném a demográfiai változások és makrogazdasági trendek következtében kialakuló innovációt. A népesség változása, a korok és nemek arányainak módosulása jelentős keresletet támaszthat az egészségüggyel kapcsolatos szervezetek hatékony működésére, újítások eszközölésére. Exogén forrás még a szociokulturális tényezők változása. Példaként a szerzők azt említik, hogy az elhízásra és stresszes életvitelre való hajlam növekedése következtében nő az igény az egészséges ételek és életmódprogramok iránt. A gyógyszeriparral párhuzamot vonva például a túlsúlyos emberek arányának növekedése különféle fogyasztószer, diétát segítő étrendkiegészítők létrehozását generálja. Általánosságban a történelem során pedig bármely olyan kór, ami a népesség körében elterjedt, innovációra készítette az egészségüggyel foglalkozókat, tehát új ellenszerek vagy orvosi eljárások feltalálására. A tudásintenzív vállalatoknál fontos forrás lehet még az új tudás vagy technológia létrejöttével kialakuló innováció, erre jó példa az internet, ami számos más ötlet megszületését segítette elő, de ilyen lehet egy új gyógyszerelőállítási eljárás is, amely új vagy továbbfejlesztett készítményeket eredményezhet.

9.3. Egy gyógyszer létrehozásának folyamata

Fontos kritériumnak számít az innováció fogalmában az, hogy az adott ötletnek megvalósíthatónak kell lennie, azaz be kell vezetni a piacra. Ez különbözteti meg az innovációt az invenciótól (*Hámori B. és tsai., 2012*). A gyógyszercégek esetében ebből kifolyólag több év telhet el, míg a termék az invenciótól eljut az innovációig, tehát egy új szer megtalálásától eljutnak a belőle készült gyógyszer piacra viteléig. A Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetségének hivatalos honlapja alapján egy termék bevezetése átlagosan 10-12 évig is eltarthat, és átlag 1 milliárd dollárba kerül. Ez a folyamat röviden úgy néz ki, hogy a kutató központokban folyamatosan célmolekulák keresése zajlik. Egy vezérmolekula megtalálása és optimalizálása nagyjából 1-2 évig tart, ezután következik a preklinikai vizsgálat, mely során állatokon tesztelik a molekulát. Amennyiben ez sikeres, elkezdődhet a humán klinikai vizsgálat, mely a maga négy fázisával 5-8 évig tart. A harmadik fázis sikeres lezárulása után kezdődhet el az engedélyezési eljárás, melynek átfutási ideje körülbelül 1,5 év. Magyarországon az Országos Gyógyszerészeti Intézet végzi a gyógyszerengedélyeztetés

hatósági illetve ellenőrzési feladatait, szigorú előírások alapján, az Európai Unióban megfogalmazott és elfogadott jogszabályokat követve. A forgalombahozatal engedélyezésére négyféle mód van:

1. A centralizált törzskönyvezési eljárás során az értékelés az Európai Gyógyszerügynökség (EMA) végzi, és az engedélyt végül az Európai Bizottság adja ki, mely így minden EU tagországban érvényes.
2. Nemzeti eljárással olyan engedélyre lehet szert tenni, ami csak egy adott országban teszi lehetővé a gyógyszer forgalmazását illetve törzskönyvbe vételét. Ezt hazánkban a Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet alatt működő Országos Gyógyászati Intézet végzi.
3. Decentralizált eljárás során az addig még egyetlen tagállamban sem bevezetett gyógyszereket bírálják, úgy, hogy a kérelmet egyszerre minden kívánt országban be kell nyújtani, s azok egy irányító ország vezetésével döntenek az engedélyeztetésről. A törzskönyvezési időszak ez esetben 210 nap.
4. A kölcsönös elismerési eljárás során az adott gyógyszer már legalább egy tagországban törzskönyveztetve van, így az értékelés úgy zajlik, hogy a tagország által írt értékelést figyelembe véve a többi elfogadó ország dönt a készítményről. Ennél a módszernél is 210 napos határidővel végzik az engedélyeztetést.

9.4. Az innováció emberi erőforrása

Tudásintenzív vállalatok legfontosabb erőforrása a humántőke. Ebbe beletartozik az dolgozók egyedi tudása, ismeretei, képességei, de ide sorolhatjuk az egyéni attitűdöt, kreativitást is. Érdemes ezért megnézni, hogy az egyén szintjén milyen ösztönzők hatnak, hogyan lehet a legkreatívabb ötleteket előhozni a dolgozókból. Hámori B. és társa (2012) hét olyan okot sorakoztat fel, amelyek elősegíthetik az egyének kreatív megnyilvánulásait.

1. Kényelem: arra törekszik a dolgozó, – vagy bármilyen más kontextusban elhelyezett egyén – hogy minél kevesebb erőfeszítésbe kerüljön számára az adott munka elvégzése.
2. Kíváncsiság: emberi természetétől fogva hajtja a kíváncsiság a dolgozót/kutatót, hogy valami újat fedezzen fel, valamilyen megoldatlan kérdésre választ találjon.

3. A „Heuréka” érzés okozta kielégülés: arra az elégedettség érzésre vágyik az egyén, amit egy összetett probléma megoldása, egy kihívás legyőzése után érez. Például „...egy mérnök, ha sikerül megoldania egy technikai problémát, libabőrös lesz a gyönyörűségtől...” (*Tapscott, 2007, 80. o. idézi Hámori B. és tsa, 2012*)
4. Vonzódás a kockázathoz és a kalandhoz: az inventort a kalandvágy motiválja az újdonság felfedezésére. Ehhez magasabb kockázat párosul, nagyobb esély van a kudarcra, de az ember munkája iránti elkötelezettsége ebben az esetben erősebbnek bizonyul.
5. Külső kényszerek és szükség: adódhatnak olyan váratlan szituációk, vagy külső hatások, amelyben ennek kivédésére és a helyzet feloldására törekednek az emberek. Példaként a szerzők a Joseph Jacobson által feltalált elektronikus papírt hozzák, melyből később például az e-book fejlődött ki, és ezt szimplán egy olyan szituáció ihlette, hogy a fizikus frissen befejezve a könyvét, és nem tudott tovább olvasgatni a tengerparton.
6. A hírnév, külső társadalmi elismerés, státusz: a kutatót az emberi hiúság hajtja, az elismerésre és megbecsülésre való vágyakozás.
7. Anyagi elismerés: természetesen minden dolgozónak igénye van anyagi elismerésre is, bár valószínűleg egy kutató esetében nem ez lehet a mérvadó motíváció. Mégis sokan ezt tartják az egyik legfontosabb motiváló erőnek.

Feltételezhetjük, hogy ugyan ezek mindegyike motiváló lehet egy gyógyszerkutatónak, de mégis inkább jellemzőbb lehet a kíváncsiság, a kihívás, a munka iránti elkötelezettség és a szakmai elismertség.

9.5. Innováció a vállalatok szintjén

Az innováció fontosságának felismerése nem csak a tudásintenzív vállalatok esetében vízváltató, hanem más típusú, más szektorban tevékenykedő vállalatoknál is, legyen szó akár újszerű termékről, beszerzési formákról vagy szervezeti felépítésről. Habár egyértelműnek tűnik, hogy például a gyógyszeriparban mért van szükség folyamatos fejlesztésekre, de vegyük végig általánosságban, hogy melyek azok a tényezők, amelyek erre sarkallják a vállalatokat. Hámori Balázs és Szabó Katalin (2012) a következő listát idézik (*Yuri Ijuri és Kuhn, R. L. 2007*):

- Külső sokkok, a rendszer alapvető hibái
- Megoldáskeresés egy problémára
- Kísérletezés közben felbukkanó változók
- Tudatos befektetés a tanulásba
- Egy szükséglet és a már meglévő elméletek közti illeszkedés
- Formális eszközök az innováció ösztönzésére
- Menedzseri kockázatvállalás vagy éppen kockázatkerülés
- Felesleges készletek elérhetősége
- Menedzseri filozófia vagy szervezeti klíma
- Vevői szükségletek.

A felsorolás nem fontossági sorrendben történt, ugyanis kiemelik, hogy a vevők szükségleteinek elsődleges fontosságában a szakemberek egyetértenek. Ebbe bele kell tartozni a vevőkért folytatott versenynek is, tehát a piaci verseny is az egyik legfőbb innovációs tényező a vállalatok sznjén.

9.6. Innovációs felmérés

A témám szempontjából érdekesnek és tartalmasnak vélem a szintén az Innovációs verseny (*Hátori B., és tsa 2011*) című könyvben leírt és elemzett innovációs felmérést. Ez a vizsgálat 2011-ben készült, főként magyar KKV-k, de más nagyvállalatok és külföldi cégek megcélzásával is, azzal a céllal, hogy megpróbálja kideríteni a vállalatok alacsony innovációs aktivitásának okát. Megjegyzik, hogy az innovációs aktivitást mutató eredmények kicsit kedvezőbbek lehetnek a valóságnál, mert főként azok küldték vissza a kérdőívet, akiknél az innováció hangsúlyt érdemel. A kérdőív nem pusztán arra irányult, hogy a hagyományos tényezők között vonjon összefüggéseket, mint például a vállalat mérete vagy K+F ráfordítása, hanem a kevésbé számszerűsíthető társadalmi tényezők között is. Én az utóbbira irányuló eredményeket mutatnám be, tehát azt, hogy milyen eltérések jellennek meg a különböző attitűdű és szervezeti kultúrájú vállalatok innovációs aktivitása között. Az innovációs tevékenységüket (azok súlyát és gyakoriságát) értékelve 3 különböző csoportba osztották a vállalatokat: alacsony, közepes és magas innovációs aktivitású csoportokba. Ezen csoportok választ nézték meg arra a kérdésre, hogy különböző kulcsfontosságú szervezeti jellemzőket mérik e valamilyen mutatószámmal, illetve hozzájuk kötik e az alkalmazottak teljesítményértékelését. A magas innovációs aktivitású vállalatoknál szignifikánsan magasabb

eredmény jött ki az alacsonyabb innovációs aktivitású vállalatokhoz képest a következő szervezeti jellemzők figyelembevételénél:

- Piaci innováció és megújulás
- Kutatási és fejlesztési tevékenység
- Beszállítói kapcsolatok jellemzői
- Humán erőforrás rendelkezésre állása és szakmai jellemzői
- Piaci vagy vevői kapcsolatok jellemzői
- Szervezeti struktúra és folyamatok jellemzői
- Továbbképzés és folyamatos tanulás

Ezen kívül méginkább a vállalati kultúrára, a kreativitáshoz való viszonyulásra irányuló kérdések is szignifikáns eredményeket adtak. A magas innovációs aktivitásba tartozó vállalatokra jobban igaz, hogy:

- A dolgozók jobban kezelik a bizonytalanságot
- Az új ötletekkel előálló kollégákat megjutalmazzák
- A struktúra úgy van kialakítva, hogy támogassa az innovációt
- A vezetők kiemelten fontosnak tartják az innovációt
- Számos meg nem valósított ötlet van

A válaszokból kitűnik, hogy a szervezeti kultúra és struktúra alakításával nagyban hozzájárulnak a dolgozók kreativitásához, innovativitásához, ami egyben a vállalat innovativitását jelenti. Az első felsorolásból a humán erőforrás jellemzői, a szervezeti folyamatok jellemzői, a továbbképzés és tanulás, valamint az utóbb felsorolt tényezőkből az első három alakulását és jelenlétét a vállalatban javarészt a humán erőforrás menedzsment biztosítja.

10. Tudás menedzsment stratégia

Armstrong (2008) konkrét HR stratégiák elemzésénél tizenegy stratégiai útvonalat mutat be, amelyek nagyjából lefedik a vállalatok előtt álló választási lehetőségeket, és itt is előfordul, hogy a különböző típusok között átfedések találhatók. Felsorolás szintjén a következőket tárgyalja: humán tőke menedzsment stratégia, teljesítmény-orientált stratégia, társadalmi felelősségvállalás stratégia, szervezetfejlesztés stratégia, alkalmazotti elköteleződés stratégia, tudás menedzsment stratégia, alkalmazotti erőforrás stratégia,

tehetséggondozó menedzsment stratégia, tanulás és fejlesztés stratégia, jutalmazás-központú stratégia, munkavállalói kapcsolatokra épülő stratégia. (Elterjedt magyar megfelelők híján kissé nyersnek tűnhetnek az elnevezések.)

A témának megfelelően választanám ki azt az egyet, amiből nagy valószínűséggel a gyógyszercégek merítenek, és ez a tudás menedzsment stratégia. Ennek a részletesebb bemutatása következik.

Általánosságban is igaz, hogy a K+F szektorban dolgozó vállalatokban a szellemi munkát végző dolgozók aránya kimagasló, de van közöttük egy még jobban elkülöníthető dolgozói csoport, akiknek nagyon nagy jelentőségük van az ilyen vállalatok életében, ezért fontos rövid jellemzésük. A tudásintenzív vállalatoknál a kulcsfontosságú emberek az úgynevezett tudásemberek, angolul „**knowledge workers**” (Boxall, Purcell és Wright, 2007), azok a képzett szakemberek, akik a hozzáértést igénylő termékek és szolgáltatások előállításával foglalkoznak. Általánosságban jellemző rájuk, hogy elkötelezettek a munkájuk iránt, szeretik a kihívásokat, és folyamatos képzést igényelnek. A munkájuk eredményessége csak hosszútávon realizálható, tehát nem kap rendszeres visszacsatolást a feletteseitől, ezért nagyon fontos az állandó kapcsolattartás ezekkel a dolgozókkal. Főleg azért is, mert inkább a szakterületük és nem az egész szervezet iránt elhivatottak.

10.1. Tudástranszfer

A tudás menedzsment stratégia központjában a szervezet kollektív szakértelmének begyűjtése és szétosztása áll, úgy, hogy az mindenhol a legnagyobb megtérülést eredményezze (Blake, 1988 idézi Armstrong, M. 2008). A begyűjtés és szétosztás ugyanúgy vonatkozik a stock típusú és a flow típusú tudásra is. A stock típusba tartozik a szakértelem, a rendelkezésre álló, digitálisan is tárolt adatok, információk. A flow típusba pedig az a tudás is beletartozik, ami ahhoz szükséges, hogy az ismeretek terjedni tudjanak a vállalatban, az emberek átadják egymásnak és a vállalatnak a saját tudásukat. Prahalad és Hamel „A vállalatok alapvető képessége” (1990) című írásukban kihangsúlyozzák, hogy egy-egy ilyen alapvető képességet csak akkor tud létrehozni és fejleszteni a vállalat, ha az ott dolgozó kulcsfontosságú emberekben rejlő potenciált száz százalékig ki tudja használni, az ő tehetségüket a lehető legtöbb területen bevetni, és implementálni a szervezetbe. Ezért a tudás menedzsment egyik fontos célja, hogy ez a tudástranszfer megvalósuljon, s támogatnia kell az erre lehetőséget adó csatornák kialakítását és működtetését, például vállalati hírlevelekkel, cikkekkel, fórumokkal, rotációval. Mint említettem korábban, az erőforrások jó esetben

heterogének. Ez abban is megnyilvánul, hogy más-más emberek nyilván eltérő tapasztalattal, értékrenddel, szemléletmóddal rendelkeznek, esetenként más területeken tudják kibontakoztatni a kreativitásukat. A humán erőforrás menedzsernek meg kell tudni ítélnie, hogy a dolgozók jelenlegi tudásbázisuk alapján hol, mely részlegen, milyen közegben tudják a legnagyobb értéket megteremteni a vállalatnál. Milyen karrier úttal tudnák fejleszteni magukat és vállalatot a jövőben.

A Richterben a tudástranszferre több példát is hozhatunk, de ezek pontos ismertetéséhez sajnos nincs elérhető információ. Először is létrehozták a Richter Innovációs Tudásalap és Archívum (RITA) pályázati rendszert. Másrészt évente egyszer megrendezésre kerül a Kutatók napja, egy olyan rendezvény, ahol a magyarországi kutatók előadásokon vehetnek részt, illetve előadhatják egymásnak is a saját eredményeiket. Mindenesetre ez a két program elősegítheti a munkatársak közti együttműködést, tudásuk átadását, a csapatban dolgozás hatékonyságát. (*Richter, 2012*)

A tudástranszferre visszatérve fontosnak látom megemlíteni D. G. Collinsnak és G. Woodnak (2009) azt a meglátását, miszerint a vállalaton belüli tudás megosztása attól függ, hogy a tudásmunkások milyen hozzáállást tanúsítanak a folyamattal kapcsolatban. Ugyanis akkor, amikor a tudásmegosztásban való részvételről döntenek, szembesülnek egy dilemmával, ami a jól ismert közlegelő tragédiájához hasonlatos. A kollektív tudásbázis egy vállalatban közhaszonnak számít, mert a hálózat bármely tagja szabad hozzáféréssel rendelkezik, az összes tag hozzájárulhat bővüléséhez, illetve hasznosíthatja azt. Az erőforrásból tehát bárki profitálhat, függetlenül attól, hogy hozzájárult-e a fejlesztéséhez saját erőforrásokkal, energia befektetéssel. Ebben a szituációban fordulhat elő, hogy egyes tagok „potyautasokként” viselkednek, azaz nem tesznek hozzá a tudáshoz, csak kihasználják azt, amit a szervezet addig felhalmozott. Ha mindenki ezt az önző magatartást folytatná, akkor végeredményben senki sem járna jól, mert a megszerzett tudás előbb-utóbb elavulna, használhatatlanná válna mindenki számára. Ebből kifolyólag az egyéneknek el kell dönteniük, hogy mit válasszanak. Meg kell határozniuk, hogy mikor lesz a legnagyobb az egyéni hasznuk, és ehhez figyelembe kell venniük azt is, hogy a szervezet többi tagja hogyan dönt, vajon mások potyautas magatartása mekkora negatív befolyással lesz az egyénre és a szervezetre. A tudásmegosztásból adódó potenciális előnyök realizálhatók úgy, mint a csapat magasabb teljesítménye a hozzáadott tudás által, mint a szakértelem és a státusz jelképe, esetleg valamilyen materiális jutalom formájában, illetve mint valami elismerés önmagunkkal

szemben, amit a becsületes és fáradságos munka okoz. A negatív következményeket ellenben szintén mérlegelni kell. Ha egy tudásmunkás kiadja a kezéből saját eredményeit, akkor joggal félhet attól, hogy ezáltal egyéni értéke csökkent, hiszen a vállalat számára akkor a legértékesebb, ha pótolhatatlan, olyan feladatokért felelős, amiket mások nem képesek elvégezni. E mellett tartózkodhat attól is, hogy az általa közzétett anyag szakmailag kifogásolható, esetleg félrevezető, ezáltal a szerzőt minősíti le a vállalat szemében. Másik oldalról nézve, ha valaki csak igénybe veszi a közjavakat, de nincs szerepe azok előállításában, akkor őt nem fenyegeti az a veszély, hogy veszít az értékéből. Azonban ennek is van hátránya, mert ha nem fedi fel mások előtt azt a tudást, aminek birtokában van, akkor sosem fog méltó elismerést kapni. A szervezeti tagság hozzáállása nem csak attól függ, hogy hogyan spekulálnak a kockázattal és a várható hozammal, hanem attól is, hogy milyen vállalati kultúrában élnek, milyen kapcsolataik vannak egymással, mennyire tartják szem előtt a vállalat értékét. Ezen teória alapján is láthatjuk, mennyire fontos a munkavállalók beintegrálása a szervezetbe.

10.2. Tacit és explicit tudás

A tudás menedzselésekor megkülönböztethetjük a **tacit** és az **explicit** tudást. (Armstrong, M. 2008) Az explicit tudás, tehát az adatbázisokban tárolható, kézzelfogható tudás átadása, szétszórása a szervezetben nem olyan nehéz feladat, az adatbázisok kezelését, aktualizálását igényli, illetve adminisztratív feladatokat. A tacit tudás azonban nehezen átadható, az egyéntől nehezen elválasztható, ezért annak terjesztése sokkal nagyobb kihívás, a tudástranszferre kevés lehetőséget ad. Például egy autógyártással foglalkozó cég mérnökei a motor, vagy a design tervezése során az egyetemeken megszerezhető tudás mellett hosszú évek tapasztalatát, és saját kreativitásukat használják fel. Az új munkaerő betanításánál az „on the job training”, azaz a munkakörnyezetben való tanulás jelenthet egy megoldást. Erre azonban nem mindig van lehetőség, ezért a tudás menedzsment stratégia egyik legnagyobb kihívása az a tacit tudás explicit tudássá alakítása.

Ebből kiindulva két metódusát tudjuk megkülönböztetni a stratégia fejlesztésének. Az első az úgynevezett „codification strategy” (Armstrong, M. 2008. 151. o.), ami az explicit tudás átadásához köthető. Ekkor a szervezet tagjai gyarapítják és felhasználják a meglévő tudásbázist. Azt az anyagot, ami elérhetővé válik az adatbázisban, bárki felhasználhatja úgy, hogy nem kell személyesen találkoznia a forrással. Az IT részleg feladata, hogy közreműködjön ebben és kezelje a szervezet adatbázisát. A második mód a „personalization

strategy” (*Armstrong, M. 2008 151. o.*), ami az explicit tudáshoz kötődik. Ilyenkor a vállalat nagyrészt olyan tudás birtokában van, ami az egyéntől nem függetleníthető, ezért annak átadása megköveteli a személyes kontaktot. Hogy megtörténjen a tudástranszfer, a vállalatnak olyan kommunikációs csatornákat kell létrehoznia, amin a dolgozók, a csapatban működő egyének át tudják venni, magukévá tudják tenni a nehezen megszerezhető új ismereteket, ilyenek például az informális jellegű konferenciák, brain-stormingok, work shopok, kerekasztal beszélgetések.

A szerző végezetül néhány megjegyzést tesz, összegyűjt néhány érdekes kommentárt a tudás menedzsment stratégiáról, jellemzése után.

Teljesen világos, hogy a K+F szektorban működő vállalatoknak kiforrott adatbázisra, informatikai rendszerre van szüksége a gördülékeny, effektív és biztonságos működéshez, de nem szabad elfelejteni, hogy ez szimplán egy támogató szerep, egy eszköz. Davenport (*1996 idézi Armstrong, M. 2008*) egyik kutatása alapján azt állapította meg, hogy a menedzserek az információjuk kétharmadát személyes vagy telefonos beszélgetéseken szerzik. Nem lehet minden tudást elraktározni az adatbázisokba, de ez nem is baj, mert a szervezet számára sokkal fontosabb a tacit tudás, a személyes kommunikáció és kapcsolat, és ezt az információs rendszerek nem tudják pótolni.

Hansen azt állítja, hogy nem egyszerűen a tudás az, ami számít, hanem az, hogy ez hogyan jelenik meg a stratégiai célokban. A kettő összhangjáról van szó, arról, hogy olyan célokat kell meghatározni, amik maximálisan kihasználják a szellemi erőforrást. Kiemeli, hogy „a versenyképes stratégiának kell vezetnie a tudás menedzsment stratégiát”, és azt is, hogy a menedzsmentnek meg kell válaszolnia azt a kérdést, hogy „hogyan teremtet értéket a fogyasztónak a birtokunkban lévő tudás” (*Hansen, M. T., Nohria N. és Tierney T. 1999 idézi Armstrong, M. 2008. 161. o.*).

Végül hozzáteszi, hogy ahhoz, hogy hatékonyan működjön a cég, és folyamatosan újítani tudjon, megfelelően ezzel a piaci elvárásoknak, figyelmet kell szentelnie a környezetnek, értve ezalatt a technológiai, társadalmi, szervezeti környezetet. Ugyanis ezeken a helyszíneken keresztül történhet meg a tudások osztódása, továbbadása, kombinálása oly módon, hogy abból valami forradalmi újdonság születhessen. És újra ki kell hangsúlyozni, hogy ahhoz, hogy elősegítsük a tudástranszfert a munkatársak között, létrehozzuk a csatornákat, és a megfelelő attitűdöt, kreálni kell egy olyan bizalommal teli vállalati kultúrát, légkört, ami kiemeli és értékeli az effajta konstruktívitás fontosságát. Ösztönzően hat az is, ha

nem egyénileg jutalmazzuk a dolgozókat, hanem a csapat által elért eredmények alapján kapnak ellenszolgáltatást.

11. Következtetések, meglátásaim

Egy tudásintenzív vállalatnál szükséges megtervezni és alkalmazni olyan irányelveket, módszereket, amik a speciális tudású, kiemelkedő képességű alkalmazottak menedzselésére képesek. Akkor lehet igazán sikeres a vállalat, ha megteremti az együttműködéshez szükséges feltételeket mind a tudásmunkások, mind a vezetőség, illetve más szinten és területen dolgozó munkások számára. Ehhez fel kell tudniuk mérni, hogy mik is azok a feltételek, amelyeket a felek megkívánnak. Érdekes erről cégen belüli kutatásokat is végezni, kikérni az érintettek véleményét minden olyan kérdésben, ahol az számíthat.

Tesztek néhány intuitív javaslatot azon felmérésekre, amik a tudásintenzív vállalatok és dolgozóik hatékonyságát elősegíthetik. Három vizsgálandó területet emelnék ki, amik a dolgozatban a legnagyobb hangsúlyt kaptak:

- HR részleg stratégiai jelentőségének vizsgálata a vállalat stratégiai vagy főbb működési döntéseiben.
- A szervezeti kultúra jellemzése, a bizalom és a nyitottság mértékének és annak erősítésének vizsgálata.
- A dolgozók egyénenkénti elégedettségére, „jólétére” irányuló elemzés.

A HRM stratégiai jelentőségéről való tájékozódás véleményem szerint valószínűleg külső félnek, ezzel foglalkozó szakembereknek vagy vállalati felmérést végző szervezeteknek állhat érdekében. A vállalaton belül ennek megállapítására valószínűleg nem fordítanak erőforrást, hacsak nem a HR részleg veszi számításba a saját befolyását a szervezetre. Azonban annak, aki ezzel foglalkozik, értékes információ lehet annak megállapítása, hogy vonható e tényleges párhuzam a között, hogy mennyire integrált a HR funkció a vállalati stratégiába, és mekkora a hozzáadott értéke a funkció működésének. (Ahogyan azt a BBV modell állítja.) Erre lehetőséget adna egy olyan vállalat, ahol a HR funkció régebben „technokrata magatartást” követett, de egy stratégiaváltást/ HR munkatársak cseréjét követően a funkció a „változás ügynöke” szerepet tölti be. Ekkor össze lehetne hasonlítani a két időszakban mutatott vállalati teljesítményt, pénzügyi adatokat, törekedve arra, hogy a

vélhetően eltérő okokból kifolyó hatásokat elkülönítsük. Természetesen egyértelmű ok-okozati összefüggést így sem lehet számszerűsíteni, de valamelyest iránymutató eredményt kaphatnánk a humán erőforrás menedzsment stratégiai fontosságáról.

A szervezeti kultúráról nem könnyű felméréseket végezni, nem lehet számszerűsíthető adatokkal szolgálni, ezért valamilyen kvalitatív jellemzésre érdemes törekedni, amit nagymértékű személyes részvétel, megfigyelés alapján szűr le a HR menedzsment. A dolgozók értékrendszerének összehangját, egymásba vetett bizalmukat, újdonságokra és változtatásokra való nyitottságukat lehet megfigyelni. A tudástranszfer létrejötte, a csapatmunkák eredményessége, az innovációs törekvések mind-mind a szervezeti kultúrához köthetők, a kultúra megléte fokozza ezeket. Minden szempontból remek példa egy olyan esemény létrehozása, mint például a Richter esetében említett Kutatók napja, ahol a gyógyszerkutatók egy napot csak azzal tölthetnek, hogy aktuális kutatásokról tájékozódnak, egymás munkájáról hallgatnak előadásokat. Ilyen jellegű, gyakorlatilag szakmai tartalommal is megtöltött csapatépítő programok szervezését javasolnám egy tudásintenzív vállalatnak.

Azt is hasznosnak tartanám, ha egyfajta „rövid rotációs programon” vennének részt, ahol más, de a saját tevékenységi körükhöz közel eső területekre is belenéznének, így akár friss ötleteket és meglátásokat is tehetnek, és fokozódhat a dolgozók tudásának hatékony, lehetőleg minél több területen történő kiaknázása. A munkaviszonyokra is jótékony hatással lehet. Másrészt ezen a területen is érdemes lehet kérdőíves felméréseket végezni, ahogy azt Hámori B. és szerzőtársai végezték az innovációs felmérésükben többek közt az ötletek támogatásáról, az innovativitást támogató szervezeti struktúráról. Fontos lehet akár írásban, akár megbeszélések során kikérni a dolgozók véleményét arról, hogy szerintük mivel lehetne növelni a szervezet és saját munkájuk hatékonyságát.

Az egyéni elégedettséget leginkább személyes kontaktuson keresztül lehetne érzékelni, ezért is nagyon fontos az állandó kommunikáció és személyes kapcsolattartás a humán erőforrás menedzserek és a dolgozók között. Ha a dolgozó megfelelő figyelmet kap, partnerként kezelik és meghallgatják a véleményét, akkor valószínűleg jobban fogja érezni magát, könnyebben elfogadja az esetleges változásokat és kompromisszumképesebbé válik. Ami a szakmai oldalt illeti, arra egy kérdőív is hatásos lehet, ami például arra kérdez rá, hogy a kutató szerint milyen képzéseken való részvétel segítené leginkább a szakmai munkáját, milyen eszközök beszerzését tartaná szükségesnek, milyen ötletei vannak a szervezeti működés hatékonyabbá tételéhez.

Összegzés

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy az emberi erőforrások menedzselésekor fontos, hogy a vállalat úgy tekintsen erre, mint stratégiát befolyásoló funkcióra. Akkor érhető el maximális teljesítmény, ha a HRM integrálódik az üzleti működésbe és az üzleti stratégiába, s ezt a vállalat többi szereplője is belátja és támogatja. Ennek elérése közben a HRM különböző stratégiai módszerek közül válogathat és alkalmazhatja azokat, szem előtt tartva azt, hogy közben kongruens maradjon a vállalati kultúrával.

Irodalomjegyzék

Armstrong M. (2008): Strategic Human Resources Management, Kogan Page, London

Bacsur Ádám, Bacsur Kálmán, Boda György, Kassim Írisz és Virág Imre (2013): Az ember a

Armstrong, M. (2009): Armstrong's handbook of human resources management practice, Kogan Page, London

vállalati erőforrások rendszerében- kísérleti tankönyv

Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007): Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford

Collings, D. G., Wood, G. (2009): Human Resource Management- A critical approach, Routledge, Abingdon

Csubák Tibor Krisztián és Szíjjártó Klaudia (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában, Aula Kiadó, Budapest

Hámori Balázs, Szabó Katalin (2012): Innovációs verseny – Esélyek és korlátok, Aula Kiadó, Budapest

Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége hivatalos honlapja – A magyar gyógyszeriparról. Letöltve (2014.04.04): <http://www.magysz.org/hu/oldal/a-magyar-gyogyszeriparrol>

Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Aula kiadó, Budapest

Nemzeti Innovációs Hivatal (2013) – Befektetés a jövőbe. Letöltve (2014.04.04): <http://www.nih.gov.hu/strategiaalkotas/nemzeti-strategiak/nemzeti-kfi-strategia>.

Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1990): A vállalat alapvető képessége. In: Golubeff Lóránt (2009): Új menedzsmentparadigmák felé, Alinea Kiadó, Budapest

Richter Gedeon éves jelentés, 2012

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008): Human Resource Management, Prentice Hall, Essex

