ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 3 (Black plate)

GERGELY RÓBERT[1] – SZENTES BALÁZS[2]

Bevezetés

Az információs / tudásalapú társadalom, illetve gazdaság vitathatatlanul új kihívások elé állítja a szervezeteket. Versenyképességük megőrzése, fokozása érdekében számos lehetőség áll rendelkezésükre. Ezen lehetőségek közül jelen tanulmányunkban a szervezetek tudásukkal való gazdálkodását, valamint működési folyamataik elektronizálásának lehetőségeit, kérdéseit vizsgáljuk.

Az egyének, csoportok és a szervezetek tanulás által tudásra tesznek szert. Ez a tudás rögzül az egyének, a csoportok, és ami számunkra legfontosabb, a szervezet memóriájában. A szervezet tehát folyamatos, több szinten zajló tanulás által hozza létre a szervezeti tudást, mely ezt követően rögzül a szervezet memóriájában.

A kihívásoknak való jobb megfelelésben a szervezetek segítségére lehet folyamataik elektronizálása, e-üzleti megoldások alkalmazása. Tanulmányunk második felében e lehetőségek alkalmazása által nyújtott előnyök közül mutatunk be néhányat.

1. A vállalati tudáskezelés főbb folyamatai

A vállalati tudáskezeléssel kapcsolatban három fő folyamatról beszélhetünk:

1. a tudás megszerzéséről,
2. a tudás rögzítéséről, elterjesztéséről és
3. a tudás felhasználásáról.

A tudás megszerzésének számos módja van, melyeket a vállalatok különböző mértékben alkalmaznak. A tudás feltárása a tudáselemek azonosítását, azok hordozójának és kinyerhetőségének elemzését, valamint a tudás értékelését jelenti. A tudás feltárása után következik a tudás kinyerése, azaz olyan formába hozása, hogy az másokkal megosztható lehessen. Explicit tudás esetében ez legtöbbször valamilyen formális rögzítést jelent, míg

[1]Ph.D-jelölt, Pannon Egyetem, Veszprém, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, gergely.robert@gmail.com
[2]Ph.D-jelölt, Pannon Egyetem, Veszprém, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, szentesb@gtk.uni-pannon.hu

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 4 (Black plate)

tacit tudás esetében olyan helyzet előidézését, amely kedvez a tudásmegosztásnak (tudásmegosztásra motiváló eszközök, informális megbeszélések stb.). Az ilyen módon formalizált tudás feldolgozásra és tárolásra kerül, amely lehetővé teszi, hogy időkorlát nélkül megosztható legyen. Attól a lépéstől kezdve, hogy a tudást a szervezet feldolgozta és valamilyen formalizált formában tárolja, ez tartalomként létezik, azaz olyan halmazt takar, amely felhasználható ismereteket tárol. Ezek az ismeretek magukban hordozzák a hasznosíthatóságot. A tudás felhasználása biztosítja, hogy az ismereteket produktívan és a vállalat eredményességének fokozása érdekében alkalmazzák.

A tudás felhasználásának feltétele nemcsak a megoszthatóvá tétel, hanem az is, hogy a tudás eljusson a lehetséges felhasználókhoz. Közvetítő csatornaként elsősorban az informatikai hálózatok és személyes interakciók említhetőek, de nehezebb feladat azt meghatározni, hogy kinek milyen tudásra van szüksége. Ebben segíthet egy a tudáselemek forrásához hasonló „tudáscél-térkép” alkalmazása.

A röviden bemutatott három fő folyamat közül a továbbiakban a tudás rögzítésére és elterjesztésére helyezzük a hangsúlyt.

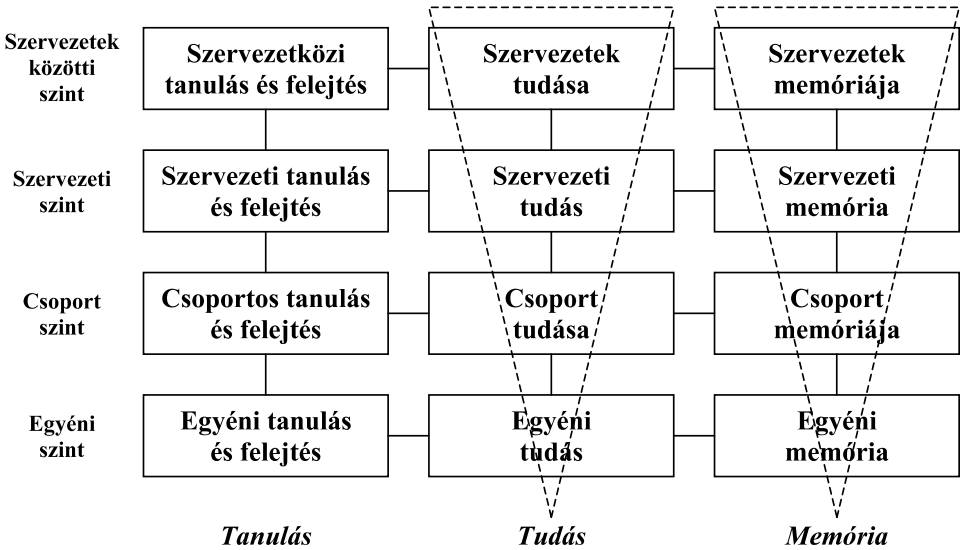
2. A tudás rögzítése és elterjesztése

Akár külső, akár belső forrásból szerzi tudását a vállalat, a tudás megszerzése önmagában még nem elegendő. A szervezetnek el kell terjesztenie tudását a szervezeten belül, valamint rögzítenie kell azt a szervezet memóriájában, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált ismeretek a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére álljanak. De mi is tulajdonképpen a szervezeti memória?

Mielőtt rátérünk a szervezeti memória vizsgálatára, szükségesnek látjuk bemutatni az általunk legfontosabbnak vélt három kulcsfogalom: a tanulás, tudás és memória kapcsolatát (1. ábra).

Mindenki számára elfogadott tény, hogy az egyének tanulás útján tudásra tesznek szert, és ez a tudás rögzül az egyének memóriájában. E fogalmakat azonban kiterjeszthetjük a csoport és a szervezet szintjére, illetve beszélhetünk a szervezetek közötti szintről is.

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 5 (Black plate)



1. ábra. A tanulás, tudás és a memória többszintű értelmezése

3. A szervezeti memória

Memória alatt értjük egyrészt az emlékezetet, másrészt az emlékezőtehetséget, -képességet. Ugyanakkor többféle értelmezése létezik a memóriának, éspedig

– biológiai értelemben: emlékezőtehetség, emlékezet; a tanulás eredményeként rögzített információk a központi idegrendszerben;

– elektronikai rendszerek esetében: adatok, információk, programok és utasítások fogadására, valamint folyamatos vagy időszakos tárolására szolgáló eszköz, közeg vagy szerkezeti elem.

A szervezet memóriájának tárgyalásakor elsősorban a biológiai megközelítésre helyezzük a hangsúlyt, ezért most a memória informatikai szempontú vizsgálatától eltekintünk.

Az egyének memóriája és tanulási folyamata hogyan hozza létre a csoport memóriáját és a szervezeti memóriát, az egyéni tanulás eredménye hogyan ágyazódik be a közös memóriába? Ezek és ezekhez hasonló kérdések fogalmazódhatnak meg bennünk, ha mélyebben megvizsgáljuk a szervezetekben zajló tanulási, valamint tudásátadási folyamatokat.

3.1. A szervezeti memória meghatározása

A szervezeti memória fogalmát a XIX. században a szociológiában fogalmazták meg először. Emile Durkheim abból indult ki, hogy a közös emlékezés az egyes személyek emlékezéséből tevődik össze, és az információ a szimbólumok cseréje révén megoszlik (Traugott 1978).

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 6 (Black plate)

A szervezeti memória egyfajta gyűjtő memória, csoportmemória, amely akkor jelenik meg, amikor különböző embercsoportok kapcsolatba kerülnek egymással. Már 1982-ben Nelson és Winter (1982) megvitatta a szervezeti memória természetét, bár csak az elmúlt években vált önálló kutatási területté.

A szervezeti memória a szervezet tagjai számára hozzáférhető adatok, információk, továbbá a szervezet magatartását tartósan meghatározó célok, eljárások, rutinok, érdekek, értékek és normák összessége. Azt is mondhatjuk, hogy a szervezeti memória tulajdonképpen nem más, mint az egyének rendelkezésére álló tudás- és ismeretanyagának közös tudásbázisa. Fontos azonban tisztázni, hogy a szervezet memóriája nem azonos az egyének memóriáinak összegével, éppúgy, mint ahogy a szervezeti tanulás sem azonos az egyéni tanulások összességével (Bencsik és Bognár 2003).

A szervezeti memória (Organizational Memory), illetve a szervezetimemória-rendszerek (Organizational Memory Systems) fogalmával egyre gyakrabban találkozhatunk. Sajnos azonban sokan csupán az adattárolás funkcióját hangsúlyozzák a szervezeti memóriának.

Fontos, hogy a szervezeti memória fogalmát megkülönböztessük a szervezet tudásának fogalmától, melybe beletartozik minden olyan egyéni, csoport- vagy szervezeti szintű képesség, ismeret, tudás vagy információ, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van. A szervezeti memóriába nem tartoznak bele azok a képességek, melyek csak bizonyos egyénekre jellemzőek, ezért azt mondhatjuk, hogy a szervezeti memória független bármely tagjától. Beláthatjuk, hogy a szervezetek rendelkeznek olyan rutinokkal, értékekkel és adatokkal, melyek még a szervezeti tagok kicserélődése mellett is nagyjából állandóak maradnak, tehát léteznek olyan elemek, amelyek a szervezetre, s nem az azt felépítő egyénekre jellemzőek (Hedberg 1981).

Az előbbiek jobb megértése érdekében gondoljunk például arra az esetre, amikor egy új munkatárs bekerül a szervezetbe. Ekkor még nem ismeri a szervezetet, az elvárásokat, normákat, a régebbi munkatársak mégis megismertetik a helyes magatartási, viselkedési normákkal, a szervezeti kultúra sajátosságaival. Tételezzük fel, hogy egy idő után minden dolgozó „kicserélődik" a munkahelyen, tehát már csak új munkatársak fognak dolgozni, a régi értékek, normák, eljárások és rutinok viszont lényegében nem változnak.

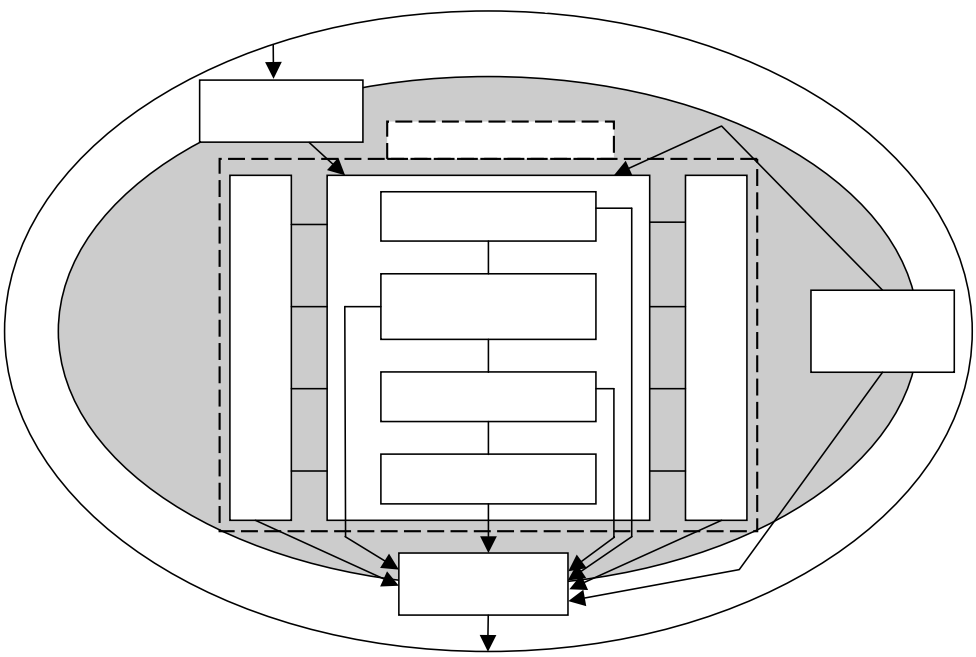
A memória fogalmát tágabb értelemben szemlélve, egy másik kitűnő példával találkozhatunk Jánossy Ferenc (1966) növekedési elméletről szóló könyvében. Jánossy levonja azt a következtetést, hogy „a gazdasági fejlődés folyamatában feltétlenül léteznie kell valamilyen olyan döntő jelentőségű tényezőnek, amely csorbítatlanul túléli a háborút." Bebizonyítja, hogy „ez a stabil tényező maga az emberiség; nem az egyes ember, aki százezrével esik áldozatul a háborúnak, hanem az emberi társadalom, a maga teljességében, minden

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 7 (Black plate)

tapasztalatával, tudásával, ismeretével együtt. A népek – a valóban súlyos, szinte felmérhetetlen áldozatok ellenére – mind a mai napig nemcsak túlélték az összes elmúlt háborúkat, hanem csaknem hiánytalanul megőrizték a múltból átmentett, legfontosabb örökségüket, felhalmozott tudásukat és ismereteiket; sőt ezeket esetleg még gazdagították is."

Visszatérve a szervezeti szintre, a szervezeti memória különböző területeit Walsh és Ungson (1991) modellje alapján az alábbiak szerint azonosíthatjuk: egyének, szervezeti kultúra, transzformációs folyamatok, szervezeti struktúrák és rendszerek, környezet, külső tárolók. Ezekből az első öt belső tényező, a hatodik pedig külső. Az említett szerzőpáros megközelítését Hackbarth és Grover (1999) kiegészítette egy hetedik elemmel, az információs rendszerrel, melybe beletartoznak a számítógépes rendszerek, multimédia és alkalmazások, Computer Aided Learning (CAL) rendszerek, kommunikációs hálózatok stb.

Az elmondottak alapján a szervezeti memória felépítését a 2. ábrán látható módon foglalhatjuk össze.



2. ábra. A szervezeti memória felépítése

A szervezeti memória hatással lehet a szervezeti hatékonyságra, ezáltal akár a szervezet versenyképességére is. Erre utal Stein (1995) szervezetimemória-definíciója is, mely a következőképpen szól: „A szervezeti memória egy olyan eszköz, amely által a múltból jö-

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 8 (Black plate)

vő tudás hatást gyakorol a jelen tevékenységeire, ezáltal a szervezet hatékonyságának magasabb vagy alacsonyabb szintjét eredményezi".

A szervezetnek több metaforája is létezhet. Ha a szervezetre mint emberi agyra tekintünk, akkor a tanulóképességet, a memóriát, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki, valamint az értelmi kapacitást úgy próbáljuk szétosztani, hogy önszervezővé váljon a szervezet, azaz képes legyen a váratlan kihívások megoldására.

Amennyiben a fentiek alapján modellezzük a szervezetet, nem szabad elkövetnünk azt a hibát, hogy a szervezetet alapvetően zártnak tekintsük, melynek fő célja önmaga előállítása. Az előbbieken túl egy szervezetnek a külvilágból jövő információt is fel kell dolgoznia, majd azt be kell építenie a saját memóriájába [Klein 2005].

3.2. A szervezeti memória jelentősége

Napjainkban a szervezeti memória tárgyalása több szempontból is előtérbe kerül. Egyrészt a szervezetek sokszor maguk sem tudják, hogy mit is tudnak, ezért újra meg újra fel kell találniuk ugyanazokat a megoldásokat, és újra meg újra el kell követniük ugyanazokat a hibákat, hogy előbbre jussanak.

Másrészt a szervezeti memória bővíthetősége és rugalmassága meghatározza, hogy az új szervezeti tudás rögzülhet-e a szervezetben, ugyanis minden új tudás a szervezeti memóriában őrzött korábbi tudás feltételrendszerében válik használhatóvá.

Harmadrészt a szervezeti memória befolyásolja, hogy a szervezetek miként észlelik és értelmezik a környezet jelenségeit, s ennek alapján hogyan reagálnak például a versenytársak akcióira vagy a fogyasztói igények változására [Bakacsi et al. 1999].

Megállapítható, hogy a szervezeti memória – akár informatikai, akár más megközelítésből tekintve – fontos szerepet játszik a szervezetek tanulási folyamataiban és tudásmenedzsment tevékenységében. A szervezeti memóriának továbbá jelentős szerepe van a különböző tanulási eljárásokkal vagy más módon megszerzett ismeretek és tudás rögzítésében (kódolás), azok megőrzésében (tárolás), valamint hatékony felhasználásában (előhívás). A szervezeti tanulás szempontjából jelentős figyelmet érdemel az a tény, hogy az egyének tudása beépülhet a szervezet memóriájába, és ezáltal új, közös szervezeti tudás jöhet létre.

4. Az e-üzleti megoldások

Sokan sokféle meghatározás, értelmezés szerint tekintenek az e-businessre, az e-üzletre. Sok megközelítés csak a kereskedelmi vonatkozásaira tekint ki, mondván, hogy ez csak egy új értékesítési csatorna, új értékesítési lehetőség.

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 9 (Black plate)

Szűkebb értelemben e-üzlet alatt a vállalati és üzleti folyamatok virtualizálását értik. Az általunk követett felfogás szerint az e-üzlet ennél több: az e-üzlet rendszerek, folyamatok, szervezetek, értékláncok és teljes piacok olyan integrációja, mely internetalapú, illetve azzal kapcsolatban álló technológiákat és koncepciókat alkalmaz [Kalakota 2002]. Az e-üzlet tehát több, mint az e-kereskedelem, mivel felöleli az elektronikus kereskedelmet, illetve a vállalati rendszerek teljes átépülését (irányítás, logisztika, kapcsolattartás, ügykezelés, döntéshozatali mechanizmusok stb.). Ezzel szemben az elektronikus kereskedelem mindazon eszközök és eljárások összessége, amelyekkel megvalósítható az áruk, termékek, szolgáltatások és ellenértékük cseréje és az ehhez kapcsolódó adminisztráció a világhálón keresztül [Zsuffa 2002].

Kulcsfontosságú a definíciókban, hogy a szervezetek tevékenységeiket internetes, de legalábbis hálózati alapon végzik. „Az Internet kiszélesíti a lehetséges interakciók spektrumát: kommunikációt, kooperációt, kollaborációt és közösségek létrehozását (a „4K") teszi lehetővé. Hosszú távon talán ez lesz az Internet legnagyobb társadalmi hozadéka" [Keen et al. 1998, 142. o].

A szervezetek különféle e-üzleti megoldásokat alkalmaznak az e-mail alkalmazások és a különféle célú és formátumú szervezeti honlapoktól kezdődően a csoportmunkát támogató rendszereken át az egész értékláncot átszövő informatikai rendszerekig. Ezek a megoldások a vállalat minden tevékenységét befolyásolják a stratégiai terveik elkészítésétől a vevőkapcsolatok kezeléséig.

E megoldások egyszerűbbé és hatékonyabbá tehetik a szervezet működését. Lehetőséget biztosítanak a szervezet tagjainak, különösen vezetőinek számára, hogy munkájukat rövidebb idő alatt és pontosabban tudják elvégezni.

Az e-üzleti megoldások alkalmazása azonban egy megfelelő szervezeti kultúra meglétét is igényli. Ha nem kellő mértékben nyitottak a szervezet tagjai a változásokra, a szervezet jövőjének átalakulásában, átalakításában nem kellően motiváltak, tehát trompenaarsi értelemben vett jövőorientációjuk alacsony, akkor feltételezésünk szerint ezen új technikák alkalmazása és megvalósítása is problémákba ütközik. E témakör részletesebb kifejtésére jelen tanulmányban bővebben nem kívánunk kitérni.

Az eddig bemutatott kedvező kép azonban csak az érme egyik oldala. Ha csak a gyakorlati életben elterjedt humoros mondást tekintjük, mely szerint „számítógépekkel nagyon gyors és pontos hibákat lehet elkövetni", akkor is óvatosságra kell törekednünk. Az új technológiák, bármennyire kedvező képet festenek is, a gazdaság alapelvein nem változtatnak, nem változtathatnak [Shapiro – Varian 2000]. Az üzleti életben kialakult törvények és elvek továbbra is működnek, érvényesek. E „játékszabályok" betartása nélkül legyen

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 10 (Black plate)

akármilyen „jól értékesített”, hangzatos, fejlett is a használni kívánt megoldás, a szervezet eredményes működését, sikerességét önmagában biztosítani nem tudja.

5. Az e-üzleti megoldások hatása a szervezetekre

Az e-üzleti megoldások alkalmazása nagy hatással van a szervezetek életére, működésére. Jackson és Harris [2003] szerint a legnagyobb kihívás az, hogy ezen megoldások erőteljes szervezeti változtatást igényelnek, mind a szervezet struktúrájában, mind annak kultúrájában. A változással szembeni ellenállást le kell győzni, erre erőfeszítéseket kell tenni, mégpedig olyan módon, hogy a hagyományos üzleti folyamatok és struktúra értékeit meg kell őrizni. Az e-üzleti megoldások alkalmazása, elterjesztése a szervezeten belül komplex változtatási, átalakítási folyamat, mely az új, elektronikus alapú üzleti folyamatok, szervezetek elfogadásán túl a szervezet stratégiáinak a technológia változása miatti újragondolását is igényli.

Az e-üzleti és az információtechnológiai hatások vizsgálatakor érdemes a vállalati célok nézőpontjából kiindulni, és figyelembe kell venni a vállalat által követett versenystratégiát, a technikai keretfeltételeket is, melyek mind hatással vannak a szervezetek felépítésére, működésére. Az e-üzleti megoldások alkalmazásának célja a hatékonyabb működés elérése, melyre lehetőséget is biztosít: lehetővé teszi a hatékonyabb erőforrás-felhasználást, a folyamatok hatékonyságának növelését, a hatékonyabb piaci jelenlétet [Frese 2002].

Az „új” megoldások alkalmazása átszövi a szervezetek egészét, egyes szervezeteknél a teljes üzleti folyamat elektronikus alapokon nyugszik. Az „új” feladatok, rendszerek bevezetése, alkalmazásuk betanítása nagy kihívást jelent a szervezetek életére. Megfontolandó kérdés, hogy e feladatokat milyen szervezeti keretek között, milyen technikai megoldások alkalmazásával hajtják végre a szervezetek. Különféle technikák, mint például a tudásmenedzsment eszköztára, különféle e-learning megoldások stb. állnak e téren a szervezetek rendelkezésére.

6. A szervezetek válaszai a kihívásokra

Feltételezésünk szerint:

– az elektronizált folyamatok és az e-alapú kommunikáció hatására a vezetők leadership funkciója felértékelődik;

– az elektronizált folyamatok és az e-alapú működés hatására a szervezetek felépítése megváltozik, adhokratív irányba módosul: virtuális szervezetek alakulnak ki, a döntési hierarchia laposabbá válik, nő a szervezetek rugalmassága, viszont a koordináció iránti igény megnő;

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 11 (Black plate)

– a szervezetek tudásmenedzsment-alkalmazásokat vezetnek be szervezetük memóriájának kiaknázására.

6.1. Leadership

A vezetők feladatainak, funkcióinak átalakulása figyelhető meg napjainkban. Kotter a vezetés következő funkcióit különbözteti meg, ahogy az a 3. ábrán látható.

– Tervezés – az emberek számára vonzó jövőkép felvázolása, a követendő irány bemutatása (valamint a jövőkép elérését szolgáló stratégia kidolgozása);

– Szervezés – az emberek felsorakoztatása a jövőkép mellé, annak elérése érdekében;

– Irányítás – az emberek motiválása és ösztönzése a jövőkép elérése érdekében.

A vezetői funkciókról alkotott nézetek közül kiemelkedik, hogy a vezető többé már nem csupán a hagyományos menedzseri funkciókat tölti be (irányít, kezdeményez, döntést hoz stb.), hanem inkább leaderré válik. A hagyományos menedzsmenttel szemben a leadership esetében az emberek, embercsoportok, egy eszme megvalósításának (és nem az ügyek) irányítása áll a középpontban [Gaál 2005]. A leadership magába foglalja továbbá a szervezet céljainak megkeresését és kitűzését, valamint az ezen célok eléréséhez vezető út kialakítását is. E célok elérhető közelségűek a szervezet számára, de a szervezettől átalakulást, változást igényelnek. A leader megtervezi e változásokat és élére áll azoknak.

Ez az átalakító szerepfelfogás összhangban van Burns vezetőkről alkotott nézeteivel is, aki az átalakító, tranzakciót végző vezetőt tartja vezetőnek. Ez a tranzakció egy dinamikus kapcsolat a vezető és beosztottjai között, mely keretében a vezető meghatározza vezetettjei számára a célokat, ellenőrzi azok teljesülését, valamint jutalmakat, ill. szankciókat kapcsol azok megvalósulásához.

A leadership alkalmazása során

– a vezetés tárgya: az emberek egy csoportja;

– a vezetés célja: a stakeholderek elégedettsége;

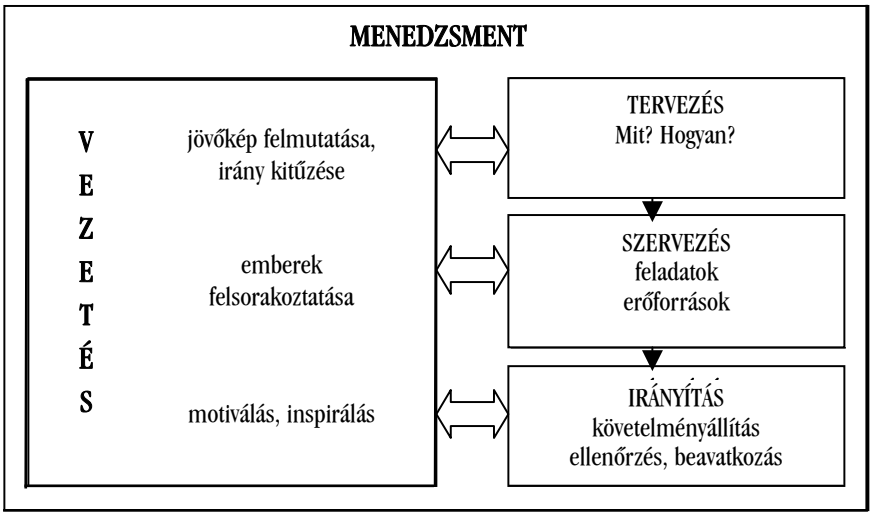
– a legfőbb értékek: a kreativitás és az önmegvalósítás;

– a koordinációs módszer: személyközi;

– a jellemző viszonyok: informális kapcsolatok. [Gaál 2005].

E jellemzőket tovább erősíti a különféle e-üzleti megoldások alkalmazása. A különféle információs-kommunikációs eszközök (pl. e-mail, groupware-alkalmazások, videokonferenciák stb.) pontos és gyors koordinációt tesznek lehetővé, akár egymástól távol lévő munkatársak között is, ily módon megfelelő koordinációs módszert biztosítva a vezető számára. Az informális kapcsolatok kiépítése is könnyebbé válhat az elektronikus kommunikáció személytelenebb s ezáltal bátorító hatású megvalósulása miatt.

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 12 (Black plate)



3. ábra: A menedzsment funkciói és azok kapcsolata (Kotter nyomán)

6.2. A szervezet átalakulása

A szervezeti felépítés annak a módja, ahogy a hatalmi és felelősségi körök elosztásra kerülnek a szervezeten belül, valamint az, ahogy a munkafolyamatokat a szervezet tagjai elvégzik. A szervezeti struktúrát részben befolyásolja a szervezet környezete, valamint a szervezet technikai fejlettsége is [Nahm et al. 2003]. A szervezeti felépítés nagyban meghatározza a szervezeti formát.

A szervezeti forma jellemezhető a szervezet strukturáltságával, a szervezetben található hierarchiaszintek számával, a horizontális integráltság fokával, a kommunikáció mértékével és a döntéshozatali folyamatok milyenségével.

Az elektronizált folyamatok, a különféle információs bázisok alkalmazásának hatására a szervezetek működtetéséhez szükséges információk rövidebb úton juthatnak el a döntéshozókhoz. Az információk hatékonyabb gyűjtése és feldolgozása vezetői szintek megszűnését eredményezheti, mely azok megszüntetését okozza. A vertikális integráció viszont együtt jár a szervezet horizontális irányú növekedésével. Ez hatékonyabb koordinációt tesz szükségessé, melyet az elektronizált folyamatok lehetővé tesznek.

Összefoglalás

Amikor az emberek elhagyják a szervezetet, nemcsak hogy „lyukakat” hagynak a szociális kapcsolatok meglévő hálózatában, hanem a fontos tudást és az évek során felgyülemlett tapasztalatot is magukkal viszik. Ez jelentős költséget és időveszteséget jelent a

ujforum_58.qxp 11/21/2006 4:12 PM Page 13 (Black plate)

szervezet számára, hiszen az oktatás, egy új ember betanítása hónapokba, sőt akár évekbe is telhet. A kulcsemberek, a szakértők tudásának az elvesztése negatívan befolyásolhatja a vállalat versenyképességét és kompetenciáit, valamint hatással van a kulturális normákra és értékekre.

A rendelkezésre álló információtechnológiai eszközök, e-üzleti megoldások alkalmazása mellett a szervezeti memória megértése segítheti a menedzsereket a szervezeti tudás megtartásával és hasznosításával kapcsolatos problémák meghatározásában és megoldásában. Az ilyen tudás magasabb szintű szervezeti hatékonysághoz vezethet, amely egyben a versenyelőny megszerzését is eredményezheti.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gyula et alii: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Budapest, KJK, 1999.

Bencsik Andrea – Bognár Krisztina: Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. IME, 2. évf. 5. szám, 2003, 24–30. o.

Frese, E.: Theorie der Organisationsgestaltung und netzbasierte Kommunikationseffekte. In Frese, E. – Stöber, H.: *E-Organisation.* Gabler, Wiesbaden, 2002.

Gaál Zoltán – Szabó Lajos – Szentes Balázs: *Menedzsmenttől a kormányzásig.* Konferenciaelőadás, „Karbantartás és a jövőorientált menedzsment – Nemzetközi konferencia", Veszprém, 2005. június 6–8.

Hackbarth, G. – Grover, V.: The Knowledge repository: Organizational memory information system. *Information Systems Management*, Vol. 16 Issue 3, 1999, pp. 21–30.

Hedberg, B.: How Organizations Learn and Unlearn. In: Nyström, P. C. – Starbuck, W. H.: *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1. Oxford, University Press, 1981.

Jackson, P. – Harris, L.: E-business and organisational change – Reconciling traditional values with business transformation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 5, 2003, pp. 497–511.

Jánossy Ferenc: *A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok.* Budapest, KJK, 1966.

Kalakota, Ravi – Robinson, Marcia M.: *Az e-üzlet – Útmutató a sikerhez.* Információs társadalom A-tól Z-ig sorozat, Typotex, Budapest, 2002.

Keen, Peter G.W. – Mougayar, Walid – Torregrossa, Tracy: *The Business Internet and Intranets – A manager's guide to key terms and concepts.* Harward Business School, Boston, 1998.

Klein Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia.* Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2005.

Nahm, A. Y. – Vonderembse, M. A. – Koufteros, X A.: The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, Volume 21, Issue 3, 2003, pp. 281–306.

Nelson, A. A. – Winter, S. G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

Shapiro, Carl – Varian, Hal R.: *Az információ uralma – A digitális világ gazdaságtana.* Geomédia Kiadó, Budapest, 2000.

Stein, E. W.: Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, Vol. 15, No. 2, 1995, pp. 17–32.

Traugott, M (ED): *Emile Durkheim on Institutional Analysis.* University of Chicago Press, Chicago, 1978, pp. 103.

Walsh, J. P. – Ungson, G. R.: Organizational Memory. *Academy of Management Review*, Vol. 16 Issue 1, 1991, pp. 57–91.

Zsuffa Ákos (szerk.): *E-KERESKEDELEM.* Századvég Kiadó, Budapest, 2002.