

A TACIT TUDÁS ÁTADÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK INSTRUMENTS TO SUPPORT TACIT KNOWLEDGE TRANSFER

Manapság a szervezeten belüli és szervezetek közötti munkaerőmozgások korát éljük. A vállalatok számára azonban nem jelent problémát az, hogy a távozó munkaerő helyére gyorsan találjanak naprakész ismeretekkel rendelkező új munkatársakat. A fejlett technológiai újítások révén piacvezető pozíciójáról sem kell lemondani egyetlen cégnek sem. Azonban, ha a vállalatnál felhalmozódott tudásának megtartására nem fektet különösebb hangsúlyt, különösen a kulcsemberek tekintetében, akkor piaci pozíciója veszélybe kerülhet. Ez fokozottan igaz akkor, amikor a távozó munkatárs tapasztalatáról, implicit vagy tacit tudásáról van szó, mivel ez jelenti az egyetlen olyan fenntartható versenyelőnyt, mely az üzleti élet többi szereplőjétől valóban megkülönbözteti a vállalatot. Jelen tanulmányban egy nagyobb témakört felölelő kutatás részeként lefolytatott részkutatást mutatnak be a szerzők. A vizsgálat középpontjában az átadható tudás módszertani kérdései és a tudás átadását támogató eszközök vizsgálata állt. A tanulmány célja azon eszközök azonosítása, csoportosítása, amellyel a tacit tudás átadásának fenntarthatósága bizonyíthatóan hosszú távon beépíthető a mai magyarországi vállalatok életébe.

Kulcsszavak: tacit tudás, tudásátadás, munkaerővándorlás, kulcsemberek

We are living in an age of labour migration within and between organizations. Yet, it is not a problem for companies to find new employees. Through advanced technological innovations no company should relinquish its market-leading position. However, if the company does not give special attention to retaining the knowledge accumulated within the organisation — and, in particular, does not focus on the key people — its market position could be jeopardized. This is especially true when it comes to the leaving employee's experience, implicit, or tacit knowledge, as this is the only sustainable competitive advantage that truly differentiates a company from other business players. This study presents a sub-research conducted as part of a large-scale research. The study focused on the methodological issues of transferable knowledge and the tools supporting knowledge transfer. The authors' goal was to identify and classify the tools with which the sustainability of tacit knowledge transfer can be effectively integrated into the current Hungarian corporate life.

Keywords: tacit knowledge, knowledge transfer, labour migration, key person

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Sólyom Andrea^a (andrea.solyom@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus, Dr. Fenyvesi Éva^b (fenyvesi.eva@uni-bge.hu) főiskolai tanár

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

^b Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 09-én, javítva: 2021. 05. 07-én, elfogadva: 2021. 05. 10-én.

The article was received: 09. 03. 2021, revised: 07. 05. 2021, accepted: 10. 05. 2021.

A XXI. században a tudás válik a legfontosabb erőforrássá és létfontosságú részévé a szervezetek számára versenyelőnyük fenntartásában (Suppiah & Sandhu, 2010; Mohajan, 2017). Napjainkban minden eddigénél gyorsabb változások zajlanak, amelyek során a tudás, mint termelési tényező felértékelődik. Ezzel párhuzamosan azonban elévülési sebessége is nő. Mivel mind erősebben és gyorsabban következnek be ezek a változások, annál ne-

hezebben szerezhető meg a versenyképes tudás, és annál nagyobb jelentőséggel bír a rejtett tudás a vállalat szempontjából (Bencsik, 2009). Peter Drucker szerint (1993) a tudás olyan értékes erőforrás, amivel minden mást meg lehet teremteni. Ennek alapján fogalmazható meg az a kérdés, hogyan adható át úgy a tapasztalati tudás, hogy az a vállalat számára hosszú távon elérhető legyen? Abból kiindulva, hogy ez a tudás közvetlenül a tudáshordozóhoz

kötött és az implicit jellege miatt interszjektív módon kommunikálható, akkor ezt a kérdést nem is olyan egyszerű megválaszolni. Jelen tanulmány arra a problémára keresi a megoldást, hogy a vállalatok, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudás menedzselését, milyen mértékben tartják fontosnak a tacit tudás átadását támogató eszközök használatát. Célunk azon eszközök azonosítása, csoportosítása, amellyel a tacit tudás átadásának fenntarthatósága hosszú távon bizonyíthatóan beépíthető a mai magyarországi vállalatok életébe.

Minél inkább rájön egy szervezet arra, hogyan bánjon a tudással, mint erőforrással, és e tudás birtokosait hogyan segítse a tudás szempontjából fontos kompetenciák és magatartás kialakításában, annál könnyebben tud reagálni a társadalmi, gazdasági változásokra. Ez jelzi a szervezet tanulóképességét az alkalmazkodás és az aktivitás terén, amely határozott versenyelőnyt jelent a mai piaci viszonyok között (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Elméleti háttér

A tudás meghatározása

A tudásnak tökéletes definíciója nem létezik, mivel egyik sem lehet kielégítő minden szempontból. A meghatározás egyik nehézsége, hogy a tudásban szubjektivitás rejtőzik, mellyel Polányi Mihály is foglalkozott. Bizonyos tudományoknál, mint például a pszichológiában, szociológiában kifejezetten romboló hatással bír, ha ez a szubjektivitás túlzottan torzítja a kutatók szemléletmódját, a kidolgozandó elméleteket. „Polányi szemléletének sarkköve, hogy „nincsen megismerés megismerő nélkül”, azaz a tudás nem választható le a megismerő személyéről – tehát nem vizsgálhatjuk úgy a tudást, hogy létrejöttek folyamatát, s ez által a megismerőt, aki a tudást létrehozta, ne vizsgál-nánk” (Fenyvesi, 2006). A tudást több tudományág (pedagógia, pszichológia, filozófia...) is sajátjaként kezeli, ezért a fogalom interdiszciplináris jellege is magyarázatot ad arra, hogy miért nem tudunk egységes definíciót alkotni. A definícióalkotó személyes elkötelezettségétől, beállítottságától függően lehet filozófiai, mérnöki, menedzseri és még sok más megközelítése egy-egy fogalomnak. Többféle tudásfelfogás alakult ki az idők során, ami folyton változik. A tudás nem algoritmizálható, nem írható le teljesen szabályokkal, legnagyobb részt személyes jellegű, egyének által létrehozott és fenntartott, és ezért érzelmek és szenvedélyek befolyásolják. Bizonyos tényeket, adatokat, információkat könnyen megjegyezhetünk, ahhoz azonban, hogy ezeket alkalmazni tudjuk és képesek legyünk tovább is fejleszteni ezt a tudást, hosszú ideig tartó tanulás, érlelődés, tapasztalás szükséges (Zoltayné, 2002).

Jelen cikk szempontjából az explicit módon nem leírható tudás vizsgálata áll a középpontban. A bemutatás folyamán a tacit tudás és a tapasztalati tudás kifejezéseket párhuzamosan, azonos jelentéstartalommal fogjuk használni. Azt a nem kodifikálható tudást fogjuk alatta érteni, amely tanulási folyamat útján szerzhető meg és az egyén személyisége, beállítódása és tapasztalatai útján válik személyhez kötötté, ugyanakkor a szervezeti tudás részét képezi és a vállalatok életében versenyelőnyt jelent.

Egy vállalat többek között, akkor szembesül a tudásmegosztás problémájával, amikor a vállalat tapasztalt vezetői, szakértői, munkatársai elhagyják azt. A tapasztalat és átadásának fontosságát hangsúlyozza Dewey is, aki azt vallja, hogy „egy gramm tapasztalat többet ér, mint egy tonna elmélet” (Dewey, 1993, p.193).

Úgy hisszük, hogy a tudásmenedzsmet hozzájárul a versenyképesség és az innovációs képesség erősítéséhez, hiszen általa hatékonyabbak leszünk (jobb folyamatszervezés, ügyfélkiszolgálás és K+F), ez pedig pénzben mérhető (Argote, 2013; Lehner, 2006, Muskat & Deery, 2017). Duryan et al. (2020) tanulmányai is azt mutatták meg, hogy a hatékony tacit tudástranszfer nemcsak, hogy fontos a szervezetek számára, de hiánya pénzvesztéshez, vagy éppen balesetekhez is vezethet. A fentiekben láthattuk, hogy milyen sokat jelent a tapasztalati tanulás és az olyan, kézzel nem megfogható értékek, mint a közös jövőkép vagy a közös munka által létrejövő tanulás a vállalkozások megújulóképessége szempontjából. A tudásmenedzsmet egyik legnagyobb kihívása éppen az ilyen, egyéni és szervezeti tanulási folyamatok során létrejött, tapasztalati, láthatatlan, implicit, vagy más szóval tacit tudás megosztása, átadása szervezeten belül.

A tapasztalati tudás egy olyan tudásforma, mely közvetlen összeköttetésben áll a gyakorlattal, de nem tudatos. Aki ennek a képességnek a birtokában van, sokkal többet cselekszik, mint gondolkodik, és sokszor a tudást csak megmutatni tudja, de elmondani már nem (Neuweg, 2006). Sevsay-Tegethoff (2007) szerint ezért a tapasztalati tudás nem helyettesíthető a generál tudással. Siebert (2007) ezt a területet a tudásmenedzsmet egyik problémás területének tartja, melyet az implicit tudás rejtettségének nevez.

A munkaerő mozgása során a szervezet által addig szerzett és birtokolt tudás elveszhet, mivel a szervezeti tudás többek között az egyének és a szervezet tagjainak tudásából áll. A tapasztalati vagy tacit tudás megosztása nem kötelező, de szabad akarat útján általában megtörténik (Polanyi, 1967). A motiváció, a bizalom és a hatalom a hallgatólagos tudásmegosztási hajlandóság kulcsfontosságú tényezői (Holste & Fields, 2010; Kucharska & Kowalczyk, 2016; Levin & Cross, 2004; Ranucci & Souder, 2015). Továbbá a hallgatólagos tudás önmagában nem ruházható át, inkább ezt a fajta tudást egy adott kontextusban értelmezik.

Ezért is fontos, hogy mielőtt egy kulcsember elhagyja a vállalatot, támogatott legyen a közte és utódja közötti tapasztalatszere, oly módon, hogy elsődlegesen ne a napi vállalati és munkafolyamatok átadása, hanem a kilépő szakember tapasztalati tudása kerüljön a középpontba. Az eredményesség érdekében ez a folyamat semmiképpen sem történhet erőszakos módon (Fischer, 2007).

A tudás szerepe a vállalatoknál

Egy vállalat versenyképessége szempontjából az ipari termelés korszakában a siker elsősorban a termelékenység növelése, a munkamegosztás és az anyagi termelési tényezők (mint a tőke, a gépek, a nyersanyagok) optimális kombinációja révén volt elérhető. Azonban az információ és a tudás korában a versenyképesség az adatok, az infor-

mációk és a tudás optimális kombinációjától függ (Haun, 2002). Az is kiemeli a tudásmenedzsment fontosságát, hogy a tudás egy olyan erőforrás, amely azáltal, hogy bővül, hasznosságából nem veszít, éppen ellenkezőleg, mennyiségének növekedésével a hasznossága is egyre nő. A tudás a megosztással felértékelődik, a meg nem osztott tudás pedig nem képes továbbfejlődésre, előbb-utóbb elvész. Ráadásul a megosztása, átadása során továbbra is ott marad az átadó birtokában, sőt gazdagodhat is az átadás-kor szerzett tapasztalatokkal (Venzin et al., 1998). A tudás használata során tehát egyre értékeesebb lesz más erőforrásokkal szemben, amelyek használatuk során fokozatosan devalválódnak (Fenyvesi, 2007).

Ganguly és szerzőtársai (2019) kutatása alapján láthatóvá vált, hogy a strukturális és a kognitív társadalmi tőke egyaránt jelentős szerepet játszik a tapasztalati tudás megosztásában.

Egy szervezet számára a valódi problémát nem az információalapú tudás kommunikációs eszközökkel történő megosztása, vagyis az információhoz való hozzáférés jelenti, hanem azon módszerek felismerése és elsajátítása, mellyel a munkavállalók az információt egyéni képességeik szerint tudássá formálják (Fink, 2000). Riempp (2004) szerint ugyancsak figyelembe kell venni, hogy nincs olyan tudás, amely emberek nélkül létezhet, és a munkájuk, illetve munkaerejük nélkül egyetlen tudás sem éri el a hatását.

A tudás eddig is a szervezetek birtokában volt, csak nem biztos, hogy mindig módszeresen, rendszerezetten használták (Fenyvesi, 2007). „Egy vállalat anyagi javai korlátozott értékűek mindaddig, míg az emberek nem tudják, mit kezdjenek velük. Ha elfogadjuk egy cég definíciójaként a „tudják, hogyan tegyék a dolgukat” meghatározást, akkor a tudás voltaképpen – egy rendkívül fontos szempontból tekintve – maga a vállalat” (Davenport & Prusak, 2001, p.12).

Explicit és implicit tudás és a köztük levő különbségek

Az explicit és implicit tudás közötti különbségtétel jelentős mértékben Polányi munkásságához kapcsolódik. Az implicit tudás személyhez és szituációhoz kötött, szavakkal közvetlenül nem kifejezhető tudás ellentétben az explicit tudással, mely szavakban kifejezhető és nagymértékben lehet befolyásolni (Plath, 2002). Az implicit tudásra vonatkozik Polányi sokat idézett megállapítása, miszerint „többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani” (Polányi, 1967). A két tudástípus azonban nem önálló, sokkal inkább egymás komplementerei (Polányi, 1992).

Az implicit, vagy más néven tacit tudás átadása, hasznosítása jelenti az igazi tőkét a vállalatnak (Fenyvesi, 2004). Nonaka és kollégái szerint minden szervezeti tudás gyökere ebben rejlik (Nonaka & Takeuchi, 1995), hiszen a tacit tudás társas jellegű, amely az egyéni tapasztalatokkal ötvöződik. Ezt a tudást azonban, ha tudatosan, nem szívesen osztják meg az emberek, ez jelenti számukra azt a hatalmat, amivel megőrizhetik adott pozíciójukat, vagy feljebb léphetnek egy magasabb szintre a szervezeti hierarchiában (Fenyvesi, 2004). A tacit tudás megosztása

azonban nemcsak a szándékon alapul, hisz olyan tudásról beszélünk, amely a munkatársak fejében található, de nem kifejezhető, ugyanis egy „készséget nem lehet részekre szedni, darabonként nem lehet receptszerűen továbbadni, amíg nem ismert a recept” (Polányi, 1958).

Így nem véletlen, hogy a tacit tudás átadásának problémája a mai napig központi helyet foglal el a tudásmenedzsmentben (Kapás, 1999; Nonaka et al., 2000; Rónavári-Kedves & Varga, 2013; Curado & Vieira, 2019).

A tacit tudás megosztása

A tacit tudás átadását meghatározzák annak jellemzői: (1) az emberi fejekben és kapcsolatokban lakozik, (2) tapasztalatok megosztásával, megfigyeléssel és utánzással sajátítható el, (3) nehezen vagy nem formalizálható, dokumentálható, (4) leginkább tudatalatti és láthatatlan tudás (a birtokos számára egyaránt ismert és ismeretlen), (5) nem tudjuk szavakba önteni, ezért nem is ellenőrizhető, bírálható, (6) csak a gyakorlatban lehet megtanulni, így annak alapvető módja is hallgatólagos, homályos elemeken alapul, (7) a személynek magának kell megszerezni, fenntartani (Polányi, 1992; Fenyvesi, 2006; McAdam et al., 2007; Pavlicek, 2009).

A tudástranszfer a vállalat egészét érinti, nemcsak a munkatársak kiválásánál és az új munkatárs betanításánál érhető tetten, ehhez pedig elengedhetetlen a munkavállalók tacit tudásának hozzáférhetővé tétele.

A tudás megosztását azonban számos tényező befolyásolja. Szulanski (1996) szerint a tudástranszfert befolyásoló tényezők négy csoportra oszthatók: (1) maga a tudás, amely átadásra kerül, (2) a tudást átadó személyes tulajdonságai, (3) a tudást átvevő személyes tulajdonságai, (4) a környezet, amelyben a tudás átadásra kerül.

Schewe (2011) tanulmánya alapján a tudás láthatóvá tételét alapvetően az ember, a technika és a szervezet befolyásolja (1. táblázat).

1. táblázat

A tacit tudás „láthatóvá tételét” befolyásoló tényezők

EMBER (személyes korlátok)	TECHNIKA	SZERVEZET (strukturális korlátok)
Kommunikáció-képesség	A kulcspozíciót betöltő informatikai háttere	Időkorlát
Kapcsolati tőke	Automatizáltság	Merev szervezeti struktúra
Hatalom és presztizsvágy	A dokumentáció használhatósága	Térbeli távolság
Bizalom		Egyéb
Egyéb		

Forrás: Schewe (2011) alapján saját szerkesztés

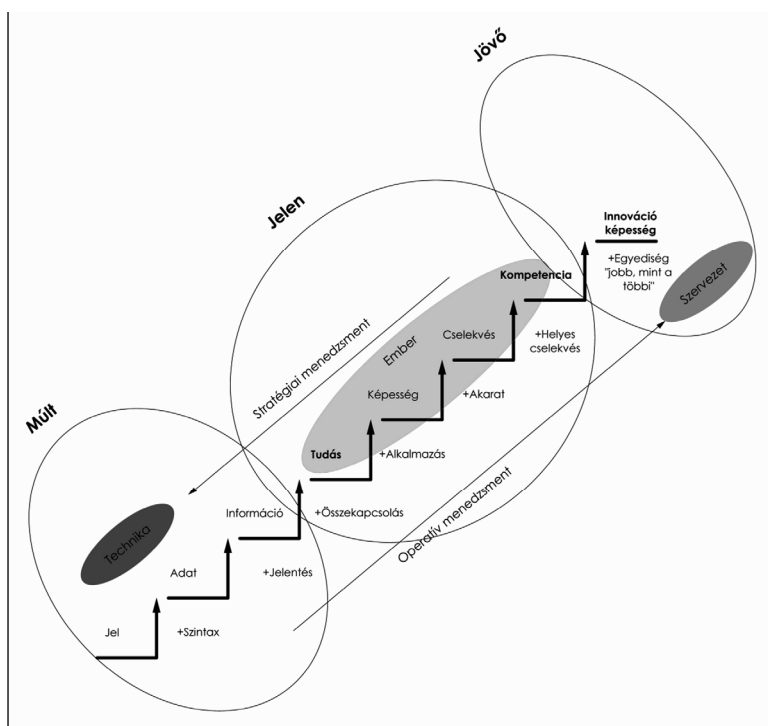
Az emberhez köthető akadályokat személyes korlátoknak, a szervezethez köthető akadályokat strukturális korlátoknak nevezzük. A technikai akadályok itt csak kiegészítő szerepet kapnak, azonban a cégek ebből a szempontból a „legfejlettebbek”. Kutatói szempontból érdekes kérdés,

hogy miért tolódik el ennyire az egyensúly a technikai akadályok felé.

tok garantálják, azaz a vállalat központi tudáshordozói. A versenyelőny szempontjából releváns tudást nagyrészt

1. ábra

Zawacki-Richter-féle tudáslépcső idődimenzióban



Forrás: Sólyom (2012) alapján saját szerkesztés

A tudást azonban nemcsak át kell adni, hanem meg is kell tartani. Ebben a tanulmányban ennek meghatározásához a Zawacki-Richter-féle (2004) tudáslépcsőmodellt használtuk fel, melyet kiegészítettünk az időtényezővel, amely által megkapjuk a folyamatszerű elképzelésnek, a tacit tudás konzerválásának a feltételét (1. ábra). Időtényezőn ebben az összefüggésben azt értjük, hogy a vállalat a „múlt” dimenzióban valamilyen adatok birtokában van, amelyek a szervezet tagjainak közreműködésével jelentéstartalommal felruházva információvá alakulnak. Mivel a jel és az adat explicit, azaz dokumentálható, ezért a tacit tudás születésének ezt tekinthetjük. A tacit tudásátadási, megtartási folyamatot tehát ezekre a tényezőkre kell alapozni.

A következő lépcsőfok a „jelen” dimenzióját mutatja, ami minden olyan elemet tartalmaz, amely az átadási, konzerválási folyamat része. Igazi jelentőségét abban látjuk, hogy így az átadás legfontosabb soft tényezői is a rendszer részévé válnak, ugyanis a tudástól a kompetenciáig vezető úton minden olyan elem megjelenik, ami a sikeres átadási, megtartási folyamatnak is a zálogát jelenti. Végül a „jövő” dimenzió egyértelműen a szervezeti tudásba való beépülés és az innovációs képesség záloga, amely a tudás lépcsőjén nem jelent mást, mint versenyképességet (Sólyom, 2012).

Kulcsemberek – kulcspozíciók

Probst és munkatársai megerősítik, hogy a tudásintenzív vállalatok esetében a sikert egyes személyek vagy csoportok

ők állítják elő, és távozásukkal nagy „know-how lyukak” keletkeznek, amelyeket legtöbbször csak hatalmas költségek árán lehet újra eltüntetni (Probst et al., 2003). A kulcsemberek jelentése az üzleti szótár szerint (2019) az, akinek tudása, kreativitása, befolyásolási képessége kritikus jelentőséggel bír a vállalkozás túlélése vagy növekedése szempontjából, és az üzleti vállalkozás károsodni fog, ha ezt a személyt elveszíti (Businessdictionary, 2019). A kulcsemberek olyan vezetők és/vagy alkalmazottak, akik kritikus fontosságúak a vállalkozás sikere és a vállalkozás folytonossága szempontjából (Hassett, Reynolds & Sandberg, 2018). Kulcsfontosságú ember kockázati tényezőként akkor fordul elő, amikor az ember jelenléte, hiánya vagy viselkedése hátrányosan befolyásolja a vállalat értékét (The Economist, 2019). Ez a kockázat akkor merül fel, ha valaki az irodában egyedül rendelkezik valamilyen speciális tudással vagy fontos szervezeti kapcsolatok/kapcsolódások birtokában van (Hall, 2019).

A kulcsemberek lehetnek részleg vezetői vagy értékesítők, de akár a raktár vezetői is, de mindenképpen olyan tudást kell birtokolni, ami miatt személye nem helyettesíthető mással (Sveiby, 2001). Wiig (1994) szerint egy vállalat számára kulcsemberek lehetnek olyan gyakorlott szakértők, akik kevesebb információból jobb döntést képesek hozni, mint egy nála tapasztalatlanabb. Ez teszi ezeket az embereket értékesnek a vállalat számára, hiszen információval való ellátásuk költsége a tapasztalataik miatt alacsonyabb, mint egy kezdő döntéshozóé. S minde-

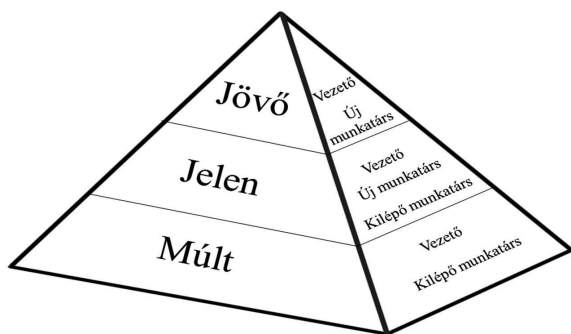
mellett döntéseik minősége is várhatóan jobb lesz. Ezzel szemben Bacsur és Boda (2010) a vállalat a kulcsembereit kétféle kompetencia felől közelíti meg. Egyrészt a szakértői kompetencia felől, azaz, hogy az adott egyén egy feladat elvégzéséhez mekkora tudás birtokában van, milyen képességekkel rendelkezik, másrészt viszont a szervezeti kompetencia felől, amely alatt azt értjük, hogy az egyén mennyire lojális a szervezethez, mennyire igyekszik megfelelni a szabályoknak, előírásoknak. Ha a két dimenziót összevetjük, akkor négy szerepet tudunk megkülönböztetni egy szervezeten belül: a szakembert, a menedzsert, a vezéregyéniséget és a támogató személyzetet (Bacsur & Boda, 2010).

A tacit tudásmegosztási piramis

A tacit tudásmegosztási piramis modell (TTMP) (Sólyom, 2012) szolgálta a kutatás keretét. A kutatási modell kiindulási pontja volt, hogy a tacit tudás átadásának valamennyi elemét és dimenzióját egy modellben jelenítsük meg (2. ábra).

2. ábra

A TTMP – tacit tudásmegosztási piramis



Forrás: Sólyom (2012, p. 82)

A modell kifejlesztésénél az volt az elsődleges szempont, hogy a tacit tudás átadásának különböző elemeit és dimenzióit egy egységes rendszerbe tudjuk megjeleníteni. Fontos volt továbbá, hogy vizuálisan is láthatóvá tegyük a tacit tudásmegosztási folyamat résztvevőit, idődimenzióját, szervezeti jellemzőit és a klasszikus tudásmenedzsment elemeit, azaz a tudásmenedzsment építőköveit, szemléltetve azt, hogy nem fontossági sorrend van az egyes elemek között, hanem rendszerszintű összefüggés. Mivel az idő kiemelt fontosságú tényező ezért a tudás átadását múlt, jelen és jövő idődimenzióban vizsgálva került kiegészítésre azzal, hogy mikor, mely szereplők, milyen szervezeti jellemzők között hogyan viszonyulnak a tacit tudáshoz.

A Piramis a 2. táblázatban látható dimenziókból áll.

Az első az *idődimenzió*, mely az idősíkon helyezi el a folyamatot. A múltban fel kell készülni arra, hogy a munkatárs távozásakor az új munkavállaló a jelenben, a lehető leghatékonyabb módon kerüljön az új tudás birtokába. A jövőben pedig ezt az új tudást a már meglévő tudásával együtt kell menedzselnie. Az idő három dimenziójában a meghatározzuk a folyamatban aktuálisan részt vevő sze-

2. táblázat

A tacit tudásmegosztási piramis dimenziói

Idő	Résztvevők	Szervezeti oldal	Tudáselemek
Múlt	Vezető Kilépő munkatárs	Motiváció Felkészülés	Azonosítás Előkészítés Dokumentálás
Jelen	Vezető Kilépő munkatárs Új munkatárs	Átadás Eszközök Soft tényezők	Átadás Megosztás
Jövő	Vezető Új munkatárs	Innováció	Felhasználás Rögzítés a szervezeti memóriában Fejlesztés

Forrás: saját szerkesztés Sólyom (2012, p. 82-83) alapján

replőket, ezt neveztük a piramis résztvevői oldalának. A következőkben meghatározzuk a releváns szervezeti jellemzőket, majd mindezek kapcsolódását az elméleti részben bemutatott modellek tudáselemeihez. Így a *résztvevői oldal* jellemzői a következők. A tudásátadás bekövetkezése előtt kell előkészíteni a folyamatot, főként a tervezhető munkaerőmozgás tekintetében. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyét elhagyó dolgozó és főnöke az érintettek, majd a jelenben színre lép az új munkatárs, és átveszi a régi munkatárs helyét. A jövőben a távozott egykori alkalmazott már nem része a vállalatnál zajló folyamatoknak. Nem emeltük ki külön a szervezet többi tagját, de természetesen ők is fontos szerepet töltenek be a tudás átadása és átvétele során, hiszen ez a folyamat a környezetétől nem függetlenül zajlik. A *Szervezeti oldal* tekintetében a múltban elengedhetetlen a szervezeti kultúra elemzése, és annak vizsgálata, hogyan reagál, főként a demográfiai változásokra, valamint mennyire segíti a tudás, elsősorban a tacit tudás átadását. Ehhez szorosan kapcsolódik az átadók (vezető, távozó munkavállaló) motivációja. Harmadik elemként meg kell említenünk a munkaerőmozgás okozta következményekre való tudatos felkészülést. A jelenben szervezeti oldalról a tudásátadás folyamatának és eszközeinek vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt. A jövőben pedig vizsgáljuk a fenntartható fejlődést, valamint azt, hogy a már meglévő és az újonnan megszerzett tudás összeadódik-e és innovációs előnyökkel, avagy hátránnyal jár a szervezet egészére nézve.

A *tudáselemek* összegyűjtésénél a tudásmenedzsment Probst-féle (2003) építőköveit és a Münchener modellt (Reinmann-Rothmeier, 2001) alapul véve a negyedik dimenzióban a múlt a tudás azonosítását, dokumentálását és az átadásra történő előkészítését foglalja magában. A jelenben zajlik a tudásmegosztás és átadás, vagyis a kommunikációs szakasz, a jövőben pedig a tudás kiterjesztése, amely magában foglalja az újonnan megszerzett tudás felhasználását, a régi tudás megőrzését és az így kialakult tudás fejlesztését.

Jelen tanulmány a piramismodell jelen idődimenziójára épít, ahol a tudásmegosztási és átadási folyamatok kerülnek a középpontba. A szakirodalom olyan fontos

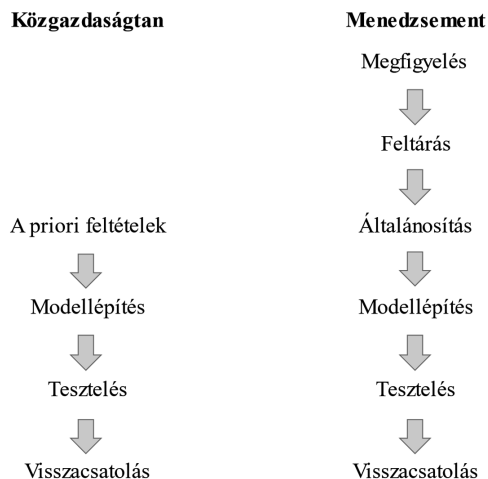
kérdésekhez vezet el, mint, hogy azok a szervezetek, akik saját bevallásuk szerint már felismerték és a mindennapjaikba beépítették a tudásmenedzsment eszköztárának elemeit milyen tudatossági szinten használják a tacit tudásmegosztási eszközöket.

Ez alapján fogalmaztuk meg a kutatási kérdést és a hipotézist. Így a tanulmány fő célkitűzése egy olyan eszköztár összeállítása a vállalatok számára, amely a múltbeli megtett vagy meg nem tett intézkedésekből kiindulva, a jövőbeli eredményekre fókuszálva a jelenben olyan egyszerű cselekvésre, döntésekre sarkallja őket, amellyel potenciálisan növelhetik versenyelőnyüket.

A kutatás módszertana

Kutatásunk egy feltáró jellegű, empirikus kutatás, melynek egyik részeredményét közöljük ebben a tanulmányban. Az empirikus kutatás eredményeit mind kvantitatív, mind kvalitatív módszerek támasztják alá. A kutatási módszer egyértelmű meghatározásának nehézségeit elsősorban az jelenti, hogy a menedzsment magas absztrakciós szintű tudományokhoz kötött és multidiszciplináris jellege miatt nincs egységes racionalitása, nincs kísérleti résztudománya, ezeket jobbra kölcsönzi. Ami az igazi kihívást jelentette, a 3. ábrán megjelenő kettősségből adódik. Az elméletépítés rendszere a menedzsmenttudományban igen összetett. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

3. ábra



Forrás: saját szerkesztés Kun (2005) alapján

A menedzsmentet tehát kutatási szempontból a verifikálhatóság (igazolhatóság), konfirmálhatóság (megerősítés) és az empirikus-induktív módszerek jellemzik, szemben a közgazdaságtudomány predikciós képességével, amely egy elmélet vagy gazdasági modell gazdasági előrejelzések készítésére való alkalmasságát jelenti. A tudásmenedzsment területén végzett kutatások között egyaránt találunk statisztikai felméréseket és elemzéseket tartalmazó nagymintás felméréseket (de Pablos, 2002), kismintás felméréseket (Hendriks & Vriens, 1999), de leggyakrabban esettanulmányokra épülő kvalitatív felmérésekkel találkozhatunk (Davenport, 1997; Dixon, 2000; Earl, 2001;

Zack, 1999). A témát felölelő kutatás az előbbieken bemutatott logikát követve mind a feltáró, mind a leíró kutatások jellemző jegyeit használja (Sólyom, 2012, p.101). Jelen cikkre vonatkozó kutatási módszereket ebből levezetve a kutatási módszer fejezetben fejtjük ki.

A kutatási cél és a kutatási kérdések

Fő célunk a tacit tudás jelentőségét, átadásának szükségességét és eszközeit vizsgálva – elsősorban munkaerőmozgás esetén – egy olyan azonnal alkalmazható eszköztár megismerésének lehetőségét adjuk a vállalatok kezébe, amely a múltban megtett vagy meg nem tett intézkedésekből kiindulva, a jövőbeli eredményekre fókuszálva a jelenben egyszerű cselekvésre, döntésekre sarkallja őket. A tacit tudásmegosztását, vállalatnál tartását segítő eszköztár összeállítása, egyúttal biztosítja a vállalat hosszú távú versenyelőnyét is. Feltételezzük, hogy a megoldást nem az implicit tudás explicitté tétele, hanem egy olyan rendszerszemléletű folyamat kialakítása teremti meg, melynek eredménye a tacit tudásátadási folyamat tudatos menedzselése.

Empirikus kutatásunk a tervezhető munkaerőmozgásra fókuszál és a vállalatok számára felépít egy modellt, amely a folyamatos tacit tudásátadást támogatja. Jelen cikkben a tudást támogató eszközök kvantitatív és kvalitatív kutatása során megismert jellemzőinek bemutatása történik. A vállalatok ezáltal sokkal jobb eséllyel indulhatnak a hosszú távon előre nem tervezhető, vagy nem jól tervezhető munkaerőmozgások során keletkező tudásveszteségek csökkentésére is.

Kutatási célunkat a következő fő kutatási kérdések megválaszolásával kívánjuk elérni.

Van-e létjogosultsága egy olyan rendszerszemléletű megközelítésnek, amelyben a tacit tudás átadása áll a középpontban, úgy, hogy a tudást nem csupán statikus erőforrásként kezeli (Gebert, 2001; Freiling, 2000), hanem a humán tényezőket is figyelembe veszi?

A tacit tudás megosztása csak úgy valósítható-e meg, ha azt a tudást explicitté, leírhatóvá konvertáljuk, majd azt a konvertált tudást egy infokommunikációs eszköz segítségével tároljuk és a munkatársak részére elérhetőséget biztosítunk hozzá? Ez utóbbi kérdés különösen fontos a kulcsemberek esetében.

Kutatási módszer

Tanulmányunk mind a feltáró, mind pedig a leíró kutatások jellemző jegyeit ötvözi (Szokolszky, 2004). A leíró kutatási elemeket a tesztelés, valamint a visszacsatolás fázisában használtuk a tudásmenedzsmentet érintő vállalati tulajdonságok és vállalati funkciók megismerése érdekében. A feltáró kutatás részét a probléma pontosabb meghatározása során alkalmaztuk megfigyelés és a feltárás formájában. A megfigyelés fázisában elsősorban előzetes tapasztalatainkra, valamint más kutatók által hasonló témában végzett kutatásaira építettünk. A feltárás során azon interjúk és vállalati megfigyelések bemutatását, elemzését végeztük el, melyeket azért készítettünk, hogy a kutatás későbbi szakaszaiban, valamint a kérdőív és a mélyinterjúk összeállításában az ezekből levont következtetések segítségünkre legyenek.

A jelen tanulmány az alábbi hipotézist vizsgálja, mely szerint – azok a vállalatok, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudás menedzselését, használnak tudásmenedzsment eszközöket, és ezzel együtt a tudásátadás valamilyen formáját is.

A felállított hipotézis a korábbiakban részletesen bemutatott „piramis” modell idődimenziója szerint a jelenre vonatkozik, ahol a tudásmegosztási és -átadási folyamatok kerülnek a középpontba.

Fontos megemlíteni, hogy a kutatás során mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatást szükségesnek tartottuk (4. táblázat), melynek fő oka az volt, hogy a felállított hipotézis teszteléséhez és bizonyításához egyrészt statisztikailag alátámasztható eredményekre volt szükség, másrészt, a válaszadók tapasztalataira, elképzeléseire és véleményére is kíváncsiak voltunk. A kutatás során kérdőívet és mélyinterjúkat használtunk. A kvalitatív kutatás rövid eredményét ebben a tanulmányban olyan céllal mutatjuk be, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy a kvantitatív kutatás során vizsgált eszközök milyen mértékben támogatják kifejezetten a tacit tudás átadását. Feltelezésünk szerint a vállalatok elsősorban az explicit tudás átadására használnak eszközöket, amennyiben egyáltalán használnak.

A kvantitatív kutatásban a 250 főnél magasabb alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok kerültek be. A közel kilencszáz kiküldött kérdőívből így 312 darab érkezett vissza. A hibás kérdőívek kiszűrése után 248 az SPSS-program segítségével került kiértékelésre. A mélyinterjúkhoz 30 olyan vállalatot választottunk ki, amely saját bevallása szerint fontosnak ítéli meg a tudásmenedzsmentet és már használ tudásmenedzsment-eszközöket.

4. táblázat

A kvantitatív és a kvalitatív kutatás jellemzői

Kutatási módszer	A kutatási módszer rövid ismeretése	Válaszadók	Feldolgozás módja
Kvantitatív elemzés	Kérdőíves megkérdezés	Magyarországi közép- és nagyvállalatok munkaerőmozgásért felelős személyzeti vezető, ahol nem volt, ott vezetők válaszoltak N = 248	SPSS (gyakoriság, varianciaanalízis, faktorelemzés)
Kvalitatív elemzés	Mélyinterjú	A kvantitatív kérdőívet kitöltők közül kiválasztott olyan vállalatok, akik saját bevallásuk szerint fontosnak tartják a tudásmenedzsmentet és használnak tudásmenedzsment eszközöket. N = 30	Kvalitatív elemzés erősen kötődve a megfigyelés és a kvantitatív kutatásban kapott eredményekhez.

Forrás: saját szerkesztés

Az empirikus kutatás lezárását a visszacsatolás szakasza jelentette.

A következőkben a hipotézissel kapcsolatos konkrét kutatást és a kapott eredményeket mutatjuk be.

Kutatási eredmények

A tudás átadásának vizsgálata

A mélyinterjúk kutatáshoz szűkítettük a vállalatok számát és kiválasztottunk 30 olyan vállalatot, amelyek saját bevallásuk szerint fontosnak ítélik meg a tudásmenedzsmentet és már jelenleg is használnak bizonyos tudásmenedzsment-eszközöket. Azt, hogy mennyire fontos a vállalat számára a tudásmenedzsment a kérdőív „milyen fontos szerepet játszik a tudásmenedzsment a vállalat életében” kérdése alapján, valamint egy másik kérdés részkérdéseként felmerülő „folyamatosan és tervezetten folyik a tudásátadás” kérdés válasza alapján döntöttük el. Mindkét esetben egy négyfokozatú skálán jelölték a résztvevők. A tudatosság kérdését a kérdőívben külön vizsgáltuk, amelynek eredménye a következő: A 30 vállalat mindegyike a skálán a fontos szerepet játszik értéket jelölte meg, amikor azt kérdeztük, hogy milyen szerepet játszik a tudásmenedzsment a vállalat életében. Azt, hogy használnak-e tudásmenedzsment-eszközöket, egy tudásmenedzsment használatára vonatkozó aktivitási kérdésre adott válaszok alapján mértük. Azok a vállalatok kerültek be a mintába, akik az általunk felsorolt eszközökből minimum négyet rendszeresen használnak.

A felállított hipotézis igazolásához figyelembe vettük, hogy a vállalatok folyamatosan, vagy csak esetenként használnak-e a tudás menedzselésére szolgáló eszközöket. A kapott válaszok alapján a vállalatok 65%-a rendszeresen, míg 35%-a csak időszakosan használja a tudás menedzselését szolgáló eszközöket. E válaszokat a hipotézis statisztikai vizsgálatokor független változónak tekintettük.

A tudatosság kérdését a kérdőíves kutatás folyamán külön vizsgáltuk az összes vállalatnál, amelynek eredményét a 4. táblázatba foglalva ismertetjük.

4. táblázat

A tudatosan tervezett tudásmegosztás

Tudásmenedzsment-eszközök használata	Mérték
Egyáltalán nem használnak	15%
Ritkán használnak	20%
Gyakran használnak	40%
Mindig használnak	20%
Nincs válasz	5%

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az az eredményekből is látszik, a vállalatok több mint a fele a saját bevallása szerint folyamatosan biztosít lehetőséget a tudás átadására, nemcsak a kulcsemberek távozásának bejelentése és tényleges távozása közötti időben.

Fontos kérdés volt továbbá az is, hogy melyek azok az eszközök – akár explicit, akár implicit tudásátadást támogató eszközök – melyekkel a vállalatok rendszeresen támogatják a tudás megosztását.

A tudás megosztását támogató eszközök

A tudásmenedzsmenten belül a tudásmegosztást támogató eszközöket két nagyobb – egy informális és egy formális eszközök – csoportra osztható fel.

Az informális eszközök csoportjába olyan tudásátadást segítő eszközök kerültek, amelyek kötetlen, nem szabályszerű keretek között biztosítják a tudás megosztását, a másik – formális – csoport eszközeinél a vállalat hivatalos keretet biztosít a tudásmegosztásnak. Az alábbi eszközök használatát vizsgáltuk.

- informális eszközök: kávésarok, sportklub, informális találkozások, beszélgetések, társasági programok, vállalati kirándulások,
- formális eszközök: céges rotációs programok, az utód ugyanarról az osztályról jön, történetek mesélése, videók, interjúk, mentori rendszer/coaching, előadások, szimulációk/szerepjátékok, átadási jegyzőkönyv, összehangolt átmenet a nyugdíjazási folyamatokba.

A tudásmegosztást segítő eszközök felméréséhez kérdőíves módszerrel történt. Az informális eszközöknél a válaszadónak igennel vagy nemmel kellett jelölni, hogy biztosítható-e a vállalatánál a különböző informális tudásátadási eszközök számára. Míg a formális eszközöknél egy négyfokozatú skálán kellett jelölni, hogy milyen mértékben használja az adott eszközt a tudás megosztására az egyáltalán nem használtuk és a mindig használtuk szélső értékei között. A kérdésekre kapott válaszok kielemezésére az informális eszközök esetében keresztábra-elemzést, míg a formális eszközök esetében varianciaanalízist végeztünk, mivel a független változónak vett folyamatos tudás menedzselése, valamint az informális eszközök nominális értékek, viszont a formális eszközök arányskálák.

Elsőként a keresztábra-elemzés eredményeit mutatjuk be, melynél az alábbi mutatókat vizsgáltuk meg:

- a *Cramer V* mutató, mely a kutatók szerint a legmegbízhatóbb mutató két nominális érték kapcsolatának vizsgálatára,
- a *Goodman és Kruskal tau* mutató, mely azt mutatja meg, hogy a független változó milyen mértékben képes a függő változót előre jelezni (esetünkben tehát a folyamatos tudásmenedzsment, mint független és az informális tudásátadási eszközök, mint függő tényezők szerepelnek),
- a *Pearson-féle Khi-négyzet* mutató, amely vizsgálja, hogy vajon van-e összefüggés a változók között,
- a *Valószínűségi aránymutató*, mely hasonló az előbbihez, de a megerősítés miatt célszerű a használata.

Az egyes mutatók értékei az egyes informális eszközök esetében az 5. táblázatban ábrázoltak szerint alakultak.

Az 5. táblázatban szereplő értékek alapján az 5%-os szignifikanciaszinten való tesztelés mellett az informális tudásátadási eszközök közül kettő – a kávésarok és a társasági programok, céges kirándulások – esetében van bizonyítható kapcsolat az eszköz és a folyamatos tudásmenedzsment feltételezése között, a másik három tényező esetében nincsen kapcsolat.

5. táblázat

A keresztábra-elemzés mutatói

Kétoldali szignifikanciák	Kávésarok	Sportklubok	Informális találkozók, beszélgetések	Társasági programok, céges kirándulások
Person-féle Khi Négyzet	0,007	0,633	0,494	0,007
Valószínűségi arány	0,002	0,543	0,491	0,007
Cramer-féle V	0,003	0,633	0,494	0,007
Goodman és Kruskal tau	0,007	0,615	0,623	0

Forrás: saját szerkesztés

Ez azt jelenti, hogy amennyiben egy válaszadó azt jelölte, hogy vállalatánál a tudás menedzselése folyamatosan működik, akkor e vállalat esetében nagy valószínűséggel van lehetőség az informális tudás kávésarokban való átadására, illetve e vállalatok nagyobb valószínűséggel szerveznek kötetlen társas programokat, céges kirándulásokat, mint azok, amelyek csak ritkán használnak tudásmenedzsment-eszközöket. A kapcsolat mértéke ugyan gyenge, de kimutatható. Ezért itt arra következtettünk, hogy leginkább a tudatosság hiánya, ami ezt a gyenge kapcsolódást indokolja.

A formális eszközök esetében a hipotézis igazolására varianciaanalízist végeztünk, mivel a tudás átadására szolgáló eszközök használatára vonatkozó kérdés során a megkérdezettek válaszaikat egy négyfokozatú skálán jelölték. Ezért egy nominális és egy metrikus skálát kellett összehasonlítani, melyet varianciaelemzéssel lehet elvégezni.

A varianciaelemzés elvégzésének feltételét vizsgáló Levene-teszt alapján a következő eszközökre alkalmaztuk e módszert:

- az utód ugyanarról az osztályról jön, mint elődje,
- storytelling, történetek mesélése,
- videók készítése,
- interjúk készítése.

A négy formális eszköz közül a videók készítése esetében nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a vizsgált változók között. A többi formális eszköz esetében azonban megállapítható, hogy azon vállalatok, melyek saját bevelésük szerint folyamatosan preferálják a tudás menedzselését, nagyobb valószínűséggel alkalmazzák a fenti három formális eszközt gyakori vagy állandó jelleggel.

E következtetésünk adatokkal történő alátámasztására szolgál a 6. és 7. táblázat.

A kvantitatív kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy azok a vállalatok, amelyek a tudás menedzselését fontosnak tartják, folyamatos jelleggel gondoskodnak erről és nagyobb valószínűséggel használnak tudásátadási eszközöket is, legyen szó informális vagy formális eszközről.

6. táblázat

A Levene-teszt eredményei

Eddigiekben használta-e...	Levene statisztika	df1	df2	Szignifikancia
Az utód ugyanarról az osztályról jön	0,768	1	240	0,382
A storytelling módszert	1,734	1	230	0,189
A videók készítését	1,897	1	234	0,170
Az interjúk készítését	2,696	1	236	0,102
A mentori rendszert, coachingot	4,575	1	234	0,033
Az előadások szervezését	24,760	1	236	0,000
A szimulációkat, szerepjátékokat	13,508	1	236	0,000
Az átadási jegyzőkönyv készítését	7,880	1	234	0,005
Összehangolt átmenetet a nyugdíjazási folyamatokba	16,449	1	234	0,000
A jobbotációt	10,362	1	236	0,001

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

Az ANOVA-vizsgálat eredményei

Eddigiekben használta-e...		Eltérés négyzetösszeg	Átlagos négyzetösszeg	F	Szignifikancia
Az utód ugyanarról az osztályról jön	Csoportok között	18,288	18,288	19,729	0,000
	Csoporton belül	222,473	0,927		
	Total	240,760			
A storytelling módszert	Csoportok között	9,549	9,549	11,562	0,001
	Csoporton belül	189,951	0,826		
	Total	199,500			
A videók készítését	Csoportok között	0,571	0,571	1,362	0,244
	Csoporton belül	98,006	0,419		
	Total	98,576			
Az interjúk készítését	Csoportok között	12,318	12,318	13,892	0,000
	Csoporton belül	209,261	0,887		
	Total	221,580			

Forrás: saját szerkesztés

A tudásmegosztást támogató eszközök kvalitatív elemzése mélyinterjú segítségével

A kutatás következő fázisában kvalitatív kutatás segítségével kerestük arra a választ, hogy az előbb említett vállalatok az explicit tudás mellett vajon a tacit tudás átadását is támogatják-e.

Az explicit és tacit tudás átadásának feltérképezésére mélyinterjú készült a 30 kiválasztott vállalatnál. Az alanyok kiválasztásánál azok a vállalatok kerültek a mintába, amelyek saját bevallásuk szerint is fontosnak ítélik meg a tudásmenedzsmentet és már használnak tudásmenedzsment-eszközöket. Az interjúban elhangzott egy általános kérdés a tudásátadásra vonatkozóan, ahol a szaktudás és tapasztalat átadásának támogatására, a know-how vesztés megakadályozására és a nem szakmai tudás átadására kérdeztünk rá.

Az általános kérdésre a válaszadók felsorolták a vállalat által használt azon eszközök széles skáláját, ami a tudásátadáshoz tartozik. A teljesség igénye nélkül a következők kerültek a válaszok közé:

- „talent-menedzsment”,
- anyagok központi tárolása,
- helyettesítési rendszer,
- utánpótlás program,
- „kulcsembert-projekt” tervezett személyzetfejlesztés,
- szabványok,
- folyamatleírások,
- adatbázisok,
- munkafolyamatok kötelező leírása és dokumentálása párhuzamos munkavégzés,
- belső képzési rendszer működik,
- karriermenedzsment megbeszélés.

A nem szakmai tudás megosztására mindössze két vállalat válaszolta azt, hogy mentorprogramot működtetnek, egy válaszadó kilépő interjút nevezett meg, egy vállalat pedig folyamatosan figyel a tapasztalati tudás megosztására, bár külön eszköze erre vonatkozóan nincs. Az összes többi, azaz 27 vállalat azt mondta, hogy semmilyen intézkedést

nem használ a tacit tudás megőrzésére, ami bizonyítja a tudatosság teljes hiányát.

A kvantitatív kutatás alapján hipotézisünket, mely szerint a vállalatok, amelyek tudásmenedzsment-eszközöket használnak, még ha ezen eszközök használata nem is tudatos, nagyobb valószínűséggel használják a tudásmegosztás valamilyen formáját, igazolást nyert. A kvalitatív interjúk alapján megállapítható, hogy a vállalatok, ha használnak tudásmenedzsment-eszközöket nagyobb valószínűséggel tudásmegosztási eszközöket is használnak, azonban a tacit tudás megosztására nincs kialakult és alkalmazott eszközrendszerük.

Megállapítások, korlátok, jövőbeli kutatási irányok

Bebizonyosodott a vizsgálati eredmények alapján, hogy a tudásmenedzsment-eszközöket használó vállalatok, a tudástranszferre is figyelmet fordítanak. A megosztási folyamatokat támogató eszközök azonban nagyobb hangsúllyal az explicit, ritkább esetben a tacit tudás megosztását támogatják. Kutatásunk alapján megállapítottuk azt is, hogy a tudás konzerválásához a vállalatoknak tudatosan használható eszközökre van szükségük. Egy olyan, a távozó kulcsemberekhez rendelt betanítási, képzési programra van szükség, mely tartalmazza az időtervet, a betanítandó munkatársat/munkatársakat és azt, hogy a betanítást milyen módon fogja mérni a vállalat, valamint, hogy milyen szerepet kap az utód kiválasztásában a távozó munkatárs.

Mindezek végrehajtásában azonban érdekeltté és motiválttá kell tenni a távozó kulcsembert. Mivel a pénz ilyen esetben már nem motivál, olyan egyedi eszközöket kell használni, mint az elismerés. Amennyiben sikerül motiválnunk a távozó munkatársat, akkor annak az eredménye egy rendszerezett tudást (explicit + tacit) birtokló utód, egy elismert, elégedetten távozó kulcsemberek lesz, aki szükség esetén a későbbiekben, akár tanácsadóként a vállalat rendelkezésére állhat. Ennek vizsgálata azonban egy későbbi kutatás részét képezheti. Fontos tehát, hogy a tudás átadása során magát az embert állítsák a középpontba a vállalatok, és ne az egyes informatikai eszközök tárolási és megosztási funkcióinak a használatát. A kutatás korlátjai között feltétlenül meg kell említeni, hogy a vizsgált téma olyan specifikus, ahol a folyamatok sokszor nem tudatosan mennek végbe és a válaszadóknak olyan jelenségekről kellett beszélniük, ami sokszor akkor vált számukra is világossá és tudatossá, amikor a kutatás résztvevői lettek és amikor a mélyinterjúk során a tudatosságuk hiányára maguk – az interjú alanyok – jöttek rá.

Úgy véljük, hogy a kutatás folytatása érdekében mindenképpen szükséges lenne a mintaszám növelése, mert akkor még meggyőzőbb eredményre juthatunk.

A kutatás során feltételeztük, hogy a nyugdíjba vonuló munkatárs szándékosan nem akarja visszatartani, magával vinni a tacit tudását, mivel számára ez a jövőben semmilyen előnyt nem jelent. A vizsgálat során arra is ki lehetne térni, hogy az egyéb tervezhető munkaerőmozgások (mint például a szülési szabadság) esetén mi jellemzi a tervezhető tacit tudásátadást és a szervezeti memóriában történő megőrzé-

sét. Egy későbbi kutatásba szükségszerű lenne bekapcsolni a motivációhoz kapcsolódó tényezőket is.

Emellett a jövőben mindenképpen hasznos lenne egy nemzetközi összehasonlítást végezni, mivel a nemzeti és szervezeti kultúra erősen befolyásolja a tudásmegosztást.

Konklúziók

A munkaerőmozgást egyaránt tartják átoknak és áldásnak a vállalatok, hiszen felbomlanak eddig (jól) működő formális és informális csoportok, berögzült viselkedésmódok, sőt még teljesítményromlás is megfigyelhető egy-egy kulcsemberek távozása során. Ha azonban a tudásátadás folyamata jól előkészített és tudatos, akkor a személyhez kötött tacit tudás átadása a lehető legkisebb veszteséggel következik be. Emellett előnyös minden résztvevő számára, hiszen a kilépő munkatárs megbecsültnek érzi magát, az új munkatárs boldogan áll munkába, mivel a jó teljesítményhez minden segítséget megkapott, és így végső soron a vállalat is időt spórol és pénzt takarít meg. A kutatás egésze rámutatott arra, hogy a perspektívaváltás és a szemléletmód-formálás milyen fontos a témában. Ez azt jelenti, hogy a tapasztalatokon alapuló tacit tudás megosztásánál figyelembe kell venni egyrészt a vállalatok egyre komplexebbé váló folyamatait, segíteni kell felismerni, hogy a tudásmegosztás nem szűkíthető le egyes informatikai eszközök kínálta tárolási és megosztási funkciók használatára, és hogy az emberhez köthető tudás megosztásánál maga az ember kell, hogy a középpontba kerüljön.

Felhasznált irodalom

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer.
- Bacsur, K., & Boda, Gy. (2010). *Személyügyi kontrolling*. Budapest: Boda és Partners Kft.
- Bencsik, A. (2009). *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, Knowledge Sharing and Organizational Commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lec.: Verl. Moderne Industrie
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Dewey, J. (1993). *Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness
- Duryan, M., Smyth, H., Roberts, A., Rowlinson, S., & Sherratt, F. (2020). Knowledge transfer for occupational health and safety: Cultivating health and safety learning culture in construction firms. *Accident; analysis and prevention*, 139, 105496. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105496>

- Earl, M. J. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 125-145. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Fenyvesi, É. (2004). Változások a vezetői és alkalmazotti kompetenciákban. In S. Magda & L. Dinya (Eds.), *IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok: Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban* (pp. 253-253). Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola.
- Fenyvesi, É. (2006). A tudás ezer arca. *Tudásmenedzsment*, 2006(1) 119-126. http://epa.oszk.hu/02700/02750/00013/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2006_01_119-126.pdf
- Fenyvesi, É. (2007). *Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során* (Doktori disszertáció). Gödöllő: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., & Bernard, H. (2000). *Flexibilität und Kompetenz – Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2018-0190>
- Gebert, H. (2001). *Kompetenz-Management – Bewirtschaftung von impliziten Wissen in Unternehmen*. Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/65820/1/WI_Paper_kurz_09_HGE.pdf
- Fink, K. (2000). *Know-how-Management: Architektur für den Know-how Transfer*. München; Wien; Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Fisher, P. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden: DUV.
- Haun, M. (2002). *Handbuch Wissensmanagement: Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele*. Berlin: Springer.
- Hall, T. (2019). *Key Person Risks*. <https://www.linkedin.com/pulse/key-person-risks-thadhall?articleId=6513470430433603585#comments-6513470430433603585&trk=prof-post>
- Hassett, M. E., Reynolds, N. S., & Sandberg, B. (2018). The Emotions of Top Managers and Key Persons in Cross-Border M&As: Evidence From A Longitudinal Case Study. *International Business Review*, 27(4), 737–754. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.003>
- Hendriks, P. H. J., & Vriens, D. J. (1999). Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? *Information and Management*, 35(2), 113-125. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00080-9)
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Horvath, J. A. (2000). Working with tacit knowledge. In J. A. Woods & J. Cortada (Eds.), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (pp. 65-69). Woburn, CA: Butterworth-Heinemann.
- Kapás, J. (1999). A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30(6), 2-11. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT_1999n6p2.pdf
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2016). Trust, collaborative culture and tacit knowledge sharing in project management – A relationship model. In *Proceedings of the 13th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM 2016* (pp. 159-166). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25908.04486>
- Kun, A. I. (2005). *Bevezetés a tudományos közlés elméleti alapkérdéseibe* (Jegyzet). Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Lehner, F. (2006). *Wissensmanagement, Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Carl Hanser Verlag.
- McAdam, R., Mason, B., & McCrory, J. (2007). Exploring the Dichotomies Within the Tacit Knowledge Literature: Towards a Process of Tacit Knowing in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 43-59. <https://doi.org/10.1108/13673270710738906>
- Mohajan, H. K. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*, 6(1), 17-24. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>
- Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. *Event Management* 21(4), 431–447. <https://doi.org/10.3727/152599517X14998876105765>
- Neuweg, G. H. (2006). *Das Schweigen der Könnner. Strukturen und Grenzen des Erfahrungswissens*. Linz: Trauner Verlag.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Pavliček, A. (2009). The Challenges of Tacit Knowledge Sharing in a Wiki System. In *IDIMT-2009 System and Humans – A Complex Relationship* (pp. 389-421). Linz: Trauner Verlag Universität. https://idimt.org/wp-content/uploads/proceedings/IDIMT_proceedings_2009.pdf#page=389
- Pablos, P. O. (2002). Knowledge management and organisational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 52-62. <https://doi.org/10.1108/13673270210417691>
- Plath, H. E. (2002). Erfahrungswissen und Handlungskompetenz. Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In G. Kleinhenz (Ed.), *IAB- Kompendium Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Beiträge zur*

- Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (pp. 517–529). Bielefeld: Bertelsmann. http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_805.pdf
- Polányi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Polányi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- Polányi, M. (1992). *Polányi Mihály filozófiai írásai. I-II.* (Válogatta: Nagy, E, Újhelyi, G.) Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2003). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ranucci, R. A., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: Routine compatibility, trustworthiness, and integration in M&As. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 257–276. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0260>
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen. Das Münchener Modell.* (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Riempp, G. (2004). *Integrierte Wissensmanagement-Systeme*. Berlin: Heidelberg.
- Rónavári-Kedves, L., & Varga, I. (2013). Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, (1), 103-112. http://publicatiotar.repozitorium.uni-bge.hu/1229/1/R%C3%B3nav%C3%A1ri-Kedves_Varga_2013-1-mod-2018.pdf
- Schewe, G. (2011). A. Nienaber, Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, 61(1), 37-84. <https://doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>.
- Sevsay-Tegethoff, N. (2007). *Bildung und anderes Wissen – zur "neuen" Rolle von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Siebert, H. (2007). *Vernetztes Lernen. Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit*. Augsburg: Ziel (Grundlagen der Weiterbildung).
- Sólyom, A. (2012). *Múlt, jelen, jövő, avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói* (Doktori értekezés). Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2010). Organizational Culture's Influence on Tacit Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Sveiby, K. E. (2001). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- The Economist. (2019). *Key-person risk is alive and kicking in global business*. Retrieved March 02, 2021, <https://www.economist.com/business/2018/11/24/key-person-risk-is-alive-and-kicking-in-global-business>
- Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. In G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (pp. 26-66). London: Sage Publications.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge*. Arlington: Schema Press.
- Zawacki-Richter, O. (2004). *Support im Online Studium – Die Entstehung eines neuen pädagogischen Aktivitätsfeldes*. Innsbruck: StudienVerlag.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>