

A NEMZETKÖZI KIKÜLDETÉS SORÁN ELSAJÁTÍTOTT TUDÁS TÍPUSAI, ALKALMAZHATÓSÁGA ÉS ÁTADHATÓSÁGA

THE TYPES, APPLICABILITY, AND TRANSFERABILITY OF KNOWLEDGE ACQUIRED DURING INTERNATIONAL ASSIGNMENTS

A XXI. század gazdaságában a nemzetközi vállalatok egységei közötti hatékony tudásátadás döntő fontosságú az üzleti siker szempontjából, a nemzetköziesedés pedig előidézte a kiküldöttek számának növekedését. Bár a tudástranszfert meghatározó tényezők több tanulmányban is megjelentek, a kiküldetések szerepét kevésbé vizsgálta eddig a hazai szakirodalom, és a kiküldöttek által elsajátított tudás típusaira és jellemzőire fókuszáló tanulmány sem született. A szerzők feltáró kutatásának egyik kérdése ezért az volt, hogy a nemzetközi kiküldetést megjáró magyar munkavállalók milyen tudástípusokat sajátítottak el kiküldetésük alatt, illetve mennyiben találták ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Tanulmányuk ismerteti a kiküldöttek által elősegített tudástranszfer négy kulcstényezőjét, majd 12 félig strukturált interjú alapján mutatja be és elemzi a kiküldetésben elsajátítható tudás típusait, valamint ezek hazatérés utáni alkalmazhatóságát és átadhatóságát. A kiküldöttek bővíthetik szakmai ismereteiket, személyes és szociális készségeiket, kontextuális és kapcsolati tudásukat, valamint gondolkodásmódjuk is változhat a külföldön töltött idő hatására, a tudáselemek itthoni alkalmazhatósága és átadhatósága ugyanakkor több tényező függvénye.

Kulcsszavak: tudástranszfer; nemzetközi kiküldetés; multinacionális vállalat

In the 21st-century economy, knowledge transfer within multinational companies has become crucial for success, while internationalisation has increased the number of expatriates. Although the determinants of knowledge transfer have appeared in Hungarian studies, the role of expatriates is underexplored, with no study focusing on the types and characteristics of the knowledge acquired by them either. Therefore, the authors' exploratory study focuses on the types of knowledge gained by Hungarian expatriates and discusses their applicability and transferability in the contexts of home units. Following the introduction of the key factors of knowledge transfer facilitated by expatriates, they present and analyse the types of knowledge acquired during assignments and their characteristics based on 12 semi-structured interviews. Expatriates may increase their professional knowledge, personal and social skills, and contextual and relational knowledge, while their mind-set may change as well. The applicability and transferability of such knowledge at home depend on a number of factors.

Keywords: knowledge transfer; international assignments; multinational companies

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:

Szulovszky Mária^a (maria.szulovszky@rk.elte.hu) PhD-hallgató; Pongor-Juhász Anna Orsolya^a (pongor.orsolya@ppk.elte.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Kovács Zsuzsa^a (kovacs.zsuzsa@ppk.elte.hu) egyetemi adjunktus

^aEötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 05. 01-jén, javítva: 2024. 09. 09-én, 2024. 12. 01-jén és 2024. 12. 02-án, elfogadva: 2024. 12. 04-én. The article was received: 01. 05. 2024, revised: 09. 09. 2024, 01. 12. 2024 and 02. 12. 2024, accepted: 04. 12. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A XXI. század gazdaságában a tudás szerepe döntő fontosságúvá vált az üzleti siker szempontjából. A globális versenyben egy termék vagy eljárás önmagában már nem feltétlenül garancia a fenntartható versenyelőny megszerzésére, amelyet Davenport és Prusak (2001) szerint az anyagi erőforrások helyett elsősorban a fontos szervezeti tőkének számító tudásjavak képesek biztosítani. Mivel a konkurencia számára nehezen megszerzhető tudás létrehozása és transzfere a versenyelőny fenntartásának alapja lehet (Argote & Ingram, 2000), a tanuló szervezetté válás, a vállalati tudásbázis fejlesztése, kiaknázása, megtartása és a tudás szervezeti egységek közötti átadása kiemelt feladattá vált (Kane & Rink, 2020; Lazarova & Tarique, 2005; Sümejiné Dobrai, 2002). Ezzel párhuzamosan a globalizáció és a cégek nemzetköziesedése a kiküldetések számának növekedését is előidéztek (Bonache & Brewster, 2001), miközben az abban részt vevő munkavállalók demográfiai profilja, a kiküldetések stratégiai céljai és a mobilitás következtében megvalósuló tudástranszfer irányai fokozatosan diverzifikálódtak (Caligiuri & Bonache, 2016). Mivel a multinacionális vállalatokon belül mozgó erőforrások közül a tudás az, amelyik a legszorosabban kapcsolódik az emberi erőforráshoz (Bonache & Brewster, 2001), a kiküldetésben részt vevő, onnan hazatérő munkavállalók tudásközvetítő szerepe jelentős lehet mind az explicit, mind a tacit tudás átadásában, valamint egyik kontextusból a másikba történő adaptációjában (Harzing, Pudelko & Reiche, 2016).

A tudásmenedzsment témájában több magyar nyelvű tanulmány is született a 2000-es évek eleje óta. Szeleczki (1999) a szellemi-intellektuális tőke szerepével, a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó fogalmakkal, valamint a tudásmenedzsment sikerét meghatározó szervezeti szintű tényezőkkel foglalkozott. A terület előfutárainak azonosítása mellett Klimkó (2001) a tudásmenedzsment négy különböző megközelítési módját különítette el az egyes irányzatok fókuszai alapján. Sümejiné Dobrai (2002) a globális vállalatok jogyakorlati alapján vizsgálta a kultúra meghatározó szerepét, valamint a tudástranszfer segítő és gátló kommunikációs tényezőket. Garaj (2004) a bizalomnak, mint gazdasági hatótényezőnek a meghatározó szerepével foglalkozott, amely a szerző szerint a hatékony tudásátadás alapfeltétele. Harangozó (2007) az intellektuális tőke fogalmát, mérésének és a szervezeti irányításba történő beemelésének a lehetőségeit vizsgálta. Fontos megállapítása, hogy a szervezeti és csoportszintű faktorok mellett kezelésében egyéni szintű tényezők (hiedelmek, értékek és motivációk) is szerepet játszanak. Baksa és Báder (2020) hálózatos elemzésükben szintén kitértek a tudásmegosztást befolyásoló tényezőkre, első sorban a munkatársak tudásmegosztással kapcsolatos viselkedésére, képességeire és attitűdjére, valamint a szervezeti környezet (például támogató szervezeti kultúra, vezetés, ösztönzők) és a bizalom meghatározó szerepére. Sólyom és Fenyvesi (2021) olyan eszközöket vizsgáltak és csoportosítottak, amelyek szisztematikus alkalmazásával beépíthető a tacit tudás átadása a hazai vállalatok életébe.

A vállalatban belüli tudásmenedzsment, és azon belül a tudástranszfer sikerét meghatározó szervezeti, kapcsolati

és egyéni tényezők tehát több hazai szakirodalomban is megjelentek, ugyanakkor kifejezetten a tényezőkre fókuszáló, azokat egy elméleti keretben értelmező magyar nyelvű tanulmány még nem született. A kiküldetések egyéni és szervezeti jelentőségét szintén kevésbé vizsgálták eddig, és a kiküldöttek tudástranszferben betöltött szerepe kapcsán sem készültek még hazai kutatások. 2022 folyamán végzett feltáró kutatásunk célja ezért az volt, hogy a szakirodalom alapján megvizsgáljuk és egy elméleti keretbe integráljuk a kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfer meghatározó tényezőket (a tudást, a tudás átadóját, átvevőjét és a tudásátadás kontextusát), és erre építve magyarországi leányvállalatok kontextusában is megvizsgáljuk a tapasztalatokat. Jelen tanulmány kifejezetten a tudás tényezőjéhez kapcsolódó eredmények bemutatására fókuszál.

Bár a (tacit) tudás jelentősége és átadásának támogatása kapcsán születtek hazai tanulmányok (Sápiné Duduk, 2013; Sólyom & Fenyvesi, 2021) a transzférálni kívánt tudás típusai és jellegzetességei eddig viszonylag kevés figyelmet kaptak, miközben a nemzetközi szakirodalom fontos és akár a kiküldetési stratégiát is meghatározó tényezőként tekint ezekre (Bonache & Brewster, 2001; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Lazarova & Tarique, 2005). A feltáró kutatás egyik kérdése ezért az volt, hogy a kiküldetést megjáró magyar munkavállalók tapasztalatai alapján milyen ismereteket, képességeket és attitűdöket sajátítottak el megbízatásuk alatt, illetve mennyiben találtak ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Tanulmányunk a tudásmenedzsment és a nemzetközi kiküldetések felértékelődésének rövid bemutatása után ismerteti a kiküldöttek által elősegített tudástranszfer kulcstényezőit, kiemelt figyelmet fordítva a tudás tényezőjére. Ezt követően a kvalitatív kutatás kapcsolódó részeredményei alapján elemzi a kiküldetésben elsajátítható tudás típusait, valamint ezek hazatérés utáni alkalmazhatóságát és átadhatóságát.

A tudástranszfer és a nemzetközi munkavállalói mobilitás szerepe

Az erőforrás-alapú vállalatelmélet egyik klasszikus művének számít Barney tanulmánya (1991), melyben a szerző a tartós versenyelőnyt egy cég olyan értékteremtő stratégiájának megvalósításaként jellemzi, amelyet egyetlen versenytársa sem valósít meg, és amely előnyeit nem lehet lemásolni. Erre alapozva a tudásalapú szemlélet úgy tekint a tudásra, mint stratégiaiilag legfontosabb erőforráselemre (Grant, 1996), amelyet a vállalatoknak megfelelően kell kezelniük a növekedés érdekében (Oddou, Osland & Blakeney, 2009). Ez az erőforrás a szervezetek és munkavállalók által birtokolt explicit és tacit tudásban egyaránt megnyilvánul, és a multinacionális vállalatok számára ezek átadása, szervezeti hálózatukon belüli áramoltatása fontos kihívást jelent (Ferreira, Fernandes, Gou & Rammald, 2022). A tudásalapú vállalatelmélet a szétosztott tudás különböző eszközökkel történő koordinálását tartja a szervezet feladatának (Kapás, 1999). A belső tudásátadás és -integráció pozitív hatással van az innovációra,

a szervezeti jogyakorlatokra, a stratégia és a műveletek összehangolására, és ezáltal hozzájárulhat a fenntartható versenyelőny megteremtéséhez (Amir et al., 2020; Mäkelä & Brewster, 2009).

A tudás stratégiai fontosságú erőforrásként történő azonosítása a 90-es évektől maga után vonta a *tudásmenedzsment* témájának előtérbe kerülését (Klimkó, 2001). Szeleczki a tudásmenedzsmentet olyan vezetési megközelítésként értelmezte, „amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára” (1999, p. 25). A tudásmenedzsment sikere szempontjából három kölcsönhatásban álló kulcstényezőt emelt ki: az adatkezelést és kommunikációt támogató technológiát és infrastruktúrát, az információ szabad áramlását segítő eljárásokat és folyamatokat, valamint a támogató szervezeti kultúrát, amely a bizalomra, a tudás kezelésére, a tanulás iránti nyitottságra és kezdeményezőkézsőségre épül. Klimkó (2001) a tudásmenedzsment négy irányzatát különítette el: az intellektuális tőke mérésére fókuszáló célorientált irányzatot, a szervezeti tanulás folyamatát vizsgáló tanulásközpontú szemléletet, valamint a tudásrészletek életét középpontba helyező folyamatközpontú, és a tudás kodifikálásának módszereire fókuszáló technicista megközelítéseket. Kiemelte, hogy a tudásmenedzsment témaköre rendkívül szerteágazó és több diszciplínát foglalkoztat terület. Erre a sokszínűsége mutat rá Lukács és Dorner (2019) tanulmánya is, amely öt tudásmenedzsment-moddelt hasonlít össze a tudásalkotás, a folyamatok, a szervezeti kultúra és a technológiai tényezők szerepe alapján. Értelmezésükben a tudásmenedzsment a tanuló szervezeti működés kulcseleme és magában foglalja mindazokat a folyamatokat, amelyek a „tudás és ismeretek összegyűjtésére, katalogizálására, átadására, áramlására és felhasználására” irányulnak (Lukács & Dorner, 2019, p. 25).

A *tudástranszfer* fogalmát Argote és Ingram (2000) olyan folyamatként definiálják, amely során egy szervezeti egység teljesítményére hatással van egy másik tudása, tapasztalata. Bonache és Zárraga-Oberty (2008) a szervezet valamely egységében hatékonyan végrehajtott belső gyakorlat egy másik egységben történő átvételeként jellemzi. Scherrer és munkatársai (2020) elkülönítik a tudásmegosztás és a tudástranszfer fogalmát. Értelmezésükben a tudásmegosztás egyének közötti tapasztalat- és tudásátadás, amely az egész vállalategység vagy telephely tanulási kapacitására jó hatással van. A tudástranszferre és a tudásáramlásra ugyanakkor inkább a telephelyek hálózatában megvalósuló kommunikációs folyamatként tekintenek, amely az egész cégcsoport vagy hálózat számára teljesítményjavulást hozhat. Oddou és munkatársai (2009) szerint a tudástranszfer jelensége összetett és több szinten (a befogadók egyéni, csoportos, szervezeti és szervezeten kívüli szintjén) is értelmezhető. Tanulmányunkban a tudástranszfer fogalmát tágan értelmezzük és a tudásátadással szinonimaként használjuk. Empirikus kutatásunk fókuszába ugyanakkor kifejezetten az egyének (kiküldetést megjárt munkavállalók) közreműködésével megvalósuló tudástranszfer került.

Nemzetközi kiküldetésről vagy megbízatásról akkor beszélhetünk, amikor a munkavállalókat a munkáltató meghatározott időre az egyik országból a másikba helyezi át (Caligiuri & Bonache, 2016). Ahogy a multinacionális vállalatok terjeszkednek és növelik leánycégeik számát, úgy nő ezeknek az alkalmazottaknak a jelentősége és száma is. Míg az 1960–1980-as években viszonylag homogén csoportot alkottak (általában a vállalati központ férfi felső vezetői voltak, hosszabb megbízatással), a 90-es évektől kezdve a kiküldetések színesebb képet mutatnak az értintettek demográfiai jellemzői, a megbízatások típusai és céljai tekintetében egyaránt. A vezetői tapasztalat szerzése és a karrierfejlesztés majdnem olyan fontos szervezeti céllá vált, mint a készségek helyi hiányának pótlása, a hosszú távú kiküldetések mellett megjelentek a gyakori utazások és a rövid távú megbízások, továbbá jellemzővé vált, hogy a munkavállalók saját indíttatásból is jelentkezhetnek (self-initiated expatriation) a cégükön belül megnyitott nemzetközi pozíciók betöltésére (Caligiuri & Bonache, 2016).

A kiküldetésben részt vevő munkavállalók szerepe a tudásátadás szempontjából is meghatározó. A nemzetközi kiküldöttek a szakértelem és tudás „exportőreivé, importőreivé és helyi kereskedőivé” válhatnak (Inkson et al., 1997, idézi Berthoin Antal, 2001, p. 73), a tanulás és a tudás terjesztésének „ügynökeiként” működhetnek (Caligiuri & Bonache, 2016; Martins, 2013). A nemzetközi megbízottak egyik legfontosabb képessége, hogy mind az explicit, mind a tacit (másnéven rejtett vagy hallgatólagos, Sápíné Duduk, 2013; Sólyom & Fenyvesi, 2021) tudástípusok átadásában képesek közreműködni, miközben elősegítik adaptációját az egyik kontextusból a másikba (Argote & Ingram, 2000; Harzing et al., 2016). A kiküldetések alkalmazása ugyanakkor költségekkel jár, ráadásul számos tényező befolyásolhatja a kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfer hatékonyságát.

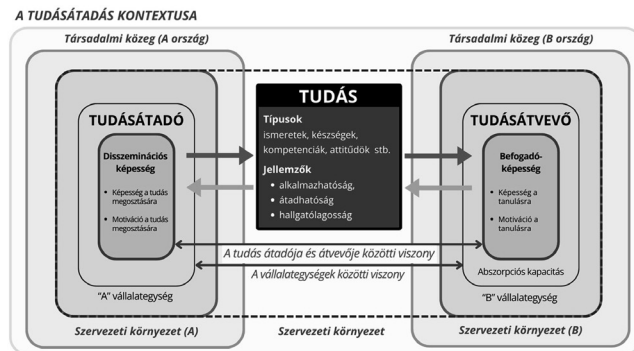
A kiküldött munkavállalók által megvalósuló tudástranszfer tényezői

A vállalategységek közötti tudásátadás sok esetben nehézkes, mivel a transzfer sikeressége több tényezőn is múlik (Minbaeva, 2005; Szulanski & Lee, 2020). Az egyik ilyen tényező a *tudásátadás kontextusa* (Argote & Ingram, 2000; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Oddou et al., 2009; Sümeginé Dobrai, 2002; Szulanski & Lee, 2020), amelybe a vállalategységek tágabb társadalmi közege, a szervezeti környezet, valamint a tudás átadója és átvevője közötti viszony is meghatározó. A tudásátadás sikeressége továbbá egyaránt függ a *tudásátadó* és a *tudásátvevő* jellemzőitől és kompetenciáitól (Chang et al., 2012; Lazarova & Tarique, 2005). Ahogy Davenport és Prusak (2001) rávilágított, hiába történik meg a tudásátadó által az ismeretek közvetítése, ha azokat a „címzett” nem fogadja be. Kiemelt tényező továbbá az *átadni kívánt tudás* (Berthoin Antal, 2000; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Riusala & Smale, 2007), amelynek jellemzői a kiküldetési stratégia szempontjából is meghatározók lehetnek (Bonache & Brewster, 2001). A tudástranszfer folyamatának kulcselemei közé tartozik tehát 1) a *tudásátadás kontextusa*, a tudás 2) *átadója* és 3)

átvevője, valamint 4) az átadni kívánt tudás. Ennek a négy tényezőnek a szakirodalom alapján történő integrálása adta empirikus kutatásunk elméleti keretét, amelyet az 1. ábra foglal össze. Ebben a fejezetben röviden áttekintjük az első három tényezőt, majd tanulmányunk fókuszával összhangban részletesebben megvizsgáljuk a tudás tényezőjét és a hozzá kapcsolódó fogalmakat.

1. ábra

A kiküldött munkavállalók által megvalósuló vállalaton belüli tudástransfer tényezői



Forrás: saját szerkesztés

A tudásátadás kontextusa kapcsán az elméleti keret kiemeli egyfelől a *társadalmi közegeket*, amely alatt az adott vállalat egységek kulturális, gazdasági, politikai és szabályozási környezetét értjük. A társadalmi közeg szempontjából meghatározó jelentősége van a törvényeknek, értékeknek, normáknak és értelmezési-gondolkodási kereteknek (Riusala & Smale, 2007). Az ábra a tudástransfer eggyel „szűkebb” kontextusaként jeleníti meg a *szervezeti környezetet*, amelyre hatással van a vállalat szervezeti struktúrája és kultúrája (Sümejiné Dobrai, 2002; Szeleczi, 1999; Szulanski & Lee, 2020), az információáramlást biztosító technológiák, infrastruktúrák és folyamatok (Sümejiné Dobrai, 2002; Szeleczi, 1999), az innovációra és a változásra való nyitottság (Riusala & Smale, 2007), valamint a szervezet által biztosított lehetőségek a tudásátadásra (Amir et al., 2020; Berthoin Antal, 2001; Bonache & Brewster, 2001; Lazarova & Tarique, 2005). A transzferben érintett vállalat egységek egyedi szervezeti jellemzői és ezek hasonlósága szintén meghatározó a tudástransfer sikeressége szempontjából (Scherrer et al., 2020), ugyanakkor a szervezeti környezet fogalmát akár a teljes vállalat csoport szintjén is lehet értelmezni (ez szaggatott vonallal jelöltük az ábrán). Kontextuális tényezőként értelmeztük továbbá a *vállalat egységek közötti*, illetve a *tudásátadó és a tudásátvevő közötti viszonyrendszert*, amelyre jelentős hatással van a felek között fennálló bizalom mértéke (Baksa & Báder, 2020; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Garaj, 2005; Oddou et al., 2009; Riusala & Smale, 2007; Szulanski & Lee, 2020).

A tudásátadásban részt vevő egyének szempontjából meghatározó a tudásátadó disszeminációs képessége és a tudásátvevő befogadóképessége, amelyeknek mentális és érzelmi összetevői is vannak. Lazarova és Tarique (2005) alapján a sikeres tudástransferhez a tudásátadó

hatékony disszeminációs képességének és a tudásátvevő befogadóképességének együttállására van szükség. A kiküldötteknek, mint tudásátadónak a *disszeminációs képessége* kapcsán az elméleti keret két tényezőt emel ki: a tudás megosztására való képességet és motivációt (Amir, Okimoto & Moeller, 2020; Baksa & Báder, 2020; Chang, Gong & Peng, 2012; Lazarova & Tarique, 2005; Minbaeva & Michailova, 2004; Oddou et al., 2009; Reiche, 2011;). A képességet a kiküldött szakmai tudása mellett olyan „puha” készségek is befolyásolják, mint a kapcsolatteremtési és a hálózatépítési készség (Chang et al., 2012; Oddou et al., 2009). A motivációra pedig hatással lehetnek többek között a karrier megfontolások és a szervezet iránt tanúsított elkötelezettség (Oddou et al., 2009). A tudásátvevő *befogadóképessége* szempontjából a tanulásra való képesség mellett meghatározó lehet a tudásátvevő egyén szervezeti egységének abszorpció kapacitása (Cohen & Levinthal, 1990), amely képessé teszi az értékes tudás befogadására és alkalmazására (Chang et al., 2012; Oddou et al., 2009; Riusala & Smale, 2007). Itt is fontos továbbá az egyéni motiváció (Oddou et al., 2009; Sümejiné Dobrai, 2002), amelyre a munkatársak gondolkodása és attitűdjei mellett az átadandó tudás miatti fenyegetettségérzés mértéke (Lazarova & Tarique, 2005), valamint a tudásátadó szakértelme és az általa kínált tudás észlelt kritikussága is hatással lehet (Baksa & Báder, 2020; Oddou et al., 2009).

Bár az ábrán hangsúlyosan elkülönül a tudásátadó és a tudásátvevő, fontos kiemelni a tudástransfer folyamatának „kétirányúságát”, amely kifejezetten releváns a kiküldöttek esetében. A kiküldetésben résztvevők tudásátadók és tudásátvevők is egyben (Bonache & Brewster, 2001; Hocking, Brown, & Harzing, 2004): tanulóként funkcionálnak, mikor kapcsolati hálózatokat hoznak létre vagy ismereteket szereznek a fogadó ország kulturális, jogi, politikai és gazdasági környezetéről, miközben maguk is megoszthatják tudásukat. A tudás terjesztőiként működnek akkor is, amikor a kiküldetésben megszerzett ismereteket felhasználják, vagy a hazatérést követően átadják (Martins, 2013). Jelen tanulmány a kiküldetésben megszerzett tudás hazai környezetben történő alkalmazóiként és átadóiként vizsgálja a kiküldötteket.

A *tudás* tényezője kapcsán érdemes kiemelni, hogy a fogalom interdiszciplináris jellege és a tudásban rejtőző szubjektivitás miatt nincs tökéletes definíciója, többféle felfogása is létezik (Sólyom & Fenyvesi, 2021). Davenport és Prusak szerint a tudás „körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális [összekapcsolt] információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keret ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul” (2001, p. 21). Nemcsak dokumentumokban, hanem a szervezeti eljárásokban, normákban és rutinokban is jelen van, és médiumok (például könyvek vagy személyes kapcsolatok) közvetítik. Mivel a tudás jelentős részben személyes jellegű, ezért érzelmek is befolyásolják, teljességében nem ragadható meg algoritmusokkal vagy szabályokkal (Sólyom & Fenyvesi, 2021). A tanulmányban egységesen a tudás fogalmát használjuk, ebbe ugyanakkor beleértjük az ismeretek mellett a készségeket,

képességeket, attitűdöket és gondolkodásmódokat is.

A kiküldött munkavállalók által transzferálható tudás típusait és jellegzetességeit a szakirodalom számos módon jellemezte. Berthoin Antal (2000) szerint a kiküldöttek által megszerzett tudás lehet deklaratív (knowing what), procedurális (knowing how), kondicionális (knowing when), axiomatikus (knowing why) és kapcsolati (knowing who) jellegű. A szakirodalom emellett számos lehetséges módot javasol a tudás leírására, különbséget tesz például tacit és explicit, kétértelmű és kanonikus, külső és belső, specifikus és generikus, egyéni és kollektív, jelen- és jövőorientált, kontextus-specifikus és általánosan alkalmazható, magasabb és alacsonyabb szintű tudás között (Bonache & Brewster, 2001; Bonache & Zárraga-Oberty, 2008; Lazarova & Tarique, 2004). Vizsgálták továbbá komplexitása és taníthatósága, megfigyelhetősége és bemutathatósága szempontjából is (Riusala & Smale, 2007; Szulanski & Lee, 2020). Lazarova és Tarique (2005) szerint a tudás típusainak és jellemzőknek a megkülönböztetése azért fontos, mert bizonyos tudástípusok értékesebbek lehetnek a szervezet számára. A szakirodalom fókuszpontjait figyelembe véve kutatásunkban a tudás három kiemelt jellemzőjére összpontosítottunk: a tacit-explicit dimenzióhoz kapcsolódó *hallgatólagosságra*, a tudás különböző kontextusokban történő *alkalmazhatóságára*, valamint a tudás másoknak való *átadhatóságára*.

A hallgatólagosság fogalmát a tudás tacit vagy explicit jellegének tudástranszfert meghatározó szerepe nyomán használjuk. Míg az explicit tudás formálisan átadható, a tacit tudásnak van egy olyan személyes dimenziója, amely megnehezíti formalizálását és kommunikálását: ez a tudás mélyen gyökerezik a személyes tapasztalatban, cselekvésben és az adott kontextusban (Nonaka, 1994). Míg az explicit tudás kodifikálható és átadható írásbeli vagy szóbeli kommunikációs médiumok segítségével, a tacit tudás nehezen vagy egyáltalán nem kodifikálható, így másokkal is nehezen megosztható (Amir et al., 2020; Bonache & Brewster, 2001). A tacit tudás átadása tehát bonyolult feladat a vállalati egységek között (Riusala & Smale, 2007), ugyanakkor a hallgatólagos tudás értékesebb a vállalat számára (Lazarova & Tarique, 2005), ezért fontos azoknak a módszereknek az alkalmazása, amelyek segítenek a transzferálásában. A tacit tudás átadásához Bonache és Brewster (2001) szerint a vállalatoknak sok esetben munkavállalókat kell kiküldeniük a fogadó szervezeti egységbe.

A tudástranszfert akadályozó és kifejezetten a tudás jellemzőihez kapcsolódó „rizikó tényezők” vizsgálata során Riusala és Smale (2007) a kódolhatóságot, a taníthatóságot és a komplexitást emelik ki, mint amelyek meghatározók a tudás átadhatósága szempontjából. Míg a taníthatóság negatívan hat a transzfer nehézségére (minél inkább tanítható az adott tudáselem, annál könnyebb átadni), addig a komplexitás – „a tudáson belüli kritikus és kölcsönhatásban lévő elemek megnyilvánulása” (2007, p. 21) – pozitív kapcsolatban áll azzal (vagyis minél komplexebb a tudás, annál nehezebben lesz átadható). Szulanski és Lee (2020) az úgynevezett ok-okozati kétértelműséget (causal ambiguity) is olyan tényezőként értelmezik, amely

megnehezíti a vállalati tudás és gyakorlatok átadását az egységek között. Az egyes vállalati gyakorlatok ok-okozati kétértelműsége annál magasabb, minél inkább tacit elemekből épül fel, emellett a komplexitás, illetve a megfigyelhetőség és a bemutathatóság is befolyásolják. Ezekhez a szakirodalomban különféle módokon leírt tényezőkhöz kapcsolódóan a tanulmányban összefoglalóan az átadhatóság kifejezést használjuk.

A tudástranszfer szempontjából a hallgatólagosság és az átadhatóság mellett a szakirodalom alapján meghatározó a tudás specifikussága, vagyis a kontextusokon átívelő alkalmazhatósága is: míg az általánosabb, „generikus” tudás széles körben alkalmazható, a specifikus tudásnak kiemelten fontos szerepe van a szervezeten belüli kritikus szakterületek esetében, ezért különösen értékes erőforrás (Bonache & Brewster, 2001; Lazarova & Tarique, 2005). A specifikusság ugyanakkor korlátozhatja is a tudástranszfert, ha a kontextuális különbségek miatt az adott tudás más országban vagy más vállalategységek-nél nem alkalmazható. Tanulmányunkban a tudás specifikus-generikus dimenziója kapcsán az alkalmazhatóság kifejezést használjuk.

A feltáró kutatás bemutatása

A kiküldöttek által megvalósuló tudástranszfer elméleti keretben bemutatott tényezői alapján 2022 folyamán végzett empirikus kutatásunk célja az volt, hogy magyarországi leányvállalatok nemzetközi kiküldetést megjárt munkavállalóinak tapasztalatai alapján a gyakorlatban is megvizsgáljuk ezeknek a tényezőknek a szerepét. A vizsgálat egyik kutatási kérdése az volt, hogy a kiküldetésből hazatért munkavállalók milyen ismereteket, képességeket és attitűdöket (tudástípusokat) sajátítottak el kiküldetésük alatt, illetve mennyiben találták ezeket alkalmazhatónak és átadhatónak a hazai leányvállalatnál. Jelen tanulmány ennek a kérdésnek a megválaszolására fókuszál a kutatás kapcsolódó eredményeinek bemutatásával és elemzésével.

A kutatás feltáró és kvalitatív jellegével összhangban az adatgyűjtést félig strukturált interjúk segítségével végeztük, ami lehetőséget biztosított részletes információk gyűjtésére és az egyedi nézőpontok megismerésére (Babbie, 2008). Az interjúkérdések a kiküldetések céljának feltárására, a kiküldetés során elsajátított vagy elmélyített tudás, képességek, kompetenciák és attitűdök feltérképezésére, ezek észlelt értékességére, az elsajátított tudás hazaérkezést követő felhasználhatóságára és átadhatóságára (ezek konkrét példával való alátámasztására), valamint a tudástranszfert elősegítő és akadályozó tényezők felderítésére irányultak. Az adatfelvétel 2022 tavasza folyamán történt online formában, a legrövidebb interjú 24, a leghosszabb 57 percig tartott (az interjúk átlagosan 38 percesek voltak).

A kutatás keretében öt multinacionális vállalat 12 jelenlegi vagy korábbi magyar munkavállalójával készítettünk interjút, akik mind eltöltöttek legalább három hónapot a cégük központjában vagy másik leányvállalatánál. A bevont munkavállalók és vállalatok kiválasztása kényelmi mintavétellel történt. Életkor tekintetében a legtöbb

interjúalany harmincas éveiben járt (7 fő), a legfiatalabb 27, a legidősebb 45 éves volt az interjú időpontjában. A kutatásban csupán egy nő vett részt. Az interjúalanyok mindegyike rendelkezik legalább egy BSc szintű egyetemi vagy főiskolai diplomával, öten pedig MSc (vagy azzal egyenértékű) szintű képzettséggel is rendelkeznek. Az interjúalanyok fele egy évnél rövidebb ideig (jellemzően 4-6 hónapig) töltötte kiküldetését. Ketten 1-1,5 évet, hárman 3-4 évet, egy interjúalany pedig összesen 12 évet töltött külföldön több leányvállalatnál megfordulva. Szinte mindegyikük Európában töltötte kiküldetését, egy interjúalany Kanadában volt, egy pedig Anglia mellett Szingapúrban is részt vett megbízaton (2. ábra).

Az öt multinacionális vállalat közül „A” cég informatikai, „B” cég gyógyszeripari, „C” és „D” cég építőipari,

„E” pedig műszaki-technológiai területen folytatja tevékenységét. „A” cég esetében 3 interjúalany is ügyféltámogató (tanácsadó) vagy terméktámogató munkakörökben dolgozik, egy pedig egy fejlesztéssel foglalkozó csapatot vezet. „B” cég alkalmazottai mind HR-területen dolgoznak, ketten tanácsadóként, egyikük pedig a toborzás-kiválasztás területén csapatvezetőként. „C” és „D” cég esetében az alanyok építőmérnöki területeken, tervezőként vagy kivitelezőként dolgoznak. „E” cég munkavállalói műszaki munkakörökben dolgoznak, egyikük vezető mérnöként, másikuk pedig projektvezetőként új termékek gyártásának helyi bevezetését koordinálva (2. ábra).

Az interjúk vizsgálatához a tematikus elemzés (Braun & Clarke, 2006) módszerét választottuk, amely a kvalitatív adatok következetes kódolásán és értelmezésén

2. ábra

A kutatási minta a munkakör és a kiküldetés jellemzői tekintetében

Alany	Cég	Foglalkozási terület, tevékenység	Kiküldetés ideje	Kiküldetés időtartama	Kiküldetés helye
01	A	ügyféltámogatás (tanácsadás)	2016-2019	3,5 év	Németország
02	A	ügyféltámogatás (tanácsadás), fejlesztés	2014-2022	12 év	Ausztria
			2010-2014		Németország
03	A	terméktámogatás (korábban tanácsadás)	2009-2012	3 év	Írország
04	A	szoftverfejlesztés + <i>menedzsment</i>	2009	6 hónap	Kanada
05	B	HR – toborzás-kiválasztás + <i>menedzsment</i>	2018	4 hónap	Svájc
06	B	HR – tanácsadás	2021/22	6 hónap	Belgium
07	B	HR – tanácsadás	2020-2021	1 év 2 hónap	Anglia
08	C	mérnöki – tervezés, kivitelezés + <i>menedzsment</i>	2018	1 év	Franciaország
09	C	mérnöki – tervezés, kivitelezés	2020	1,5 hónap	Lengyelország
	D		2015	9 + 3 hónap	Anglia
10	D	mérnöki – tervezés	2018	6 hónap	Anglia
			2017	5 hónap	Szingapúr
11	E	mérnöki – rendszervalidáció	2021	4 hónap	Németország
12	E	mérnöki – gyártástervezés, projektvezetés	2019-2022	4 év	Németország

Forrás: saját szerkesztés

3. ábra

Az elemzéshez használt fő témák és kategóriák (a tanulmányban elemzésre kerülők kiemelve)

TUDÁS	EGYÉNEK	KONTEXTUS
A kiküldetésben elsajátított tudás típusai	A tudásátadó jellemzői	Társadalmi-jogi-piaci környezet
Szakmai ismeretek és készségek	A tudás átadására való képesség	Társadalmi normák és gondolkodásmódok (értékek, értelmezések)
Személyes és szociális készségek (soft skills)	A tudás átadására való motiváció	Szabályozási környezet
Kontextuális (kulturális, szervezeti) ismeretek	A tudásátvevő jellemzői	Gazdasági környezet (pl. beszállítók, ügyfélkör)
Kapcsolati tudás	A tudás befogadására való képesség	Szervezeti környezet
Gondolkodás, szemlélet, attitűd	A tudás befogadására való motiváció	Vállalati kultúra
A kiküldetésben elsajátított tudás jellemzői		Felettes és a vezetőség támogatása
Alkalmazhatóság		Lehetőségek a tudásátadásra
Átadhatóság		
Hallgatolagosság		

Forrás: saját szerkesztés

keresztül lehetőséget nyújt a szövegeken belüli jelentésminták (fő témák és kategóriák) azonosítására (Clarke & Braun, 2017; Maguire & Delahunt, 2017; Spencer et al., 2014). A kódolást az ATLAS.ti szoftverrel külön végezte két kutató, az eredményeket minden kódolási kör végén összehasonlítottuk és integráltuk. Az elméleti keretre alapozva a deduktív kódok alkalmazása mellett döntötünk, amelyet megerősítették az interjúk első átolvasása során szerzett benyomások: a válaszokban rendre visszaköszönt a szakirodalom által is tárgyalt számos fogalom és jelenség. Az elméleti keretben azonosított fő tényezőket ezért felhasználtuk a szövegek kódolása és értelmezése során is. A második olvasás közben elvégeztük az interjúk kommentálását, és az elméleti keretből adaptált fő témák segítségével elkezdtük a kódolást. Ahol nem tudtuk egyértelműen a szakirodalom fogalmait alkalmazni, ott az interjúk alapján, induktív módon hoztunk létre új kategóriákat. Ezt követően a deduktív és az induktív kódok szintetizálásával állítottuk össze a témák és kategóriák készletét, amelyekkel a harmadik olvasás során leködoltuk a teljes anyagot. Végül a kódokat helyenként összevontuk és finomítottuk, létrehozva a végleges készletet (3. ábra). Jelen tanulmány fókuszában a tudás tényezője áll, ehhez kapcsolódva a kiküldetés alatt elsajátított tudás típusait (szakmai ismeretek és készségek; személyes és szociális készségek; kontextuális ismeretek; kapcsolati tudás; gondolkodás, szemlélet, attitűd) és ezek jellemzőit (alkalmazhatóság, átadhatóság, hallgatólagosság) alkalmaztuk elemzési kategóriaként.

A kutatás eredményei

A kiküldetés során elsajátított tudás típusai

Bár a 12. interjúalany meglátása szerint „*nincs az a multi, aki csak tisztán azért küld ki egy dolgozót több évre külföldre, hogy a látóköre szélesedjen*”, a kiküldetésben résztvevők számos fontos ismeretet, készséget és attitűdöt sajátíthatnak el, amelyek személyes fejlődésük elősegítése mellett a vállalatuk számára is értékesek lehetnek. Az interjúk alapján a kiküldetésből hazatérő munkavállalók többféle tudást is elsajátítottak, amelyek öt típusba sorolhatók. Ezek a 1) szakmai ismeretek és készségek, 2) a személyes és szociális készségek, 3) a kulturális és szervezeti ismeretek, 4) a kapcsolati tudás, valamint 5) a munkavállalók gondolkodásmódjára, attitűdjére hatással lévő tudás típusai. Ebben a fejezetben ezeket mutatjuk be, és az egyes típusokat az interjúalanyok tapasztalataival illusztráljuk egy-egy idézeteket tartalmazó táblázat segítségével. A beválasztott idézetekben helyenként vastagon szedtünk részeket, ezek a tudástípusok alkalmazhatóságát, átadhatóságát és hallgatólagosságát vizsgáló következő fejezet szempontjából lesznek fontosak.

Szakmai ismeretek és készségek

A kiküldetés során elsajátított vagy elmélyített tudás egyik típusát azok a szakmai ismeretek és készségek alkotják (4. ábra), amelyek a kutatásban részt vevők tevékenységéhez vagy kapcsolódó szakterületekhez kötődnek. Voltak, akik a kiküldetésben munkakört is váltottak, és olyan

területen dolgoztak, amely Magyarországon akkor még nem létezett. Ezek a munkavállalók számos új ismeretet sajátíthattak el akár olyan technológia kapcsán is, amely a hazai leányvállalatnál még nem volt jól ismert (1., 2., 3. interjúalany). Mások egy adott technológia vagy termék hazai átvétele kapcsán töltötték kiküldetésüket, és ezekkel kapcsolatban szereztek konkrét szakmai ismereteket (9., 10., 11. interjúalany). A kiküldöttek nem csak saját szakterületükhöz kötődve tanultak: technológiaátvételt elősegítő kiküldetése kapcsán például a 9. interjúalany kiemelte, hogy sokat beszélgetett a nemzetközi kollégákkal arról is, hogy hogyan adják el a terméket. Mások konkrét ismeret elmélyítéséről vagy „szakmai finomságok” elleséséről számoltak be: a 8. interjúalany kiemelte, hogy a vállalati központban „*több évtizedes tapasztalat van, (...) ha hónapokig csak azt csinálod ott kint olyan emberekkel, akik húsz éve ezzel foglalkoznak, akkor azért nagyon sok ilyen szakmai finomságot, részletet fölszedsz, ami utána itt kamatoztatható a hazai versenyben.*” Az interjúalanyok beszámoltak továbbá szoftverek megismeréséről, technikai problémák megoldásának megtanulásáról, valamint fejlesztési módszerek és menedzsmentmetodológiák megismeréséről is.

4. ábra

Szakmai ismeretek és készségek – idézetgyűjtemény

4.1. PÉLDA „*Amikor én kimentem, akkor ez még elég új volt és Budapesten ez még nem igazán látszott. (...) Az első hetekben arra jöttem rá, hogy ott minden arról szól, ehhez képest Budapesten ennek még nyoma sem volt. Mi aztán a kollégámmal nagyon sokszor jöttünk vissza, és tartottunk előadásokat mindenféle módon csapatoknak, akik valamilyen módon mára már érintetté váltak.*” (1. interjúalany)

4.2. PÉLDA „*És nyilván az információkat, amiket én ott össze tudtam gyűjteni, azt igyekeztem itt is meghonosítani és elterjeszteni, hogy ezáltal jobb legyen az egész csapatnak a működése. (...) Amit ott tanultam, hogy hogyan dolgozzák fel az ilyen nagyobb léptékű feladatokat, azt próbáltam hasonlóan itt is meghonosítani.*” (4. interjúalany)

4.3. PÉLDA „*amikor úgy volt egy kis lehetőség (...) vagy van egy kis tőkénk, hogy akkor olyan fejlesztéseket hajtottunk végre, ami nem az, hogy mi fölhalálunk egy új technológiát, hanem hogy importálunk valamit, mert láttam, hogy ezt meg ezt akár itthon is lehetne alkalmazni, és akkor azokat úgy-mond bevezettük itthon.*” (8. interjúalany)

4.4. PÉLDA „*Igen, az adott számítási módszerhez készítettem egy segédletet, és azt be is mutattam nekik, illetve jelenleg is elérhető a Központi Könyvtárban (...) Ha én már nem is dolgoznék itt, de kapnának ilyen munkát, akkor az alapján el tudnának indulni.*” (9. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

Személyes és szociális készségek

Többen kiemelték, hogy nem feltétlenül a technikai tudásukban fejlődtek a legtöbbet, hanem inkább a személyes és szociális készségeik területén (5. ábra). Ilyen készségek voltak például a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség.

Szintén többen említették a kommunikációs készségeik fejlődését akár az ügyfelek, akár a senior üzleti partnerek, felső vezetők vonatkozásában, és olyan is volt, aki kifejezetten a tárgyalóképességet emelte ki. Előkerült az együttműködési képesség, a másik helyzetébe való behelyezkedés képessége, a problémamegoldó képesség, illetve a stresszkezelés is, és többen hangsúlyozták magabiztosságuk növekedését. A 6. interjúalany esete például szakmai önbizalmának növekedésére mutat rá: „*ebben is nagyon sokat formálódtam és látom, hogy mennyire sokat jelent a vezetőknek az, hogy én odaállok és felteszem neki ezeket a kérdéseket, amiket egyébként abból adódóan merem feltenni, hogy magabiztosabb vagyok a szerepükörében.*”

5. ábra

Személyes és szociális készségek – idézetgyűjtemény

5.1. PÉLDA „ <i>Ez az, amit így magamra szedtem és tanultam, hogy a biznisszel, és itt tényleg ilyen nagyon-nagyon senior leadership-re gondolok (...) szóval velük a kommunikáció. Az, hogy (...) hogyan gondolkodnak, és hogy ezeket a vezetőket a HR-Business partnerek hogyan támogatják, ezt így kívülről lehetetlenség lett volna látni. Szóval, hogy tényleg, ilyen úgy láthatatlan tudást szereztem...</i> ” (5. interjúalany)
5.2. PÉLDA „ <i>Illetve ami még szerintem így nagyon sokat fejlődött, az nem is feltétlen az ilyen nagyon core HR szakmai tudásom, sokkal inkább a flexibilitás, a reziliencia (...) azt éreztem, hogy inkább ezek a típusú ilyen soft skill-jeim fejlődtek, illetve az, hogy mondjuk teljesen ismeretlen emberekkel, akkor gyorsan megismerkedni, felvenni a fonalat.</i> ” (6. interjúalany)
5.3. PÉLDA „ <i>Alapvetően én úgy gondolom, hogy az egyik fő skill, de ez inkább soft skill, amit felszedtem, az a tárgyalóképesség volt.</i> ” (10. interjúalany)
5.4. PÉLDA „ <i>Tehát ez is fontos volt, illetve az ügyfelekkel való kommunikációt. (...) hogy az ügyféllel mennyit kommunikálni, miről kommunikálni, mit elmondani nekik, mit nem mondani el nekik, tehát hogy ebben is tudtam valamit tanulni tőlük. Itt ebben maximálisan úgy tudtam fejlődni, hogy ott voltam és hallgattam, miről volt szó.</i> ” (11. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

Kulturális és szervezeti ismeretek

A kiküldött munkavállalók kulturális és szervezeti ismereteket is elsajátíthattak (6. ábra) például a helyi normarendszer, gondolkodásmód, szokások, munkarend, környezet vagy munkamorál tekintetében. A 4. interjúalany a kulturális közeg megtapasztalásának jelentőségét emelte ki: „*nagyon sokat ad hozzá, ha az ember tényleg kulturálisan is abban a környezetben él, ahova elküldték. (...) Sokkal jobban megéri (...) amikor utána itthonról beszél külföldiekkel, hogy ő vajon hogyan gondolkodhat.*” Az interjúalanyoknak lehetőségük volt a helyi szervezeti egység működésének, felmerülő problémáinak alaposabb megismerésére is, illetve megtapasztalhatták, hogy bizonyos szervezeti folyamatok vagy a helyi szabályozások hogyan működnek. Néhányan kiemelték, hogy

lehetőségük volt a cég által kínált termék vagy szolgáltatás végfelhasználóihoz is közelebb kerülniük, és ezáltal a helyi piacot, megrendelői kört jobban meg tudták ismerni. Egy interjúalany esetében az anyavállalatnál eltöltött idő más leányvállalatok tevékenységének megismerésére is lehetőséget adott.

6. ábra

Kulturális és szervezeti ismeretek– idézetgyűjtemény

6.1. PÉLDA „ <i>Na és a tudás, amit tényleg így hazahoztam, és utána megosztottam nemcsak a saját csapattal, hanem a Talent Marketing csapattal például, vagy a toborzási és kiválasztási csapattal. (...) Tehát ez a fajta, tényleg ilyen áttekintéses információ (...) mind a céges kulturális háttér, akkor a céges helyi policyk például. Hogy nem tudom (...) mennyire nehéz embert találni, és hogy ez miért van. (...) Amíg nem vagyok ott, fogalmam nincs erről, és nem hallok róla, nem kerül elő egy biznisz beszélgetésben, telefonon vagy online.</i> ” (4. interjúalany)
6.2. PÉLDA „ <i>Nyilván a HR-t nagyon beszabályozza a helyi munkajog, és ezért láttam, hogy bizonyos folyamatokat, hiába azt mondom, hogy ez a cégen belül egy globális folyamat úgymond, hivatalosan ugyanaz a keretrendszere, nagyon máshogy és máshogy lehet kezelni országoként. (...) Az, hogy ott lokálisan akkor hogy történnek a folyamatok, az egy az egyben nem átültethető, de nagyon hasznos, hogy tudom.</i> ” (6. interjúalany)
6.3. PÉLDA „ <i>Az egyik az a kulturális tényező. Az számomra egy nagyon fontos tanulság volt, hogy kicsöppentem oda, eleve egy nagyon diverz csapatba. Illetve amit mondtam korábban, (...) hogy még itthon ugye ez a globális organizáció van, kint ez a lokális szemlélet, ez nagyon más (...) akikért dolgozunk, vagy akikkel dolgozunk, hozzájuk sokkal közelebb éreztem magam</i> ” (7. interjúalany)
6.4. PÉLDA „ <i>Ezen felül, amit én a kiküldetésem során úgymond összeszedtem, az inkább egy technikai rész, az pedig az, hogy a világban hogyan terveznek. Tehát, hogy sokkal szélesebb látókörben tudok ezáltal itthon tervezni.</i> ” (10. interjúalany)

Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolati tudás

A kulturális és a szervezet működéséhez kapcsolódó ismeretszerzés mellett többen utaltak az interjúkban a kapcsolati tudás szerepére (7. ábra). A nemzetközi tapasztalatot szerzett munkavállalók elmondásuk alapján jobban tudják, hogy kihez, mivel és hogyan érdemes fordulni a külföldi vállalategységénél, ami jelentősen megkönnyítheti az egységek közötti együttműködést. A kiküldetések során bővülő kapcsolatháló és a kialakult személyes ismeretségek miatt könnyebb a külföldi partnerek későbbi megkeresése is, akik nagyobb valószínűséggel és gyorsabban válaszolnak. A 8. interjúalany elmondása alapján ennek rendkívül fontos szerepe van egy-egy probléma megoldásában: „*elég tapasztalati iparág vagyunk, (...) és ha valami tapasztalati, akkor az, hogy ismersz sok-sok szakértőt, vagy tudod, kit kell felhívni egy adott problémával, az ugye sokat jelent.*”

7. ábra

Kapcsolati tudás – idézetgyűjtemény

<p>7.1. PÉLDA „Nyilván nekem előnyt jelentett az előző év, tehát, hogy megismerkedtem ott is Németországban fejlesztőkkel, meg Ausztriában, tehát a régi kapcsolatbázisom, az mindig segített az új pozíciómnál is. (...) Sokszor van a mai napig az, hogy kollégák hozzám jönnek, hogy tudsz-e valakit éppen, aki ebben segíteni tudna. És igen, tehát ez abszolút segít, (...) hogyha az én ajánlással ir neki (...) akkor mondjuk vagy válaszol, vagy gyorsabban válaszol” (2. interjúalany)</p>
<p>7.2. PÉLDA „Illetve amit még fontos tudni, hogy mi ilyen network alapon működünk. (...) És ez azt is jelenti, hogy én annak a [másik] networknek is a tagja voltam. (...) És hogy ezáltal konkrétan (...) egy ilyen információátadó egységként teljesen aktívan tudok működni...” (6. interjúalany)</p>
<p>7.3. PÉLDA „A kapcsolatokat megosztottam kollégákkal, és ahogy négy-öt-hat ember kezdett a franciákkal együttműködni, akkor ők már még többet tudást behoztak. (...) Aztán olyan is volt, hogy meghívtunk kint megismert, vagy olyan kollégákat, akikkel kint szorosabb lett a viszonyom, meghívtuk ilyen egy-két napos képzésre ide Budapestre hozzánk.” (8. interjúalany)</p>
<p>7.4. PÉLDA „Illetve a kinti kapcsolattartó is, aki engem végül is tanított, vele is egy jó viszonyban maradtunk, és akkor ő is mondta, hogy bármelyik kolléga, hogyha őt keresi közvetlen kérdéssel, akkor szívesen segít.” (9. interjúalany)</p>

Forrás: saját szerkesztés

Gondolkodásmód, szemlélet és attitűd

Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy a különféle tudástípusoknak az elmélyítése vagy elsajátítása hozzájárulhat a kiküldött munkavállalók perspektívájának szélesedéséhez az egyéni gondolkodásmód, a szemlélet és az attitűd alakulása által (8. ábra). Ezt külön kategóriaként kezeltük, mivel bár építkeznek a korábban említett elemekből, rendszerint kiemelten megjelentek a külföldön elsajátított ismeretekre, készségekre vonatkozó interjúkérdésre adott válaszokban. Voltak, akik kifejezetten a külföldi kollégák szemléletmódját szerették volna elsajátítani már a kiküldetés előtt is, míg mások a mobilitás hatására érezték, hogy jobban megértik a külföldről érkező menedzserek gondolkodásmódját, máshogy állnak hozzá bizonyos kérdésekhez, vagy integrálni tudták a kiküldetésben megismert szempontokat a saját szemléletmódjukba.

Az eredmények alapján a kiküldetések során az alkalmazottaknak lehetőségük van az ismeretek és készségek számos típusát elsajátítani, amely hozzájárul személyes szakmai fejlődésükhöz, bővíti a vállalatról és a leánycégek kulturális közegéről szerzett ismereteiket, új kapcsolatokkal gazdagítja őket, és formálja gondolkodásmódjukat, attitűdjeiket. Ez a fejlődés vállalatuk számára is értékes lehet, és akár egy vezetői pozíciót is megalapozhat. Ahogy például az 5. interjúalany fogalmazott: „a kiküldetések szerepe nagyon fontos egy munkavállaló, és leginkább egy vezető a karrierútjában”. A 8. interjúalany szintén kiemelte, hogy cégénél és a régió belüli testvércégeknél is az a jellemző, hogy komolyabb felelősséggel

járó pozíciókban nagyrészt olyanok ülnek, akik megjártak valamilyen kiküldetést.

8. ábra

Gondolkodásmód, szemlélet, attitűd – idézetgyűjtemény

<p>8.1. PÉLDA „És az, hogy már csak látod, hogy ők hogy állnak az adott kérdésekhez, hogy oldják ezeket meg. Már a te szemléletedet és a te hozzáállásodat is nagyban változtatják.” (7. interjúalany)</p>
<p>8.2. PÉLDA „Megfontolási módszereket tanultunk egymástól, mint mérnök a mérnöktől, és akkor nyilván egyfajta látásmódot hozott az ember.” (9. interjúalany)</p>
<p>8.3. PÉLDA „Én a szemléletmódot szerettem volna átvenni tőlük (...) Tehát hogy ők, hogy csinálják ezt, hogy gondolkodnak ebben a témában, mire figyelnek oda, szerintük mik a fontos dolgok, kik a stakeholderok, a fontos személyek, akikkel kapcsolatban vannak. (...) Ez a mindset-átvétel, erre csak akkor van lehetőség, ha tényleg így a mögötte lihegek, és figyelem, hogy ő, hogy dönt, mit dönt, miért dönt úgy, ahogy dönt. (11. interjúalany)</p>
<p>8.4. PÉLDA „Azt vettem észre magamon, hogy több év külföld után valahogy könnyebben ájtjon (...) a kérdés eredeti mondanivalója, vagy maga az eredeti kérdés, hogy mit akar hallani az a menedzser.” (12. interjúalany)</p>

Forrás: saját szerkesztés

A kiküldetés során elsajátított tudás alkalmazhatósága, átadhatósága és hallgatóságossága

A tudástípusok kapcsán ismertetett példákhoz kapcsolódva ebben a fejezetben megvizsgáljuk, hogy a kiküldetés során szerzett tudás mennyiben bizonyult hasznosnak (alkalmazhatónak, vagy akár a kollégáknak átadhatónak) a magyarországi leányvállalatnál. Építve az elméleti keretben bemutatott fogalmakra, az eredményeket a tudás három jellemzőjéhez – az alkalmazhatósághoz, az átadhatósághoz és a hallgatóságossághoz – kapcsolódva mutatjuk be és elemezzük.

Alkalmazhatóság

A kiküldetésben megszerzett tudás hazai relevanciáját jól tükrözi, hogy a legtöbb munkavállaló nagyon fontosként vagy fontosként értékelte ezeknek az ismereteknek a szerepét a hazai leányvállalat szempontjából. „Itt vagyok most menedzserként, és emiatt az a tudás, amit ott megszereztem, (...) a mostani pozíciómban abszolút mindennapi feladat, tehát hogy teljesen hasznos” – vélekedett külföldön szerzett tudásáról a 4. interjúalany, aki agilis projektmenedzsment-metodológiaiakat és folyamatokat is hazahozott csapatához. A 11. interjúalany arról számolt be, hogy a kiküldetésben szerzett képességek segítettek abban, hogy jobban kezelje a fokozott stresszel járó helyzeteket. A 10. interjúalany a kiküldetései során megismert nemzetközi gyakorlatoknak köszönhetően tud szélesebb látókörben gondolkodni és gazdaságosabb szerkezeteket tervezni. A

8. interjúalany külföldön megismert kollégát hívott meg előadást tartani a magyarországi munkatársainak. A szakmai ismeretek mellett a tehát a kiküldetés során fejlesztett személyes és szociális készségek, kulturális-szervezeti ismeretek, kapcsolatok és gondolkodásmód is alkalmazhatók lehetnek a hazai kontextusban.

Azokban az esetekben, amikor a munkavállalók kevésbé értékelték fontosnak a leányvállalatok számára a kiküldetésben megszerzett tudást, többször az állt a háttérben, hogy a külföldön végzett tevékenységi terület nem létezett a hazai cégnél, vagy a hazatérő munkavállaló olyan pozícióban kezdett dolgozni, amely gyökeresen eltért a kiküldetésben végzett tevékenységtől. „*A munka, amit kint csináltam, nagyon-nagyon területspecifikus*” – fogalmazta meg az 1. interjúalany. A tudástranszfer kontextusából fakadó tényezők szintén csökkenthetik a kiküldetés során megszerzett tudás hazai alkalmazhatóságát. Az egyik meghatározó körülmény az a kulturális, gazdasági és szabályozási környezet, amelyben az tudás relevánsnak számít. A 6. interjúalany például kiemelte, hogy mivel a HR szempontjából meghatározó a helyi munkajog, bizonyos folyamatok jelentősen eltérnek az országokban. A 10. interjúalany szerint a piaci környezet és a helyi ipari gyakorlat is negatívan befolyásolhatja a tudás alkalmazhatóságát. Bizonyos külföldön alkalmazott megoldások azért nem valósíthatók meg a hazai környezetben, mert nem érhetőek el ugyanazok a termékek vagy eszközök: „*tehát alapvetően beépíthető lenne, olyan akadály nincs, de mégis a piac a legmeghatározóbb a mi munkánkban, hogy mi az, amit ténylegesen meg tudsz valósítani (...) egy magyar piaci környezetben.*”

A kiküldetésben elsajátítható tudástípusok mindegyike esetében találtunk példát a hazai leányvállalatok kontextusában történő alkalmazásra (4.2.; 4.3.; 5.2.; 6.1.; 7.1.; 7.2. példák és a 8 ábra példái). A kulturális vagy szervezeti ismeretek esetében ugyanakkor az alkalmazhatóság attól függ, hogy a munkavállaló küldő és célországa, valamint küldő és fogadó vállalategysége mennyiben hasonlít vagy tér el egymástól a kulturális, gazdasági és szabályozási környezet (társadalmi közeg), valamint a szervezeti kultúra, struktúra, infrastruktúra és folyamatok (szervezeti környezet) tekintetében. Ezeknél az elemeknél a tudástranszfer kontextusa, mint tényező meghatározó szereppel bír.

Átadhatóság

A kiküldetés során megszerzett tudást az interjúalanyok nemcsak alkalmazni tudják hazatérésüket követően, hanem akár a magyarországi leányvállalatnál dolgozó kollégáiknak is átadhatják. A 3. interjúalany például észrevette, hogy sok kolléga küzd egy rendszeresen felmerülő problémával, amelyet ő már megtanult kezelni a kiküldetésben elvégzett tanfolyamain. Némi menedzseri nyomásra összerakott és rendszeresen megtartott egy gyorstalpaló képzést az érdeklődő kollégáknak. Hasonló esetről számolt be az 1. interjúalany is, aki kiküldetése során szembesült egy új technológia jelentőségével, és többször hazalátogatott előadást tartani olyan csapatoknak, amelyek azóta érintetté váltak. Az anyavállalatnál

töltött kiküldetése során a 8. interjúalany rálátott a cég leányvállalatainak termékportfóliójára, így olyan technológiákat ismerhetett meg, amelyek közül később többet a magyar leányvállalat is bevezetett. Több új szoftver kezelését megtanította magyarországi kollégáinak is, akik a mai napig használja azokat.

Ahogy a 4. ábra példái mutatják, szakmai ismeretek és készségek esetében gyakran számoltak be tudásátadásról a kutatásban részt vevő munkavállalók. Volt példa közvetlen tudásátadásra a kontextuális ismeretek (6.1. példa), valamint a kapcsolati tudás (7.1. és 7.3. példák) típusai esetében is. Az 5. interjúalany a külföldi vállalat kulturális háttere és helyi szervezeti működése kapcsán is osztott meg ismereteket hazatérése után, a 8. interjúalany pedig kapcsolati tudását sem tartotta meg magának. A 12. interjúalany külföldön tartózkodása alatt ismert meg egy olyan rendszert, amelyet később a hazai leányvállalatnál is bevezettek. Nemcsak ő maga tudta könnyen alkalmazni, hanem kollégáinak is segítségére volt a rendszer elsajátításában. A személyes és szociális készségek, valamint a kiküldetés során formálódó gondolkodásmódok és attitűdök kapcsán ugyanakkor ritkán számoltak be közvetlen tudásátadásáról az interjúalanyok. Néhányan arra is felhívták a figyelmet, hogy bár a külföldön szerzett tapasztalatok egy jelentős része alkalmazható és jól beépíthető a saját munkába a kiküldetést követően is, ezek mások számára nem feltétlenül hozzáférhetők. Ennek a szakirodalom alapján az lehet az oka, hogy a magasabb rendű, többféle ismeretből, képességből, attitűdből és tapasztalathból összeálló komplex tudás (például a kompetencia, Sólyom & Fenyvesi, 2021) nehezen kódolható vagy bemutatható, így az átadása is komoly kihívást jelent.

Hallgatólagosság

A szakirodalom alapján a tacit tudás jellemzője, hogy mélyen gyökerezik az egyén személyes tapasztalataiban és az adott kontextusban, ezért nehezen, vagy egyáltalán nem kodifikálható. Az interjúk során több esetben felmerült, hogy bizonyos, kiküldetésben megszerzett tudástípusokat nagyon nehéz „megfogni” és átadni. Ezek a tapasztalatok az adott tudás tacit jellegéből következnek. Az 5. interjúalany például üvegfalaként írta le azt a jelenséget, amelyet a külföldi kollégákkal való együttműködés kapcsán tapasztalt kiküldetése előtt, mivel úgy érezte, hiába szoros a munkakapcsolat, „*lehetetlenség egy-két dolgot átadni, amíg az ember nem tapasztalja meg személyesen*”. Azt is kiemelte, hogy sok esetben az a tudás, amelyet kiküldetése során megszerzett (például a vezetők gondolkodásmódjának megértése), szinte láthatatlan. A 6. interjúalany a növekvő önbizalma kapcsán említette, hogy szerinte az rendkívül fontos a szakmai fejlődése szempontjából, ugyanakkor „*kevésbé kézzelfogható*”. A kiküldetésben megtanulható, elmélyíthető személyes készségek és ismeretek, illetve a gondolkodás, az egyéni perspektíva változásában megnyilvánuló új szemléletmódok az interjúk alapján sokszor hallgatólagosak és ezért nehezen (vagy egyáltalán nem) átadható tudástípusok. Ez arra is rávilágít, hogy mennyire fontos szerepe van a kiküldetésnek a munkavállalók személyes fejlődése szempontjából.

A kiküldetés alatt ugyanakkor nem csak hallgatólagos tudás elsajátítása történik. Több lanyl esetében kifejezetten egy technológia vagy felelősségi kör hazai átvételének az elősegítése volt a feladat. A 10. interjúalany szerint a technológiatranszferre irányuló kiküldetéseknel egyértelmű, hogy hazaérkezés után tréningeket kell tartania az adott kollégának, és a szervezetnek is támogatnia kell a tudás sikeres hazai adaptálását. Tőle például egy „memó” megírását kérték korábbi cégénél, melyben összefoglalja azokat a tapasztalatokat, amelyek itthon is hasznosíthatók lehetnek. A 11. interjúalanytól szintén kérték, hogy dokumentálja a hazai leányvállalt által átveendő folyamatot a kiküldetése során. A 9. interjúalany pedig egy segédletet írt a külföldön elsajátított módszerekről, amely jelenleg is elérhető a cég könyvtárában: „*ha én már nem is dolgoznék itt, de kapnának ilyen munkát, akkor az alapján el tudnának indulni.*”

A kiküldetésben elsajátított szakmai tudás dokumentálásán keresztül tehát segíthető ezek hazai átadása, és az interjúalanyok tapasztalatai azt is megerősítik, hogy a kiküldetést megírt munkavállalók az explicit és a tacit tudás transzferjében is közreműködhetnek (Harzing et al., 2016). Tacit tudás esetében ugyanakkor a kodifikálás kevésbé (vagy egyáltalán nem) megvalósítható, és az adott ismeret első sorban a kiküldetésből hazatérő munkavállaló sajátja lesz.

Következtetések

Összességében elmondható, hogy a kiküldetésben részt vevő munkavállalók bővíthetik szakmai ismereteiket és készségeiket, személyes és szociális készségeiket, kontextuális ismereteiket, valamint kapcsolati tudásukat, miközben sok esetben gondolkodásmódjuk és attitűdjük is változik a külföldön töltött idő hatására. Riusala és Smale (2007) kutatásával összecseng, hogy ezek az ismeretek nem feltétlenül csak a saját szakterülethez kapcsolódtak. Az interjúalanyok beszámolóit szerint a különféle tudástípusok közül többet hazatérésük után a magyarországi leányvállalatnál is tudtak kamatoztatni, az egyes tudástípusok itthoni alkalmazhatósága és átadhatósága ugyanakkor több tényező függvénye.

A kiküldetés során szerzett tudás egy részét a hazai környezetben is sikeresen tudták alkalmazni a kutatásban részt vevő munkavállalók. A szakirodalommal (Lazarova & Tarique, 2005; Oddou et al., 2009) összhangban az alkalmazhatóság szempontjából akadályozó tényező, ha a kiküldetés alatti feladatkör eltér a hazaérkezést követő munkakörtől. Emellett szintén akadály, ha a tudásátadás kontextusa kedvezőtlen az eltérő kulturális, helyi szabályozási és piaci viszonyok vagy az eltérő szervezeti környezet következtében, ebben az esetben a kiküldetésben elsajátított kulturális és szervezeti ismeretek korlátozottan alkalmazhatók. A helyi szabályozási keretek különbözőségének hatásai a HR-területen és az építőipar kapcsán is megjelentek az interjúkban. Az építőiparban tevékenykedő „C” vállalat munkavállalóinak tapasztalatai szerint a szektorban a piac helyi működése (a beszállítók, az elérhető anyagok és gépek,

a megrendelői kör elvárása) rendkívül meghatározó az alkalmazhatóság szempontjából.

Az interjúalanyok több esetben beszámoltak arról is, hogy a kiküldetésben megszerzett szakmai ismereteket és képességeket, kulturális és szervezeti ismereteket és kapcsolati tudást meg tudták osztani kollégáikkal a hazatérés után. A külföldön megszerzett tudás egy része tehát át is adható a hazai leányvállalatnál, ugyanakkor bizonyos tacit elemekből felépülő, összetett tudástípusokat (személyes és szociális készségek, gondolkodásmód, szemlélet és attitűd) első sorban maguk a kiküldöttek képesek hasznosítani. Emellett a kutatásban részt vevő magyar munkavállalók tapasztalatai is arra utalnak, hogy a tudás hallgatólagossága meghatározó hatással van a transzfer nehézségére. A kiküldetésben elsajátítható tudás egy része olyan tacit tudás, amely a hazatérés után is gazdagítja az adott alkalmazott tevékenységét, és ezáltal a hazai leányvállalatot is. Ezek átadása ugyanakkor nehezebben kivitelezhető, szemben azokkal az explicit tudástípusokkal, amelyek dokumentáció, segédletek, előadások, esetleg informális beszélgetések által jó eséllyel át is adhatók az erre nyitott kollégáknak. A mélyen az egyének megszerzett tapasztalataiban gyökerező tacit tudás első sorban az adott munkavállaló számára lesz tartós és jól alkalmazható. A szakirodalom alapján (Lazarova & Tarique, 2005; Sólyom & Fenyvesi, 2021) ugyanakkor a támogatott szervezeti kultúra és a tudásátadás lehetőségeinek megteremtésével, a tapasztalatok megosztásának ösztönzésével a tacit tudás terjedése is elősegíthető.

Az eredmények alapján a kiküldetést megírt munkavállalóknak a magyar leányvállalatok esetében is fontos szerepük van a vállalatban belüli tudásátadásban egyfelől a külföldön elsajátított ismeretek és készségek hazai kontextusban történő alkalmazása, másfelől az átadható tudás kollégákkal való megosztása által. Ezek a munkavállalók képesek elősegíteni a hatékony technológiák, termékek és folyamatok hazai kontextusba történő transzferjét, és hozzájárulnak a különböző egységek közötti együttműködések erősítéséhez is. Arra is képesek, hogy a személyes kapcsolatok kiépítésén keresztül gyorsítsák a közös együttműködések, és hidat képezzenek a szervezetek között („boundary spanning” – Reiche, 2011). A kiküldetéseknek fontos szerepe van a munkavállalók személyiségének és gondolkodásának fejlődése szempontjából is, és meghatározók a vezetők szakmai fejlődésében. Végül érdemes kiemelni, hogy bár a koronavírus-járvány kapcsán több interjúban is előkerült a kiküldetések (hol inkább ideiglenes, hol tartósabbnak tűnő) leépülése és ezzel párhuzamosan a virtuális csatornák felértékelődése, több interjúalany között konszenzus volt arról, hogy rendkívül fontos szerepe van a kiküldetések hagyományos módon történő megvalósulásának. Ez illeszkedik Scherrer és munkatársai (2020) kutatásának eredményeihez, akik szerint a tudástranszfer szempontjából a személyes interakció szerepe meghatározóbb, mint az alkalmazott információs rendszerek vagy akár a transzferben résztvevők előzetes tárgyi tudása.

Limitációk és további kutatási irányok

A kutatás korlátai között említhető, hogy a résztvevők kiküldetése óta eltelt idő és a kiküldetések hosszának eltérései hatással lehettek az eredményekre. Előfordulhat, hogy egyes interjúalanyok kevésbé emlékeztek bizonyos részletekre, a hosszabb időt külföldön töltők pedig több tacit és komplex tudással gazdagodtak. A korlátok között említhető a minta kis elemszáma is. A témát a jövőben nagyobb és a demográfiai arányok szempontjából kiegyensúlyozottabb populáción, több vállalat és üzleti terület bevonásával is érdemes megvizsgálni annak érdekében, hogy alaposabb képet kapjunk egyfelől a kiküldetések szerepéről a magyar cégek kontextusában, másfelől a magyar kiküldöttek tapasztalatairól és tudásmegosztási stratégiáiról. A kvalitatív módszereket érdemes kiegészíteni kvantitatív adatgyűjtéssel és elemzéssel a teljesebb kép érdekében. Kutatásunkban emellett csupán a kiküldött munkavállalók tapasztalatain és szemszögén keresztül vizsgáltuk a tudástranszfer tényezőit, ami szintén korlátként azonosítható. A téma mélyebb és sokoldalúbb áttekintéséhez érdemes egyfelől a szervezeti perspektívát és a tudásátvevő (szervezeti egység) tapasztalatait is megvizsgálni, például stratégiai dokumentumok elemzésén, a kiküldetések menedzselésére rálátó vezetői/HR-vezetői interjúkon és a munkatársakat bevonó fókuszcsoportos interjúkon keresztül.

A kutatásban részt vevő munkavállalók kiküldetésének körülményei elég változatosak voltak, így a jövőben ezen a téren érdemes szűkíteni, és egy-egy specifikusabb kiküldetési típusra (pl. technológiatranszfer) fókuszálni. Az eredmények alapján a tudástranszfer körülményei meglehetősen iparág-specifikusak (jelen kutatásban ez „C” és „D” vállalat esetében volt leginkább tetten érhető), így akár az egyes szektorokban, például az építőiparban megvalósuló tudásmenedzsment-megoldásokat is érdemes célzottan vizsgálni. Mivel a tudástranszfert meghatározó tényezők számba vétele az őket foglalkoztató hazai leányvállalatok számára is fontos a kiküldetések tervezése szempontjából, az egyes tényezők közötti kapcsolatok alaposabb feltárása szintén további kutatások fókuszja lehet. Végül, mivel a kiküldetéssel járó összes pozitívum ellenére többen is felhívták a figyelmet az interjúk során a költségek szerepére, érdemes kutatni, hogy hogyan lehet jobban összehangolni a kiküldetés céljait, hosszát és módját (fizikai vagy virtuális), illetve a transzferálandó tudás típusát és jellemzőit. Bízunk benne, hogy tanulmányunk hozzájárulhat a téma további, nagyobb mintás és fókuszált kutatásainak megvalósulásához.

Felhasznált irodalom

Amir, S., Okimoto, T.G., & Moeller, M. (2020). Informal repatriate knowledge transfer: a qualitative analysis of Malaysian corporate executives. *Journal of Global Mobility*, 8(1), 107–140. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2019-0043>

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (6. átdolgozott kiadás). Balassi Kiadó.
- Baksa, M., & Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei: Egy szervezeti tudáshálózat elemzése. *Vezetéstudomány*, 51(1), 32–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berthoin Antal, A. (2000). Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32–51. <https://doi.org/10.1177/030630700002600203>
- Berthoin Antal, A. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62–84. <https://doi.org/10.1177/030630700102600405>
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145–168. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7)
- Bonache, J., & Zárraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585190701763743>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M.W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948. <https://www.jstor.org/stable/23317620>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó.
- Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Guo, Y., & Rammald, H.G. (2022). Knowledge worker mobility and knowledge management in MNEs: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 464–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.056>

- Garaj, E. (2005). A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. *Vezetéstudomány*, 36(12), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.12.01>
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Harangozó, T. (2007). Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány*, 38(12), 18–34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.12.02>
- Harzing, A.W., Pudelko, M., & Reiche, B.S. (2016). The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Human Resource Management*, 55(4), 679–695. <https://doi.org/10.1002/hrm.21681>
- Hocking, J.B., Brown, M., & Harzing, A.W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565–586. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181269>
- Kane, A.A., & Rink, F. (2020). Personnel Movement as a Mechanism for Learning in Organizations and Teams. In Argote, L., & Levine, J. M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 355-364). Oxford Univ. Press.
- Kapás, J. (1999) A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30(6), 2-11. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5111/1/VT_1999n6p2.pdf
- Klimkó, G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*, 32(4), 14–20. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4895/1/VT_2001n4p14.pdf
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.004>
- Lukács, A., & Dorner, H. (2019). Nemzetközi tudásmenedzsment modellek összehasonlító elemzése. *Neveléstudomány*, 7(3-4), 25–44. <https://doi.org/10.21549/NTNY.27.2019.3.2>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J*, 9, 3351–33514. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 48(4), 591–613. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20300>
- Martins, D. (2013). Expatriates' influence on knowledge sharing: An empirical study with international Portuguese companies (Conference Paper). In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, Volume 1* (pp. 421–428). Porto.
- Minbaeva, D.B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125–144. <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>
- Minbaeva, D.B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663–679. <https://doi.org/10.1108/01425450410562236>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Oddou, G., Osland, J.S., & Blakeney, R.N. (2009). Repatriating Knowledge: Variables Influencing the “Transfer” Process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>
- Reiche, B.S. (2011). Knowledge transfer in multinationals: The role of inpatriates' boundary spanning. *Human Resource Management*, 50(3), 365–389. <https://doi.org/10.1002/hrm.20423>
- Riusala, K., & Smale, A. (2007). Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge through Expatriates. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 16–43. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825370301>
- Sápiné Duduk, I. (2013). A tacit tudás jelentősége a globalizált vállalati kultúrában. *Competitio*, 12(2), 5-20. <https://doi.org/10.21845/comp/2013/2/6>
- Scherrer, M., Deflorin, P., Szász, L., Rácz, B.G., Cardoso, I.R., & Fábíán, I. (2020). Prerequisites for a beneficial knowledge transfer between manufacturing plants. *Vezetéstudomány*, 51(11), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.01>
- Sólyom A., & Fenyvesi É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W., Morrell, G., & Ormston, R. (2014). Analysis: Principles and Processes. In Ritchie, J., Lewis, J.; McNaughton Nicholls, C.; & Ormston, R. (Szerk.), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 269-293). SAGE Publications Ltd.
- Sümeiginé Dobrai, K. (2002). Tudástranszfer nemzetközi vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 33(5), 22-29. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4744/1/VT_2002n5p22.pdf
- Szelezcki, Z. (1999). A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány*, 30(12), 22-30. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5172/1/VT_1999n12p22.pdf
- Szulanski, G., & Lee, S. (2020). Knowledge Transfer Barriers, Methods, and Timing of Methods. In Argote, L., & Levine, J.M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 365-386). Oxford Univ. Press.