Sápiné Duduk Ildikó

A tacit tudás jelentősége a globalizált vállalati kultúrában

A tanulmány a globalizáció egyik elemét, a globális kultúra kérdéseit vizsgálja vállalati szempontból. Rámutat a magyarországi leányvállalatok és anyacégeik kulturális különbségeiből adódó eltérő tacit tudás átadásának fontosságára és lehetőségeire, összekapcsolva a vállalati versenyképesség, a vállalati kultúra és a hallgatólagos tudás fogalmát és kérdéseit. Bemutatja, hogy a szervezetek miként hoznak létre új tudást és hogyan tudják azt átadni. Következtetésként megfogalmazza, hogy amennyiben a tudásmenedzsmentre kellő hangsúlyt fektetnek, a munkavállaló távozásával a tudás a szervezeten belül marad, így a vállalat nem veszít versenyképességéből.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: *D23, D61, D83, L21, M21, O31, O33*

Kulcsszavak: *Tacit tudás, szervezeti tanulás, információ, tudás, innováció, globalizáció, hatékonyság, versenyképesség*

Napjainkra a szervezeti és környezeti változások felgyorsultak, a szervezetek működési területe földrajzi értelemben megnövekedett. Hatalmas cégcsoportok jöttek létre, számos leányvállalattal a Föld különböző pontjain, amelyeket hatékonyan kell működtetni, hogy versenyképességük növekedhessen. A multinacionális vállalatok létrejötte azt eredményezte, hogy cégcsoportokon belül különböző kultúrájú munkavállalók körei alkotják az adott vállalati kultúrát. Az információs technológia fejlődése lehetővé tette az információ gyors áramlását, ám a tudásnak vannak olyan elemei, amelyek nem láthatóak és nem adhatóak át a hagyományos eszközökkel.

Az úgynevezett tacit – rejtett vagy hallgatólagos – tudás az, amelyet nem lehet nagy távolságból a vállalatok szervezetébe integrálni. E tudást nem verbális formában tároljuk, ezért azt felszínre kell hozni és személyes interakció során átadni; ez a tudásmenedzsment egyik legfontosabb feladata. Ez a hallgatólagos tudás származhat az adott anyavállalat vagy a leánycégek nemzeti kultúrájából, illetve a munkavégzés során kialakult rutinokból és eljárásokból. Átadásának tudatos irányítása azonban nem csak az eltérő kultúrájú vállalatok esetében fontos. Minden cégnél előfordul munkaerőmozgás – például nyugdíjba vonulás, áthelyezés, betegség. Ilyen esetekben az a tudás, az a rutin, amelyet a távozó munkatárs birtokol, nem biztos, hogy átadódik.

Sápiné Duduk Ildikó a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola PhD hallgatója, a Samsung Zrt. pénzügyi vezetője. *A szerző ezúton mond köszönetet Szanyi Miklósnak és Muraközy Lászlónak a kutatás során nyújtott segítségéért és támogatásáért.*

Az anyavállalatok érdekeltségeket hoznak létre vagy szüntetnek meg, megváltoztatják termékkínálatukat, stratégiájukat. A globalizált világban a verseny egyre erősödik, így a vállalatok folyamatos innovációra kényszerülnek. Ezért az átadott tudás mennyisége és minősége, annak használhatósága különös jelentőséggel bír. Ha a tudás transzferálására nem tudnak hatékony megoldásokat, módszereket találni, akkor az elvész, ami csökkenti a cég versenyképességét.

A vizsgálatot szekunder és primer kutatásokra alapozom. A szekunder kutatás során előbb áttekintem és rendszerezem a témával kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalmat, felvázolom az elméleti összefüggéseket, majd ezt követően végzem el az empirikus kutatásokat. Mélyinterjúkat készítek Magyarországon működő multinacionális nagyvállalat vezetőivel, hogy elemzésre alkalmas mennyiségű információt gyűjtsek össze, ami lehetővé teszi az elmélet gyakorlati alkalmazását.

Globalizáció és versenyképesség

„Bár a globalizáció csak viszonylag új keletű fogalomként vált napjainkban divatossá, valójában a messzi régmúltra nyúlik vissza használata. A »Globus«, vagyis a földkerekség különböző részei között különféle kapcsolatok kezdődtek, emberek, állatok vándoroltak, növényféleségek, technikák, szakismeretek, vallások, kultúrák, tudományos eredmények terjedtek el, és különböző országok, nemzetek, társadalmak kerültek politikai, katonai, illetve gazdasági függőviszonyba egymással" *(Szentes 2005:63).* Az általános definíció szerint a globalizáció az a folyamat, amelynek következtében a különböző országok gazdaságai egymással szorosan összekapcsolódnak, ami lehetővé teszi a termékek, a szolgáltatások, a tőke és a tudás szabad áramlását *(Csath 2001).* „A globalizáció korunk meghatározó történelmi folyamata. A globalizációval minőségi fordulat következik be az emberiség történetében. Kiinduló tételünk, hogy a globalizációt nagy átalakulásnak (Polányi Károly után) tekintjük, s tartalma nem más, mint globális integráció" *(Palánkai 2010:237).* Az integráció mikroszinten a vállalatok nemzetközi porondon való megjelenésében nyilvánul meg. A globalizáció fő hordozói a transznacionális társaságok és tőkepiacok. A multi- és transznacionális társaságok célja a vállalati szintű globális optimalizálás. Globális működésüknek köszönhetően számos nemzet kulturális jellemzői keverednek, globalizálódnak *(Csáki 2008).*

Az információs és kommunikációs technológia megszüntette a földrajzi korlátokat, így a globalizációs folyamatok is felgyorsultak, újabb kihívások elé állítva a vállalatokat. Ebben az egész Földet átfogó folyamatban a verseny is felerősödött a cégek között. Különösen kiélezett a konkurenciaharc az energiaipar, az anyagok, az internet, a digitális média, a számítástechnika, a kommunikáció, a gyógyszerészet és a szállítási megoldások terén, amit jól mutat a leginnovatívabb cégek 2012-es rangsora[1]. Ezek a szereplők – amelyek különösen érdekeltek az információk begyűjtésében, hasznosításában, a tudás teremtésében, mert rendkívül éles versenynek vannak kitéve – döntően több országban jelenlévő multinacionális vállalkozások, így globálisan szétszórt szervezeti környezetben tevékenykednek. Ezeknél az anyacégek speciális vezetési ismereteit a helyben kialakult hallgatólagos tudással ötvözik.

[1] *A listát évről évre a megbízható üzleti információk és pénzügyi adatok egyik tekintélyes orgánuma, a Forbes magazin állítja össze (www.forbes.com/innovative-companies/).*

Mivel a kulturális különbségek miatt a hazai és a fogadó ország hallgatólagos tudása eltér, a tudás határokon átnyúló átadása és megosztása nehéz feladat. Különösen ott, ahol a hallgatólagos tudás egymástól erősen különböző társadalmi, szociális környezetben alakul ki.

Az anyagi és emberi erőforrások mellett a vállalatok számára az információ és a tudás is egyre fontosabb. Ezek megfelelő transzferekkel olyan kompetenciákká alakíthatóak, amelyek versenyelőnyt jelentenek a konkurensekkel szemben. A verseny mindig jelen volt a cégek életében, de a globalizáció különösen ösztönzőleg hat a technológiai, logisztikai és egyéb innovációra. Minél mélyebb a specializáció egy iparágon belül, s minél inkább bővül a kereskedelem, annál intenzívebb a verseny, ami előtérbe helyezi a versenyképesség vizsgálatát. Utóbbinak egyébiránt nincs általánosan elfogadott definíciója, ezért érdemes áttekinteni azokat a hazai és nemzetközi kutatási tanulmányokat, publikációkat, amelyek tartalmaznak a fogalom meghatározásra vonatkozó javaslatokat.

Első megközelítésben azt mondhatjuk, hogy a versenyképesség a globális verseny-környezetben való helytállás képessége. Tágabb értelemben azonban a fogalom jóval összetettebb. A versenyképességnek két tényezője van: a komparatív, helyhez kötött előnyök, illetve a kompetitív, versenytársakkal szembeni előnyök tényezője. Csak az egyikre vagy a másokra alapozva nem lehet sikert elérni; versenyképes vállalkozásnak az tekinthető, amelyik mindkettő tényezővel bír.

Chikán Attila úgy fogalmaz, hogy a vállalati versenyképesség megnyilvánulása a cég működőképessége és változásképessége. Ezt azt jelenti, hogy az elérhető erőforrásokkal a lehető legnagyobb nyereséget képes előállítani, illetve a környezeti és vállalaton belüli változásokra úgy képes reagálni, hogy a nyereségfolyam tartós működőképességet tesz lehetővé *(Chikán 1995)*. „Saját felfogásunk szerint a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok oly módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni" *(Chikán–Czakó 2009:78)*. A megfelelő időben rendelkezésre álló információ, a tudás olyan erőforrás, amely biztosítja az alkalmazkodást, a jó döntéseket – és így a versenyképességet. Valamely vállalat versenyképessége mindenekelőtt azt takarja, hogy képes a fentiekben meghatározott értelemben versenyképes termékek, szolgáltatások folyamatos előállítására – úgy, hogy egyfelől aggregát profitrátája hosszabb időn át sem marad el az adott piacon versenyzők átlagos profitrátájától, másfelől piaci részesedése sem csökken, hanem nő vagy legalábbis változatlan marad *(Szentes 2005)*.

Miután a környezet kihívásai, a verseny szereplői, feltételei, szabályai változnak, a szervezet versenypozíciója is változó. Az eredményesség csak szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek: eredményes szervezetek is elbukhatnak a versenyben, rajtuk kívül álló okok következtében. A piaci versenyben hosszú távon győztes, sikeres csak az a szervezet lehet, amelyik képes állandó jelenlétre, a piaci információk birtokában helyes következtetések levonására, a szükséges időpontban és formában az alkalmazkodásra, s képes magát előnyösen megkülönböztetni a versenytársaitól *(Dinya 2008)*.

Porter a makrogazdaság versenyképességét meghatározó tényezőket modellbe foglalta, amelynek részei: a tényezőellátottság; a keresleti feltételek; a kapcsolódó és beszállító iparágak; a vállalat stratégiája, szervezeti felépítése, a verseny erőssége. Ezen optimális modell két tényezőjének érvényre jutását szeretném vizsgálni, fő kérdésként arra koncentrálva,

hogy azok a gyakorlatban mit jelentenek a multinacionális vállalkozások esetében. Az egyik a tényezőellátottság, a másik pedig a vállalat stratégiája, szervezeti felépítés, a verseny erőssége. A tényezőfeltételek az emberi és természeti erőforrást, a tudást, a tőkét és az infrastruktúrát foglalják magukba, míg a másik tényezőcsoport a cégek létrehozásának feltételeit, szervezésük és menedzselésük módjait, vállalati kultúráját jelenti *(Porter 1990).*

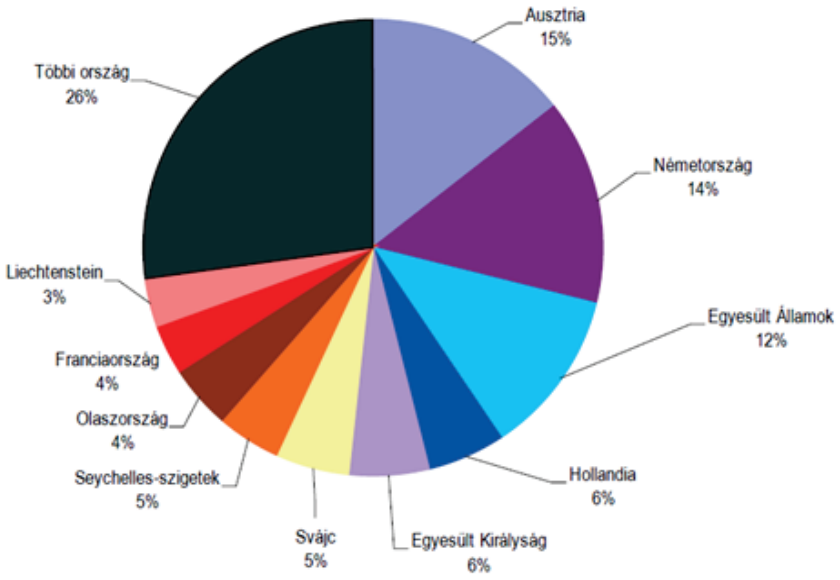
Az emberi erőforrás, a tudás és a kulturális környezet fontos szerepet játszanak a vállalkozások működésében, sikerességében, különösen a multinacionális vállalatoknál. Az anyacégek és érdekeltségeik emberi erőforrását különböző nemzetekhez tartozók alkotják. A vezetési módszerek, a munkamorál, a magatartási normák vállalatcsoporton belül is eltérőek, ezért kiemelt fontosságú e cégek számára a tudás, s különösen a rejtett tudás átadása.

Vállalkozási adatok

A nemzetközi kutatások nyomán több nagy, átfogó gazdasági kultúra tömböt különböztethetünk meg, amelyek a kultúrák sokszínűségét hordozzák magukban. Ezek: Európa, Közel-Kelet, Távol-Kelet, Észak-Amerika, Dél-Amerika *(Borgulya–Barakonyi 2004).* A Magyarországon működő multik 57 százaléka európai kultúrájú, 12 százaléka Észak-Amerika tömbjébe tartozik, míg a fennmaradó 31 százalékon a többi kultúra osztozik. Az *1. ábra* azt szemlélteti, hogy hazánkban a multinacionális cégek magyar munkavállalóinak milyen szerteágazó vállalati kultúrához kell alkalmazkodniuk.

1. ábra

Magyarországon működő multinacionális vállalkozások nemzeti megoszlása, 2009



Forrás: KSH (2010)

Globális kultúra

Az ókori kultúrák több ezer évesek. Annak idején a kereskedők szállították egyik helyről a másikra az információkat; az áruk, termékek értékesítésével együtt ők voltak a kulturális információk hordozói. A nemzetek szokásai, hagyományai nemzedékről nemzedékre adódnak át, s napjainkban – a szabadabb utazás, az informatika szélesebb lehetőségei révén – egyre könnyebben jutnak el egymáshoz is.

A globális világban a kulturális tényezők hatnak egymásra, ami egyfelől homogenizál, másfelől megkülönböztet. A homogenizáló hatás azt jelenti, hogy az informatikai forradalomnak köszönhetően olyan ismeretekre tehetünk szert, olyan szokásokat ismerhetünk meg, amelyek hasonló mintákat teremtenek az egész világon. A nagy kérdés az, hogy egyes kultúrák, nemzetek mennyire befogadóak mások kultúrája iránt. A megkülönbözetés pedig a nemzeti identitásból, értékekből adódik.

Peter L. Berger a kulturális globalizáció négy fő folyamatát különbözteti meg, amelyek egyszerre zajlanak és egymással komplex viszonyban állnak. Ezek: a globális értelmiségi kultúra, a „McWorld"-kultúra, az evangéliumi protestantizmus kultúrája és a globális üzleti kultúra. Véleménye szerint utóbbi a globális gazdaság fejlődésével párhuzamosan terjed, hordozója a nemzetközi üzleti élet, benne az üzleti vállalkozásokkal *(Berger 1998).*

A vállalati kultúra és elemei

A vállalati kultúra fogalmának tisztázása előtt fontosnak tartom meghatározni, mi tekinthető vállalkozásnak. „Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett" *(Chikán 2010:19).* A vállalat „egy termelékeny szociális rendszer", amely materiális dolgokon kívül emberek csoportjából áll. Az emberek rendelkeznek viselkedési normákkal, értékekkel, s olyan kulturális hagyományokkal, amelyeket a magánéletben és az üzleti életben egyaránt alkalmaznak.

A kultúra kifejezést sokrétű értelmezésben használjuk. Kultúra egy általánosan elfogadott implicit vagy explicit viselkedési norma, viselkedési minta, értékrendszer, amelyet a közösség generációról generációra örökít; ezek képezik az alapját a közös természeti, gazdasági és egyéb környezeti feltételekhez való alkalmazkodásnak *(Keller 1982).* A kultúra megosztott értékeket és magatartásmódokat jelent, amelyek a társadalmat összetartják.

A kultúra olyasvalami, mint a szabály a játékban *(Kilmann–Saxton 1985).* Egy további meghatározás szerint a kultúra a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottsága, amely megkülönbözteti az egyik csoportot a másiktól; a különböző nemzetek különböző kulturális örökségekkel rendelkeznek, melyeket generációról generációra örökítenek *(Hofstede 1980).* Schein szerint a szervezeti kultúra komplex jelenség, amely a szervezet mindennapi életében a problémamegoldási és tanulási folyamatok termékeként jön létre. A munkahelyi gyakorlatban bevált megoldások magatartási mintát eredményeznek, szemléletés gondolkodásmódot befolyásolnak. Egy csoport, egy szervezet kultúrája a környezethez való alkalmazkodás és a belső integráció során alakul ki, melyben – a közös értékrendnek megfelelően – a sikeresnek bizonyult tényezőket tartják meg és adják át az új tagoknak. A vállalati kultúra magába foglalja a hitet, a tudást, a beállítottságot, az elképzeléseket, az értékrendszereket és a magatartási mintát *(Schein 1985).*

A Goldman-féle jéghegy modell rámutat arra, hogy a kultúrának vannak látható és nem látható elemei *(Rudnák 2010)*. A látható, hallható, kézzel fogható részek a vízszint felett találhatóak. A tárgyi világ, a fizikai környezet, a viselkedésminták, viselkedési szabályok, a nyelvhasználat, a kommunikáció tartozik ide, amelyek könnyen megfigyelhetőek és tanulhatóak. A kultúra nem látható elemei a jéghegy víz alatti részén helyezkednek el, s ismereteket, tudást hordoznak magukban. Ezek a szocializáció során rögzülnek, de magunk sem vagyunk tudatában a létezésüknek egészen addig, amíg nem találkozunk egy tőlük idegen kultúrával. *Sackmann (1991)* szerint a vállalati kultúra fogalma a kultúraértelmezésből vezethető le, s mint a különböző látásmódok gyűjtőfogalma funkcionál. *Kotter és Heskett (1992)* a Goldman-féle jéghegy modellre vetítve a vállalati kultúra kétféle szintjét különböztetik meg. A magasabb, a felszínen megnyilvánuló szintet a magatartási normák, vezetési stílusok jelentik, amelyek jól láthatóak és tanulhatóak. A láthatatlan, mélyebb szinten a vállalati kultúra azon elmei vannak, amelyek értékek, rutinok, kódolatlan ismeretek, tudások. Ezeket nevezzük rejtett tudásnak, amelyet érdemes felszínre hozni.

Hofstede (1994) arra kereste a választ, hogy az anyavállalat szervezeti kultúrája érvényesül-e a helyi leánycég életében, s létrejöhet-e egységes vállalati kultúra, avagy a lokális érdekeltségeknél lévő sajátosságok lesznek a meghatározó tényezői a vállalati kultúrának. A kultúra rétegeit úgy mutatta be, mint a hagyma leveleit, szirmait. Négy főréteg van: a szimbólumok, a hősök, a rítusok és az értékek. Ezek adják a vállalati kultúra fő elemeit, s tovább rétegződnek, egymásra simulnak.

A szimbólumok olyan szavak, gesztusok vagy tárgyak, amelyek sajátos jelentést hordoznak, s ezt azok ismerik, akik az adott kultúrához tartoznak. A hősök – élő vagy már meghalt személyek – az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, s így modellt nyújtanak a viselkedéshez. A rítusok közös tevékenységek, amelyek technikailag fölöslegesek valamiféle cél elérése érdekében, de amelyeket az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartanak, ezért végrehajtanak. Az értékek meghatározzák, mi a jó és mi a rossz; normák, amelyek hosszú idő alatt alakultak ki.

Kasper (1997) még egy lépéssel továbbmegy, és a vállalati kultúra fontosságában a hatékony és egyértelmű kommunikációt, a bizonytalanság csökkentését és a menedzsment-döntések alátámasztását hangsúlyozza. Szerinte a kultúra tartja össze az egyes részeket, és összetartozás-érzést közvetít. *Thommen (1999)* szerint a szervezeti kultúra normák, értékek, gondolkodás- és magatartásmódok összessége, amely meghatározza a vállalat minden dolgozójának viselkedését, és ezen keresztül a vállalatét is.

A vállalati kultúra közös, szervezeti tanulási folyamat eredménye. A szervezet megalapításával kezd kialakulni, s a gazdasági tevékenység ideje alatt folyamatosan változik. A vállalati kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett feltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, amely egyaránt tartalmaz látható és láthatatlan elemeket. Mivel a tagok eltérő kulturális háttérrel érkeznek, egy egységes kultúra kialakításához nagyon hosszú idő szükséges. A vállalati kultúra vizsgálatánál a külső környezeti és a belső, szervezeten belüli hatásmechanizmusokat is tekintetbe kell venni. A külső környezettel kapcsolatos elemek a piaci versenyszellem, a rugalmasság, a kockázatvállalás, a partnerekkel való kapcsolattartás. A belső szervezeti kultúrát leginkább befolyásoló tényezők a tudásgyarapodás, a technológiaváltás, a munkaerő változása. Ezekre hatnak a szervezeten belüli kulturális jellemzők, így a hagyományok, a minták, a belső kommunikáció módja és sebessége, a motivációs rendszer, a tudástranszfer és a szervezeti

tanulási képesség. E tényezők közül jelen tanulmányban a tudástranszfert és a szervezeti tanulási képességet vizsgálom, a globalizáció tükrében.

Kultúrák kereszteződése

Az általam vizsgált vállalkozások közös erősségeit, lehetőségeit, gyengeségeit és veszélyeit a szervezeti kultúra területén az *1. táblázat* bemutatja be. A szervezeti kultúra a szervezet magatartása, sajátos viselkedése, amely jelentősen meghatározza az egyének magatartását. Ennek bemutatását azért tartom fontosnak, mert a szervezeti kultúra erősen befolyásolja a szervezeten belüli tudás átadásának minőségét.

1. táblázat

Vállalati SWOT a szervezeti kultúra vonatkozásában

Gyengeségek	Erősségek
* Munkavállalói csoportok korrelációja * Bürokrácia, túlszabályozottság * Rendszertelenség * Illetéktelenség = inkompetencia * Bizalmatlanság * Motiváció hiánya * Nem megfelelő információáramlás * Nehézkes ügyintézés * Hiányos szaktudás * Munkatársak megtartásának képessége * Hiteltelen kommunikáció * Irigység	* Innováció, fejlődés * Márkaarculat * Pénzügyi stabilitás * Jó alkalmazottak * Jó minőségű termékek * Jó csapat, szervezeti rutin * Multinacionális környezet * Erős márkapozíció * Világos célok * Tudás, tapasztalat, hagyomány * Felszereltség * Jó munkahelyi légkör * Stabil szervezeti kultúra * Tudás relevanciája * Szakértői készségek
Lehetőségek	**Veszélyek**
* Környezet pontos, alapos, naprakész ismerete * Kihívásokhoz való gyors alkalmazkodás * Lehetőségek felkutatása, kiaknázása * Nyelvtudás	* Cégtől független tényezők * Negatív hatások * Szervezeten belüli átalakítások * Finanszírozási rendszer megváltoztatása * Új követelmények megfogalmazása * Piaci lehetőségek nem megfelelő ismerete * A tudás megszerzése öncélú, a nélkülözhetetlenségre irányul * Félelem a kudarctól

Forrás: saját kutatás

„A szervezeti kultúra kérdései a 80-as években kerültek az amerikai, majd az angol vezetéstudományi irányzatok figyelmének középpontjába. Az érdeklődést három fő tényező váltotta ki: japán versenytársak felől érkező kihívások, amerikai ipar megerősítése, nem hatékony szervezeti működés" *(Török 2012)*. A japán gyökerekkel rendelkező amerikai professzor, William Ouchi arra hívta fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai nem különíthetőek el a szervezetet magába foglaló nemzeti, etnikai kultúra sajátosságaitól *Ouchi (1981)*. Japán és amerikai szervezeti kulturális sajátosságokat hasonlított össze, s felállított egy hétváltozós modellt *(2. táblázat)*. Megállapította, hogy a vállalatok a koordinációs technikák és a szervezeti folyamatok integrációjának területén mutatnak különbségeket.

2. táblázat

Ouchi hétváltozós modellje

J típus	A típus
Japán szervezetek	**Amerikai szervezetek**
Élethosszig tartó alkalmazás	Rövid távú alkalmazás
Későbbi elismerés, lassú előléptetés	Azonnali elismerés, gyors előléptetés
Nem meghatározott karrierút	Meghatározott karrierút
Implicit ellenőrzési mechanizmus	Explicit ellenőrzési mechanizmus
Kollektív döntéshozatal	Egyéni döntéshozatal
Kollektív felelősség	Egyéni felelősség
Átfogó kapcsolat	Szegmentált kapcsolat

Forrás: Ouchi (1981)

A nemzetközi kultúrakutatásnak – a különböző társadalmi, gazdasági, politikai és intellektuális összetevőktől függően – három fő irányzata fejlődött ki. Az egyiknél egy-egy nemzet jellemzőit, a másiknál két vagy több kultúra jellemzőit adott országon belül, a harmadiknál pedig több nemzet találkozásának kulturális vonatkozásait vizsgálják.

A multik esetében *Lam (2008)* tanulmányozta a tacit tudás átadás problémáinak „kognitív" és „társadalmi" szempontjait. Amerikai és japán multinacionális vállalatok Egyesült Királyságban működő K+F laborjait vizsgálta. Azt kereste, miként befolyásolja a tanulás hazai alapú modellje (home-based models of learning) a multinacionális vállalatok nemzetek közötti társadalmi tereinek tanulásra és képességek kezelésére irányuló tevékenységét, hogy foglalkozzon a hallgatólagos tudás problémájával. A kutatás szemlélteti, hogy az amerikai „hálózati gyakorlat" (Network of Practice – NoP) és a japán „gyakorlati közösség" (Community of Practice – CoP) megközelítések miként működnek, továbbá hogy a székhely és a fogadó ország intézményei közötti eltérés meghatározó a tudásátadásban, mert azt gátolja a határokon átnyúló társadalmi hallgatólagos tudás *(3. táblázat)*.

3. táblázat

Multinacionális és transznacionális tanulás összehasonlítása az amerikai hálózati gyakorlatban és a japán gyakorlati közösségekben

Mutatók	Amerikai cégcsoportok	Japán cégcsoportok
A tanulás és az innováció hazai alapú modellje	Szakmaorientált	Szervezetorientált
Nemzetközi K+F szervezetek	Integrált hálózatok	Hub modell
Transznacionális tanulás	Hálózati gyakorlat (NoP)	Gyakorlati közösség (CoP)
Szervezeti tanulás	Projekt team szintű integráció; projektek és feladatok alapján, a közös tudás és a tapasztalatok megosztásának támogatására tudásátadás	Szervezeti szintű integráció; szervezeti rutinok és megosztott identitások; bizalom előmozdítása és tudástranszfer
Külső hálózatok és helyi tanulás	Kiterjedt külső hálózati kapcsolatok révén egyetemi partnerségek, együttműködési projektek; a helyi „star" tudósokhoz kötődő lokális innovációs hálózatok; strukturális beágyazottság, felderítő tanulás	„Beágyazott laboratóriumok": intézményesített egyetemek közötti partnerségek szervezeti helyei; a külföldi tudósok mint szervezeti hidak integrálása helyi laborokba; relációs beágyazottság, kizsákmányoló tanulás

Forrás: Lam (2008)

A kultúraközi vizsgálatok eredményeit összefoglalva, *Borgulya és Barakonyi (2004)* részletesen foglalkoznak a kultúrák közötti eltérésekkel. A tudás átadására hatással vannak például a nemzeti kultúrák különbözőségei, a nyelvi diverzitás, a külföldi kiküldöttek száma és szervezeti pozíciója, attitűdje, a tudás relevanciája a szervezet szemszögéből. Minden nemzetnek van identitása, vannak jelképei, szokásai, beszélt nyelve, hite, amelyek beépülnek az üzleti életbe, az üzleti kultúrába is. A multinacionális csoportoknál az anyacégek és érdekeltségeik az adott országban eltérő kulturális értékekkel rendelkeznek, amelyek a kommunikáció során ütközéshez vezethetnek. A munkavállalóknak eltérő lehet a külső megjelenése, öltözködése, mások a motivációik, az értékrendjük, a preferenciáik. Különbözhetnek a magatartási minták, a verbális és nonverbális kommunikációs szokások is. Mindezeket szocializáció során tanulják meg az emberek, s azokat generációról generációra örökítik.

Amikor egy multinacionális vállalatnál több nemzet kultúrája találkozik, akkor nagyon fontos az ebbéli ismereteket, információkat átadni, hogy a munkavállalók megértsék egymást a csoporton belül. Nagy jelentőséggel bír a munkafolyamatokkal kapcsolatos tudás átadása is. Az anyacégnél létrejövő, a vállalatcsoport működéséhez szükséges ismeretek és a lokális szinten meglévő tudás transzferálása komoly kihívás; számos kommunikációs probléma adódhat. Ugyanakkor a mai szervezeti élethez hozzátartozó nemzeti sokszínűség – jól és tudatosan kiaknázva – többletértéket jelenthet a cégek számára.

A tudás

Az adat és az információ a tudás kategóriái, s elengedhetetlen feltételei a vállalkozások működésének. A tudás erőforrás a vállalkozások életében, s olyan központi fogalommá vált, amelynél tisztában kell lennünk azzal, mit értünk alatta *(Lengyel 2004)*. Az adat az eseményekhez kapcsolódó objektív tények összessége. Az információ számunkra relevanciával bíró, bizonyos célok szerint rendszerezett, formába foglalt, értelmezett adatok halmaza. A tudás az adatnál és az információnál is közelebb esik a cselekvéshez. A tudás átadásának és teremtésének irányításával végül bölcsességről beszélhetünk. A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul *(Davenport–Prusak 2001)*.

Rejtett, hallgatólagos tudás (tacit knowledge) az emberek közötti kapcsolatokban alakulhat ki, és szokásaikban, a különböző kultúrákban ölthet testet. Megszerzéséhez elsődleges fontosságú az egyén számára a megfelelő tanulási és szociális környezet megteremtése. Az új ismeretek elsajátítása mindig úgy történik, hogy az egyén a másoktól örökölt tudást valamilyen módon beépíti a sajátjába. A hallgatólagos tudás közösségben szerezhető meg; kognitív, tapasztalati, kontextuális és szociális elemekből áll, s ezek kölcsönhatása során alakul ki. Megosztása történhet a gyakorlatban – a napi munkafolyamatba, ügymenetbe beépítve –, de tervezett és célirányos oktatások révén is. A tacit tudás átadását korlátozhatják a zárt társadalmi, területi egységek, s sikerességét jelentősen befolyásolják a közös identitás és a társadalmi kötöttségek. A fő cél a tudás integrálása.

A személyes tudás hallgatólagos, implicit, szavakban ki nem fejezhető tudásunk, míg az explicit tudást le tudjuk írni, el tudjuk mondani. Megkülönböztethetünk testbe, tudatba, illetve kultúrába ágyazott tudást – attól függően, hogy milyen gátak állnak a gördülékeny tudásátadás útjában. Az implicit tudásnál a tanuló úgy sajátítja el, majd úgy alkalmazza az ismereteket, hogy erről nincs is tudomása. Gondoljunk csak arra, hogy a munkáját jól végző szakember sem tudja mindig megmagyarázni, mit miért tesz.

Az explicit és implicit tudás közötti különbségtétel jelentős részben Polányi Mihály munkásságához kapcsolódik. Mint kifejtette, a formalizálható, szavakban maradéktalanul leírható (explicit) tudáskategóriát ki kell egészíteni a hallgatólagos tudás fogalmával, amely szavakkal, számokkal, képletekkel nem fejezhető ki. Ez utóbbira vonatkozik sokat idézett megállapítása: „Többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani" *(Polányi 1994)*. Tudásunkat egy jéghegyhez hasonlította, amelynek a vízszint feletti része az explicit, artikulálható rész, míg a többi tacit, azaz hallgatólagos. Véleménye szerint a tudás jelentős része rejtett, s személyes vetülete is van. Polányi a kétféle megismerés közötti viszonyt úgy írja le, hogy a hallgatólagos megismerés a szellem alapvető képessége, amely létrehozza az explicit megismerést, jelentést kölcsönöz neki és ellenőrzi használatát.

Az explicit tudás tehát szavakkal és számokkal kifejezhető, könnyen közölhető, kommunikálható, továbbá adatok, tudományos képletek, kódolt eljárások vagy egyetemes alapelvek formájában másokkal megosztható. A hallgatólagos tudás ezzel szemben nehezen látható és kifejezhető. Az explicit és implicit tudás hasonlóságait és különbségeit a *4. táblázat* foglalja össze.

4. táblázat

Implicit és explicit tudás

Mutatók	Implicit tudás	Explicit tudás
Tartalom	Egységes elképzeléseket tartalmaz, s „hasonlósági elv" alapján engedélyezi a szituációk mentális szimulációit sokféle variáns ráhatásával	Lineáris kapcsolat – a szituációk összehasonlítása „identitás elv" alapján
Megszerzése	Szándékosan nem megtanulható; meghatározott területen – közvetlen kapcsolatban az adott témával – primer módon elsajátítható	A tanulás szándékosságának tudatosnak kell lennie, ez a feltétele az elsajátításnak; egy téma közvetlen kapcsolat nélkül is elsajátítható
Tudatosság foka	Nem tudatos, nem reflektált, ezért nem verbalizálható	Mindig tudatos, reflektált, verbalizálható
Figyelem	Feladattípustól függően független a koncentrált figyelemtől	Mindig koncentrált figyelmet igényel
Ellenőrizhetőség	A tudatosság hiánya miatt vizsgálata, ellenőrizhetősége és javítása rendkívül nehéz	Lehet hibás; vizsgálatát, ellenőrizhetőségét és javítását a visszajelzések teszik lehetővé

Forrás: Fischer (2001)

A tacit tudás átadásának kulturális aspektusai

Az explicit tudást könnyű kifejteni, továbbítani, más kultúrában élők számára átadni. A hallgatólagos tudást nehezebb mindenki számára érthető módon kommunikálni. Ez személyes tapasztalatokból, értékekből áll, amelyeket az egyén a szocializáció során szerzett meg. A tudástranszfer, a tudás átadása érdekében a vállalati kultúrában is váltásra van szükség, hogy az emberek érezzék, a tudásmegosztással értéket teremtenek önmaguk és a cég számára is. Motiválni kell őket, hogy a folyamat eredményes legyen.

Egy multinacionális vállalat egyes leánycégeinél – a kultúrák különbözősége miatt – sajátos tartalmú, eltérő tacit tudás alakul ki, holott a belső szabályzatok, munkautasítások egyformák. E cégcsoportoknál különös jelentőséggel bír a különböző kultúrából érkezők hallgatólagos tudásának átadása az anyacég és a leányvállalatok között, az egyes érdekeltségek között, illetve adott vállalaton belül. Ez a folyamat segíti az együttműködést, s növeli a vállalat teljesítményét és eredményességét.

Az adott kultúra kompetenciáit kell megismerni. Fel kell tárni előnyeit, hátrányait, erősségeit és gyengeségeit, s azok hatását a vállalat teljesítményére és versenyképességére. Az eltéréseknél a közelítés lehetőségeit kell keresni. Az eltérő gondolkodásmód segíti, de gátolja is a versenyképességet, tehát előnyökkel és hátrányokkal is jár. A kulturális különbségeket nem lehet megszüntetni, de megértésükre és elfogadásukra szükség van. A vállalati kultúra normákból, értékrendből, gondolkodásmódból, meggyőződésekből, hiedelmekből áll – abból a hallgatólagos tudásból, amely az érintettekben hosszú idő alatt kialakul.

A vállalati teljesítmények mozgatórugója az információ, a tudás, a jó tudásmenedzsment pedig versenyelőnyt eredményez. Az anyavállalat és leányvállalatainak szervezetei eltérő magatartásnormákkal, szemléletmóddal, kommunikációs készséggel, intelligenciával és értékrenddel rendelkeznek. Az anyacég adja a háttértudást, az integrálja a helyi kultúra, a leányvállalat tudását. Mindebből áll össze a nagy szervezeti tudásbázis, mely végül

szervezeti és térbeli rugalmasságot eredményez. A szervezeti tanulás új tudás létrehozása és a régi kiegészítése.

A tudásmenedzsment az így létrejött tudást formalizálja, koordinálja, valamint tárolja, megosztja és elosztja. E tevékenységek ugyanazon tényezőkből táplálkoznak és ugyanazon tényezőkre hatnak: a szervezeti kultúrára, struktúrára és infrastruktúrára. Ezért a szervezeti kultúrába bele kell épülnie annak a fajta tudástranszfernek, amely közelíti az eltérő kultúrákat, megkönnyítve a különböző kultúrából érkezők együttműködését és kihasználhatóvá téve az ebből fakadó előnyöket.

Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment fogalom széles értelmezése különböző célokat jelöl meg, amelyeket a vállalatok a maguk igénye szerint definiálnak. Amennyiben a fent említett meghatározásokat figyelembe vesszük, és a vállalati célnak a tudás mint hatékony erőforrás felhasználását tekintjük, akkor *Lechner* és szerzőtársai *(2006)* szerint a következő általános célok fogalmazhatóak meg:

- A fontos erőforrások optimális felhasználása
- A piacra kerülési idő (Time to Market) csökkentése
- Rövidebb termelési ciklusidő
- A vevőkapcsolatok javítása
- Hatékonyabb K+F projektek
- A vállalati folyamatok sikeres, hatékony újraszervezése
- A szervezeten belüli információforrás javítása

Ezek szerint tehát a tudás menedzselésének mindenekelőtt a vállalaton belüli folyamatokat kell gyorsabbá és hatékonyabbá tennie. Érdekes módon Lechner több erőforrás optimális használatáról beszél. A hatékonyan elhelyezett tudás így más erőforrások optimális felhasználásának az egyik feltétele. Az utolsó pontként említett információforrás javítása is mutatja, hogy tudásmenedzsment alatt leginkább az információk és adatok menedzselését értik. Az elsődleges cél a tacit tudás előcsalogatása, mert annak átalakítása explicit információvá látványosan növeli a vállalkozások szellemi kapacitását. A tudás megosztása és felhasználása a vállalat egészét érinti, s leginkább a munkafolyamatok, funkciók, munkaterületek átláthatóságára vonatkozik. A munkavállalók implicit tudását úgy kell hozzáférhetővé tenni, hogy abból a cég a jövőben profitálni tudjon.

Más megközelítésben a tudásmenedzsment céljai a következők:

Kompatibilitás: a tudásmenedzsmentnek illeszkednie kell a szervezetben már működő koncepciókhoz.

Probléma-irányultság: a gyakorlati hasznossága számít, ezért konkrét problémákat kell megoldania.

Érthetőség: azokat a tudásmenedzsment ötleteket és kifejezéseket kell egy-egy vállalatnál felhasználni, amelyek a siker szempontjából relevánsak és mindenki számára könnyen megérthetőek.

Cselekvés-irányultság: a tudásmenedzsment területén végzett elemzéseknek segíteniük kell a menedzsereket, hogy értékelni tudják saját eszközeik hatását a szervezet tudására, s a tevékenységekre fókuszáljanak.

Megfelelő eszközök: sok tudásmenedzsment eszköz áll rendelkezésre, ám nem az alkalmazott eszközök száma, fajtái a fontosak, hanem a megfelelő alkalmazásuk.

Sikeres tudásmenedzsment esetén a munkaerőmozgás nem jár akkora veszteséggel, mert az egyéni és a vállalati tacit tudás is leválik az eredeti tudáshordozóról és beépül a szervezeti memóriába.

A szervezeti tudás *Lengyel (2004)* alapján az alábbi elemekből áll:

Szocializált tudás: a közösségben megszokott magatartásminták, szerepek befolyásolják az együttműködési készséget, a szervezet megújulási képességét.

Tapasztalati tudás: szakértők készségeiből, képességeiből álló, személyhez kötődő rutin.

Dokumentált tudás: leírások, kézikönyvek, amelyek tartalma már explicit tudás.

Termékben megtestesülő tudás: technológiák, termékek, szolgáltatáscsomagok, amelyeket értékesíteni lehet.

A szervezeti tudásteremtés egyik legelfogadottabb modellje a japán Nonaka–Takeuchi szerzőpáros által jegyzett SECI modell (a rövidítés a Socialization, Externalization, Combination, Internalization szavak kezdőbetűiből adódik). E szerint a tudásteremtés az egyének hallgatólagos és explicit tudásának folyamatos, spirálszerű interakcióján alapul. A modell alapján a hatékony tudásteremtést öt tényező segíti: az alkalmazottak autonómiája; az egyének tudása közötti átfedés; a folyamatos megújulási, problémamegoldási kényszer; az információkhoz való hozzáférés; a szervezeten belüli bizalom *(Nonaka–Takeuchi 1998).*

A modellben a szervezeti tudásteremtés négy fázisa a következő:

Szocializáció: az egyének hallgatólagos tudásukat mások hallgatólagos tudásává teszik a közös munka, együttműködés során.

Externalizáció: a hallgatólagos tudást explicitté alakítják, a közös munkát már dokumentálják, és kidolgozott, formalizált eljárásokat alkalmaznak.

Kombináció: explicit tudás megosztása másokkal; az információkká alakított tudás rendszerezése és továbbítása; adatbázisok, információs csatornák kialakításával új tudásrendszer létrehozása.

Internalizáció: az explicit tudás átalakul az egyén hallgatólagos tudásává; a múltbéli élmények, tapasztalatok, információk át tudnak formálódni gondolkodási modellekké, majd a munkavégzés során egyéni cselekvésben megmutatkozni.

A tudásmegosztás mikéntje függ a megosztani kívánt tudás fajtájától. Az explicit tudás, mivel könnyebben kodifikálható, írott formában is megosztható. A tacit tudás nehezen megragadható, ezért megosztása elsősorban közvetlen interakció során lehetséges. Az átadás megvalósulhat közvetetten vagy közvetlenül. Előbbinél a tudás továbbítása nem kifejezett cél, a folyamat akaratlan módon zajlik le, például a munkakörök cseréjekor vagy átszervezésekor. A közvetlen tudásátadás viszont az ismeretek irányított módon történő átvitelét jelenti. Ilyen lehet egy továbbképzés, egy mentori kapcsolat.

A tudásmegosztás lehet kikényszerített vagy spontán. Előbbi a szervezeti folyamatok során keletkező, dokumentálandó információk és tudáselemek megfelelő időben, helyen és módon történő rögzítésének egyik eszköze lehet. Ez az adminisztrációs kötelezettség általában szigorúan szabályozott, ezért könnyen nyomon lehet követni annak megvalósulását, illetve elmaradását. E típus jellemzően megfelelő információs technológiai

infrastruktúrával van alátámasztva, amely lehetővé teszi a tudásmegosztás mértékének mérését, és ennek alapján jutalmazását.

A spontán tudásmegosztás kényszer nélkül történik, a szervezet tagjai önként osztják meg tudásukat. Ez a típus alapvetően nem technikai alapú, feltétele egy támogató vállalati kultúra megléte. A megosztás történhet formális (továbbképzés, értekezlet, tudástérkép), illetve informális csatornákon keresztül (folyosói beszélgetés, partneri kapcsolatok). A tudás átadása a munkaterülettől függően – a munkafolyamatba épülve –, de attól függetlenül is megvalósulhat. A tudástranszfer, különösen a rejtett tudás átadása során először azonosítani kell a tudás területeit és hordozóit. Utóbbiak azok a munkavállalók, akik kulcsfontosságú pozíciókat töltenek be, és távozásukkal a leginkább fenyeget a potenciális tudásveszteség. A szóban forgó tudás származhat a kulturális különbségekből, de a munka során felhalmozott szakmai ismeretekből is. Először tehát fel kell mérni, hogy a tudásveszteség hol jelent nagy kockázatot, majd tervet kell készíteni arra, hogy a kritikus tudás miként lehet átadni és tárolni.

Az anyavállalati tacit tudás átplántálása a leánycégekbe a multinacionális társaságok tudásmenedzselésének egyik kulcskérdése. A tacit tudás felszínre hozása és átadása során számos nehézség adódhat – a nyelvtől kezdve a nagy távolságon és az eltérő kultúrán át a szokás- és ismeretrendszerek különbségeiig. Mivel a multik több országban vannak jelen, cégen belül több nyelvet is használnak a munkavállalók. Olyan közös nyelvet kell találniuk, amely hatékonyan továbbítja a tudást az érdekeltségek között. Ezért vagy az anyavállalat nyelve, vagy egy általánosan elterjedt nyelv – mint az angol, a német, a francia vagy a spanyol – lesz a vállalat közös nyelve, amely segíti a kommunikációt és biztosítja a tudás átadását.

A tacit tudás felszínre hozása és átadása a leghatékonyabban személyes találkozókon, kötetlen beszélgetések, csapatépítő programok keretében történhet. Ennek során az emberek megosztják értékeiket, véleményüket, munkastílusukat. Az országhatárokon átnyúló nagyvállalatoknál a távolságok miatt nem mindig van lehetőség a személyes interakcióra, ezért egyre inkább terjed az elektronikus csatornák, az e-learning alkalmazása, növelve a tudásátadás sebességét. Ennek a felgyorsult üzleti világban azért van jelentősége, mert minél előbb alkalmazzák a tudást, annál hatékonyabb megoldásokat lehet találni a problémákra.

Az egyes leányvállalatok eltérő kultúrával, hagyománnyal, szókészlettel és tudástárral rendelkeznek. A közép- és kelet-európai volt szocialista országok rendszerváltása, a külföldi működő tőke, az Európai Unió létrehozása sokrétű kapcsolatokat hozott létre. Az embereknek ugyanazon folyamatokról más-más ismereteik vannak. Egy értékesítési iroda számára mást jelenthet a kutatásfejlesztés, mint egy gyári üzletágban.

Az *5. táblázat* – saját tapasztalataim és vállalati interjúim alapján – a tudásmenedzsment gyakorlati megvalósításának folyamatát foglalja össze.

5. táblázat

A tudásmenedzsment folyamata

Tudás azonosítása és gyűjtése	Tudás tárolása	Tudás átadása
* Környezet vizsgálata * Legjobb gyakorlat átvétele * Folyamatok dokumentálása * Szakértői interjúk * Tudásaudit * Tudás felszínre hozása * Adatbányászat * Szövegbányászat	* Dokumentumforrások * Dokumentumrendszerek * Adatbázisok	* Tevékenység utáni áttekintés * Gyakorlati közösségek * Szakmai együttműködés * Tudásvásárok * Üzleti szimulációk * Oktató játékok * Mentorálás * Mesemondó * Munkakörök cseréje * Munkavállalói csereprogramok

Forrás: saját kutatás

Következtetések

A tanulmány fő célja volt arra rámutatni, hogy a világ különböző pontjain eltérő kultúrájú nemzetek működtetnek vállalkozásokat, így a vállalati kultúrák globalizálódnak, ami számos kihívás elé állítja a cégeket. A kultúra olyan mozgatórugója a vállalkozásoknak, amely meghatározza, hogy a munkatársak mennyire lesznek motiváltak, együttműködőek és produktívak. Amennyiben a vállalkozás hatékony eszközöket alkalmaz a kultúrák és kompetenciák összehangolására, úgy hatékonyabbá tudja tenni az anyavállalatnál és a leánycégeknél lévő vezetők és alkalmazottak együttműködését, ez pedig növeli a szervezeti teljesítményt, s ezáltal az eredményességet.

A tanulmányban kiemelten foglalkoztam a tudás – elsősorban a rejtett tudás – szerepének bemutatásával. A tudás erőforrás egy vállalkozás számára, ezért annak megőrzése és átadása a munkavállalók számára kulcsfontosságú. A rejtett tudás átadása természetesen nemcsak az eltérő kultúrájú vállalatoknál lényeges, hanem például a magyar cégeknél is. Amennyiben a tudásmenedzsmentre megfelelő hangsúlyt fektetnek, úgy a tudás a munkavállaló távozása után is a szervezeten belül marad, ami javítja a versenyképességet.

Hivatkozások

Berger, P. L. (1998): *A globális kultúra négy arca.* Európai Szemle, Vol. 9, No 2:119–129.

Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.

Csáki György (2008): *Globalizáció és jövedelemkülönbségek a világgazdaságban*. In: Csáki György – Farkas Péter: *A globalizáció és hatásai. Európai válaszok*. Napvilág Kiadó, Budapest.

Csath Magdolna (2001): *Kiút a globalizációs zsákutcából.* Kairosz Kiadó, Budapest.

Chikán Attila (1995): *A versenyképesség fogalmáról.* Kézirat; Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyben a világgal kutatási program, Budapest.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

Chikán Attila (2010): *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba*. Aula Kiadó, Budapest.

Davenport, T. – Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment.* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest.

Dinya László (2008): *Szervezetek sikere és válsága*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
Fischer, W. (2001): *Knowledge Reuse: The roles of human and technical intermediaries.* Georgetown University, Washington.
Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*. Sage, Thousand Oaks, CA.
Hofstede, G. (1994): *The Business of International Business is Culture*. International Business Review, Vol. 3, No. 1:1–14.
Kasper, H. (1987): *Organisationskultur: über den Stand der Forschung.* Service Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität, Wien.
Keller, E. (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung.* Paul Haupt, Sankt Gallen.
Kilmann, R. F. – Saxton, M. J. (1985): *Measuring A Company's Culture-Gap: Pinpointing the Directions for Cultural Change.* The Human Resources Planning Newsletter, Vol. 6, No. 1:1–2.
Kotter, P. J. – Heskett, L. J. (1992): *Corporate Culture and performance.* The Free Press, New York.
KSH (2010): *A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban.* Internetes kiadvány, http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/gyorkulfoldierdek.pdf.
Lam, A. (1998): *The Tacit Knowledge Problem in Multinational Corporations: Japanese and US Offshore Knowledge Incubators.* Munich Personal RePEc Archive; http://mpra.ub.uni-muenchen.de/11487/, Letöltve: 2013. 03. 28.
Lechner, K. – Egger, A. – Schauer, R. (1996): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* Linde, Wien.
Lengyel Balázs (2004): *A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer*. Tér és Társadalom, Vol. 18, No. 2:51–71.
Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1998): *A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics*. In: Chandler, A. D. – Hagstrom, P. – Solvell, Orjan (Eds.): *The Dynamic Firm.* Oxford University Press, Oxford.
Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Boston.
Palánkai Tibor (2010): *Nemzet és globalizáció. Globalizáció mint „nagy átalakulás" és integráció.* In: Magas István – Kutasi Gábor (szerk.): *Változó világgazdaság. Globális kormányzás* – vállalati nemzetköziesedés – *regionális fejlődés. Tanulmányok Simai Mihály 80. születésnapjára.* Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
Polányi Mihály (1994): *Személyes tudás I-II.* Atlantisz Könyvkiadó, Budapest.
Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
Rudnák Ildikó (2010): *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében.* Doktori (PhD) értekezés; Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Gödöllő.
Sackmann, S. (1991): *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind.* Sage, Thousand Oaks, CA.
Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey–Bass, San Francisco.
Szentes Tamás (2005): *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I.* Akadémiai Kiadó, Budapest.
Thommen J.–P. (1999): *Business Ethics, Success and Development Structuring of an Enterprise*. In: MER Journal for Management and Development, Vol. 1, No. 2.
Török L. Gábor (2012): *A szervezeti kultúra*. In: Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.