

## AZ INTERIM MENEDZSER SZEREPE A TUDÁSMENEDZSMENT-FOLYAMATBAN THE ROLE OF INTERIM MANAGERS IN A KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS

A tudásmenedzsment kifejezetten kritikus lépése a tudásszerzés és megosztás, mely a hiányzó tudás pótlását hivatott szolgálni, a magasabb szintű szervezeti teljesítmény elérése érdekében. A szervezeti gyakorlat egyre több esetben fordul olyan megoldásokhoz, melyek külső forrásra támaszkodva szerzik be a szükséges tudást. Ezek közül egy lehetséges megoldás az interim menedzserek igénybevétele. E kvalitatív kutatás célja egy saját modell logikáját felhasználva azonosítani azokat a fázisokat, melyekben a tudásmenedzsment-folyamat és az interim menedzser tevékenysége összekapcsolódik. A szerzők strukturált mélyinterjú segítségével gyűjtöttek információt, melyet NVivo 12 program segítségével értékelték ki. Az eredmény azt mutatja, hogy a tudásátadás és fejlesztés csak együttműködés esetén valósul meg, tudásgenerálás akkor, ha van közös gondolkodás, míg tudásfejlesztés azáltal, hogy összetett problémákat az egyéneknek egyedül kell megoldaniuk. A sikeres tudásátadás (és annak beépülése a szervezeti memóriába) feltétele minden esetben a megbízó és az interim menedzser között kialakuló bizalom. Az interim menedzser szükség esetén képes ellátni a tudásmenedzsment-folyamat valamennyi lépésének feladatait.

**Kulcsszavak:** interim menedzsment, interjútechnika, kvalitatív elemzés, tudásmenedzsment, tudásszerzés, tudásmegosztás

An especially critical step of knowledge management is knowledge acquisition and sharing, which makes up for knowledge gaps in order to achieve a higher level of organisational performance. Organisational practice turns more and more to solutions which acquire the necessary knowledge with the help of external sources. A possible solution is employing interim managers. In this qualitative research which uses the logic of the authors' own model, they try to identify the phases in which the process of knowledge management and the activity of the interim manager are connected. A structured in-depth interview was used to collect information that was evaluated using the NVivo 12 programme. The result shows that knowledge transfer and development are the result of collaboration, knowledge generation through shared thinking and knowledge development through which individuals solve complex problems on their own. In every case, a prerequisite for successful knowledge transfer (and its integration into organisational memory) is the trust developed between the sponsor and the interim manager. An interim manager can handle the tasks of each step of a knowledge management process.

**Keywords:** interim management, interview techniques, knowledge management, knowledge acquisition, knowledge sharing, qualitative analysis

### 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.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők ezúton mondanak köszönetet minden interim menedzser kollégának, aki rendelkezésre állt az interjúk elkészítése során, segítve ezzel a kutatói munkát és a tanulmány megírásának lehetőségét.

The authors would like to thank all the interim manager colleagues who supported the preparation of the interviews, thus helping with the research work and the opportunity to write the study.

### Szerzők/Authors:

Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Gódány Zsuzsanna, PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, (godanyzs@ujs.sk)

Dr. Máthé Márta, vezető tanácsadó, Interim Kft. (marta.mathe@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 14-én, javítva: 2020. 10. 11-én, elfogadva: 2020. 11. 10-én.

This article was received: 14. 09. 2020, revised: 11. 10. 2020, accepted: 10. 11. 2020.

A kiszámíthatatlan gazdasági környezet kikényszeríti a szervezetektől a folyamatos tanulást, a tudás napra készen tartását, megosztását és fejlesztését. Számos eszköz áll rendelkezésre ennek biztosításához, vezetői döntés kérdése, melyik szervezet mit preferál. A lehetőségek közül a tanulmány az interimmenedzsment-szolgáltatásra fókuszál, így a továbbiakban az ehhez tartozó legfontosabb gondolatok kerülnek fókuszba.

Az első interimmenedzsment-szolgáltatást 1970-ben Boer és Croon, egy hollandiai menedzsment-tanácsadói szervezet nyújtotta. Ekkortájt az interim menedzserek a munkaerő-piaci rugalmasság javításában segédkeztek. Később az 1980-as években ez a jelenség elterjedt Nyugat-Európában. Egyrészt ezt az időszakot nagyarányú elbocsátások jellemezték, melynek folytán sok képzett szakember maradt munka nélkül. Másrészt erre az időszakra tehető az állami vállalatok privatizációja is, amikor szükségessé vált a megfelelő szaktudású menedzserek időszakos alkalmazása. Németországban szintén a 80-as években kezdtek el megjelenni az interim menedzserek. Jelenleg az amerikai vállalatok több mint 60%-a alkalmaz interim menedzsert, Angliában ez a szám meghaladja a 80%-ot (Filosofova & Karzunke, 2014).

Högman és Pontusson (2015) úgy vélik, egyfajta paradox állapotnak tekinthető az interimmenedzsment-tevékenység, ami viszonylag rövid ideig áll fenn a szervezetben, ugyanakkor a szervezeti tanulás folyamata hosszú időt igényel. A tudásmenedzsment-rendszer számos modell alapján működtethető a gazdálkodási folyamatok szerves részeként, de a folyamat egyes fázisai nem mindig kivitelezhetők sikerrel. A tudás felvásárlása és bérlése az egyik mód – Davenport és Prusak (2001) által definiált öt tudásszerzési forma közül – ha a vállalat szeretne hozzájutni ahhoz a szükséges tudáshoz, mellyel egy adott pillanatban nem rendelkezik. Lényegében a tudás felvásárlásának eredményeként az adott vállalat egy másik vállalat embereihez, dokumentált ismeretekhez, eljárásokhoz és módszerekhez jut hozzá. A szervezet alkalmazásba vesz fel olyan egyéneket, akikről feltételezi, hogy az rendelkezik az általa igényelt tudással. Ez az egyik direkt módja annak, hogy tudásfelvásárlást hajtson végre a szervezet. A tudás bérlése során szakértők, tanácsadók, interim menedzserek osztják meg tudásukat a szervezettel, melyet a szervezet a szükséges területen felhasznál (Stéber & Kereszty, 2016). Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy az (1) interim menedzser igénybevétele esetén kiváltható-e a tudásmenedzsment-folyamat egy-egy lépése az adott szakterületen az interim menedzser tevékenysége eredményeként? (2) Képes-e az interim menedzser ellátni azokat a feladatokat, amelyek a TM folyamatában szükségszerű elvárások? (3) Mi az akadálya vagy támogatója az egyes lépések érvényesülésének? (4) Hogyan látják ezt a helyzetet maguk az interim menedzserek? A következő részekben elméleti áttekintést adunk az interim menedzsment és a tudásmenedzsment legfontosabb ismereteiről, majd a két szakterület kapcsolódási pontjai kerülnek górcső alá. Ezt követően a kvalitatív vizsgálat eredményeinek elemzése, értékelése és a következtetések megfogalmazása következik.

## Elméleti áttekintés

### Az interim menedzsment

Azok a szervezetek, amelyek működésük során olyan problémába ütköznek, melynek megoldását „házon belül” nem tudják biztosítani, olyan tudásra szorulnak, mellyel az adott pillanatban nem rendelkeznek, vagy bizonytalanok a jövőbeni helyes irányt illetően, több megoldást választhatnak, melyek közül a két leginkább követhető megoldás, hogy tanácsadót vagy interim menedzsert keresnek meg és kérnek fel segítségként.

Az azonos értelmű érdeklődésben az alábbi definíció szolgál alapul a továbbiak megértéséhez. Az interim menedzsment hatékony üzleti megoldást biztosít egy független, a cég vezetéséhez közelálló menedzser vagy vezető segítségével, határozatlan időn keresztül. Olyan komplex feladatok megvalósítását biztosítja, mint változásmenedzsment, szervezeti átalakítás, fluktuáció, üzletfejlesztés, krízis menedzsment, stratégiai menedzsment. Az interim menedzserek általában nagy gyakorlattal rendelkeznek számos szakterületen és szektorban (Institute of Interim Management, 2014).

Az 1. táblázat röviden bemutatja a két tevékenység legfontosabb jellemzőit. Az interim menedzserek és a menedzsment-tanácsadók munkája között több hasonlóság is megfigyelhető, de ezek az elhanyagolható szempontok közé sorolhatók (3-5 sor). A választáshoz szükséges különbség ismerete, a döntő érv egyértelműen kirajzolódik (1-2 sor).

1. táblázat

### Az interim menedzser és menedzsment-tanácsadó munkájának jellemzői

Jellemzők	Interim menedzserek	Menedzsment-tanácsadók
<i>A feladat típusa</i>	<i>Egy vagy több vezetői feladat</i>	Csak tanácsadás
<i>Utasítási jog</i>	<i>A feladat jellegétől függ</i>	Nincs
Szerződés típusa	Megbízási szerződés	Megbízási szerződés
A szerződés időtartama	Határozott	Határozott
Javadalmazás	Napidíj és költségek	Napidíj és költségek

Forrás: Bruns & Kabst (2005) alapján saját szerkesztés

Az interim menedzserek különböznek a hagyományos értelemben vett tanácsadótól, aki tanít és támogat egy projektet. Ugyanis az interim menedzserek aktív tevékenységet folytatnak a vállalaton belül menedzsment-funkcióknak megfelelően. Kiveszik részüket a tervezési folyamatból, döntéseket hoznak, felelősséget vállalnak a döntéseikért, átszerveznek és még számos tevékenység kapcsolható munkájukhoz (Španik & Jacková, 2010).

Az interim menedzser feladata nem merül ki a szervezet helyzetének felmérésében és a javaslatok megfogalmazásában. Egy interim menedzser a tudása átadása után nem hagyja magára a szervezetet, hanem saját részvétellel

oldja meg a problémát és figyelemmel kíséri a következményeket. Abban az esetben, ha a szervezet vezetése nem csak tanácsot szeretne kapni, hanem felelősséggel vállal valós megoldást, célszerű az interim menedzser munkáját igénybe venni (Bruns & Kabst, 2005; Filosofova & Karzunko, 2014). Az interim menedzserek alkalmazása több okból is fontos a vállalatok számára (Poór, 2010):

- gyors és hatékony cselekvések esetén, amikor a vállalat válsághelyzetben van,
- stratégiai jellegű változások esetén,
- tudáshiány állapotában, amikor speciális tudás hiányzik a vállalati tudásból.

Különösen a szervezet számára biztosít hozzáférést olyan készségekhez, szaktudáshoz és tapasztalathoz, amelyet nem tud belsőleg létrehozni, és emellett pozitív vezetői szerepmodell biztosít az állandó alkalmazottak részére (Wichard, 1994). Az interim menedzser több mint egy olyan mechanizmus, amely a meglévő struktúrát költséghatékonyabbá teszi: alapos változásnak és átszervezésnek az eszközeként tekinthetünk rá (Goss & Bohnert, 2012).

Az interim menedzserek széles körű, átfogó tudással rendelkeznek, mivel időről időre más-más szervezet problémáit oldják meg. Minden egyes vállalati esetről tanulnak, ezt a tudást elraktározva a következő vállalati probléma megoldásánál szintetizálva tudják kamatoztatni. Russam (2005) szerint az interim menedzsereket a vállalatok úgy alkalmazzák, mint stratégiai jellegű erőforrásokat, legfőképpen a speciális tudásuk miatt.

Az interim menedzsment iránti igény megjelenésekor a szervezet megvizsgálja jelenlegi helyzetét, és felismeri, hogy külső segítség nélkül nem képes megoldani a szervezeten belül kialakult helyzetet. Fontos, hogy mindez a HR-stratégia része legyen, és ne csak a felsővezetői szint döntsön az interim menedzser szükségességéről, hanem mindez a HR-vezetők bevonásával történjen (Goss, 1998).

Az „igazi” interim menedzsment további jellemzője, hogy két, egymástól elválaszthatatlan szerep fonódik össze benne: a mindennapos operációs feladatok (a szervezet vagy szervezeti egység operációs menedzsmentjének) elvégzése, és ezzel párhuzamosan a szervezet stratégiai változásainak menedzselése (változásmenedzsment) (Farkas, 2013).

Mivel tanulmányunk fókuszja az interim tevékenység mellett annak tudásmenedzsmenttel való kapcsolata, a következő fejezetben az ehhez tartozó legfontosabb gondolatokat osztjuk meg az olvasóval.

### A tudásmenedzsment

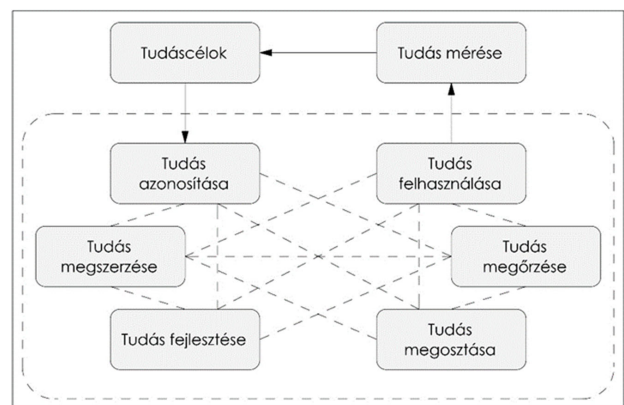
A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Polányi, 2009; Raisch et al., 2010; Csillag et al., 2020). A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenységláncolatot, mely saját

magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja (Baksa & Báder, 2020; Gholami et al., 2013). A szakirodalomban számos kutatócsoport, intézmény modellje, meghatározása olvasható, melyek közül hazai jelentősége miatt érdemes megemlíteni az MTA GTB Tudásmenedzsment Albizottság munkásságát, mely 17 éve kutatja és népszerűsíti ezt a szakterületet.

Az egyik legismertebb modellt Probst et al. (2006) alkotta meg, mely nyolc alkotóelemből áll. A vállalatok alapvető igénye pontos és megbízható áttekintést kapni arról, milyen tudásra van szükségük az aktuális stratégia megvalósításához (tudásprioritás meghatározása), és ez a tudás milyen mértékben áll rendelkezésre jelenleg a szervezetben (tudás azonosítása). A tudást fejleszteni is kell mind egyéni, mind szervezeti szinten. Majd a tudás szétosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalatban belül. A tudás jellege meghatározza azt, hogy milyen módon osztható meg a szervezet tagjaival (Csedő et al., 2020). Ehhez meg kell különböztetnünk az explicit és tacit tudást (Ratten & Suseno, 2006). Amíg az explicit tudás könnyen átadható, addig a tacit tudás elsősorban közös munka során adható át (Bencsik & Juhász, 2016; Széiner et al., 2020). Az interim menedzserek elsősorban tacit tudásuk miatt különösen értékesek a vállalatok számára. Ahhoz, hogy a tudásmegosztás zökkenőmentes legyen, a felek közötti együttműködés elengedhetetlen feltétele a bizalom.

1. ábra

### A tudásmenedzsment körfolyamata



Forrás: Probst et al. (2006) alapján saját szerkesztés

A tudásmenedzsment-rendszer működése, ezen belül a tudásmegosztás leghatékonyabban olyan szervezeti kultúra keretei között valósul meg, melyre jellemző a bizalom, a kockázatvállalás és az innováció, mely Quinn kultúramodellje (Cameron & Quinn, 2006; Bencsik et al., 2018) alapján a támogató és innovációorientált kultúra jegyei közé tartozik. Leggyakrabban a tanulószervezeti jellemzőket szokták a szakirodalomban emlegetni, mint a tudásmenedzsment-rendszer építésének és működtetésének feltételei.

A tudás felhasználásának kell biztosítani, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítá-

sára használják (Berke, 2010). Ez a tudásmenedzsment fő célja (Bencsik, 2015). A tudás rögzítése annak biztosítását jelenti, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált tudás a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére álljon. Az utolsó alkotóelem a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget, ugyanis mindazt, amit nem lehet mérni, nem részesítik kellő figyelemben. A tudásellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét (Probst et al., 2006). A modellt az 1. ábra szemlélteti.

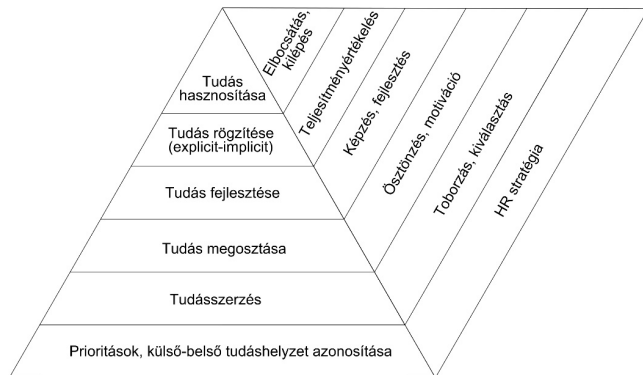
A tanulmány két fő szervezeti folyamatának összefonódása a szervezeti életben természetes módon valósul meg. A következő fejezetben bemutatjuk ennek a kapcsolatnak a sarok pontjait, rávilágítva a kölcsönös támogatás szükségességére és elválaszthatatlan érvényesülésére.

### Az interim és a tudásmenedzsment kapcsolata

Az interim menedzsment népszerűsége és elfogadottsága bár növekszik, mégis keveset tudnak a lehetséges partnerek, megbízók az ily módon nyújtott szolgáltatások színvonaláról, hasznosságáról, a tudásátadás sikerességéről, az új tudás beépülése után tapasztalható üzleti eredményekről.

2. ábra

#### A tudásmenedzsment és a HR-tevékenységek kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

Aki szervezeti vezetőként tudásmenedzsment-rendszert akar kiépíteni és működtetni, ritkán gondol az interim menedzsmentre, mint egy lehetséges eszközre a sikeres megvalósításban. Ugyanez igaz, amikor egy cég vezetése sürgető problémamegoldás, vagy szakmai gap miatt interim menedzsmentet kér fel. Elsődleges céljaként nem a tudásmenedzsment-rendszer építésére fókuszál. Pedig e két vállalati szakterület egymáshoz és a sikeres szervezeti működéshez egyaránt szorosan kapcsolódik (Schechowiz & Sumilo, 2019). Meg kell említeni, hogy a HR tevékenysége, mely óhatatlanul összefüggésben van a szervezeti működés valamennyi területével, a tudásmenedzsment- és interim folyamatokat is támogatja (Sterneck, 2018). Ahhoz, hogy a HR-értéklánc egyes elemei megfelelő módon működjenek, elengedhetetlen a stratégia, a változásmen-

edzsment, a szervezeti kultúra és az információmenedzsment háttértámogatása (Bencsik & Tóbiás Kosár, 2016). A tudásmenedzsment és HR összefüggéseit a korábbiakban több kutatás bizonyította (Bencsik et al., 2017; Sterneck, 2018; Poór et al., 2018; Boda & Bacsur, 2010; Gyökér & Finna, 2013) kapcsolatukat a 2. ábra mutatja. (Megjegyzendő, hogy a tudáshasznosítás esetében HR-oldalról a kilépés és más szervezetenél történő hasznosítás nem az egyetlen lehetőség. A saját szervezeten belüli folyamatos kontroll és a teljesítményértékeléssel párosított elvárások és visszajelzések támogatják a tudáshasznosítás lépését.)

A tudásmenedzsment HR-rel való kapcsolatához hasonlóan az interim menedzsmenttel való összefüggéseit is fel kell térképezni. A 2. táblázatban egy rövid áttekintést adunk a két szakterület legfontosabb elméleti háttéréről és közös jellemzőiről.

Ha megnézzük a két oszlop tartalmát, a közös elemek és a tartalom azonossága önmagáért beszél. Ez azt is jelenti, hogy a tudásmenedzsment és az interim menedzsment kéz a kézben jár. Bár egy tudásmenedzsment-rendszer építése esetében nem mindig merül fel igény a külső tudás ilyen formában történő bevonására, az interim menedzsment alkalmazása minden esetben hozzájárul az új tudás bevonásához, a szervezeti tudás fejlesztéséhez, az új tudás megosztásához és beépítéséhez a szervezeti működésbe (Minto, 2006; Haslberger, 2007; Mayr, 2017).

Smidt et al. (2006) kutatásaikban a változásmenedzseléssel kapcsolatos jelentőségét mutatták ki az interim menedzsment tevékenységnek, mely saját kutatásunkban is hangsúlyozott jelentőséget kapott a megkérdezettek részéről. Hasonló érveléssel él Zehir és Yavuz (2014) kutatásukban. Högman és Pontusson (2015) a szervezeti tanulás folyamatát vizsgálták az interim menedzsment tevékenysége kapcsán, és a Nonaka et al. (2000) SECI-modell jelenlétére utaló viselkedést tapasztaltak. Kutatásukban igazolták, hogy a részt vevő szakértők számára is számos hozadéka van a közös munkának, hiszen minden interim menedzsment gazdagítja tudását a különböző szervezeteknél szerzett új ismeretekkel. Ennek tovaryűrűző hatásaként a következő megbízások esetén már a megújult, kibővült új tudást tudja hasznosítani, majd egy újabb szervezeti felkérés során ismét gyarapítani (Elenbaas et al., 2017).

Egy 2008-ban végzett általános áttekintő kutatás született az interim menedzsment hazai helyzetéről, mely kérdőív kutatás keretében térképezte fel a legfontosabb jellemzőit a szakmának és vetette össze a tanácsadói tevékenységgel. Bár a felmérés más céllal és nem tudományos igényességgel készült, eredményeit érdemes röviden megemlíteni. Az eredményeik azt mutatják, hogy a legtöbb esetben (30%) meghatározott projektfeladatra vették igénybe az interim szolgáltatást, amikor olyan képességre volt szükség, ami a meglévő menedzsmentből hiányzott. További eseteket említettek, amikor hirtelen hiány keletkezett a menedzsmentben (betegség, szülés, felmondás stb.) és a változások levezénylése kapott főszerepet (<http://www.interimmanagement.hu/docs/kutatas.pdf>). Ha mélyebben vizsgáljuk ezt a fajta szakértői tevékenységet, joggal tehető fel a kérdés. Képes-e az interim menedzsment egy személyben (a saját specifikus munkája mellett, szükség-



Az interim menedzsment és a tudásmenedzsment jellemzői

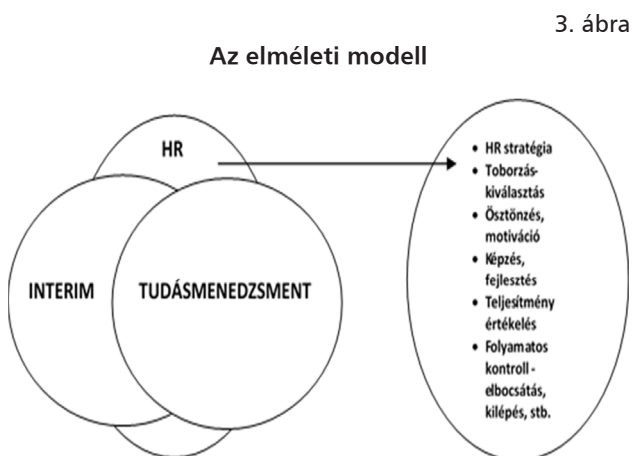
Jellemzők	Tudásmenedzsment	Interim menedzsment
Cél	Új tudás szerzése, integrálása a szervezetben, annak folyamatos fejlesztése és megosztása, majd megtartása és alkalmazása a stratégiai célok elérése érdekében.	Szakmai és tapasztalati tudással rendelkező menedzser tudásának konvertálása adott üzleti eredmény eléréséhez meghatározott időtartamon belül, vagy erőforráshiány (tudás) átmeneti pótlására.
Alkalmazhatóság	Bármely szervezet esetében alkalmazható, megfelelő vezetői szemlélet, nyitottság, bizalomra épülő szervezeti kultúra és szakmai elkötelezettség szükséges.	Bármely szervezet esetében alkalmazható, megfelelő vezetői szemlélet, nyitottság, bizalomra épülő szervezeti kultúra és szakmai elkötelezettség szükséges.
Előfeltételek	Tudatos felkészülés, vezetői kezdeményezés és támogatás, bizalom, IT-rendszer	Tudatos felkészülés, vezetői kezdeményezés és támogatás, bizalom
Érintettek	A szervezet egésze	Rövid távon egy vagy több szervezeti egység van fókuszban, hosszú távon a szervezet egésze
Szemléletmód	Holisztikus, projektközpontú	Holisztikus, projektközpontú
Eszközrendszer	Széles körű menedzsment-eszköztár (mentoring, inverz mentoring, tapasztalati tanulás, Story-telling, CoP, AAR stb.)	Széles körű menedzsmenteszköztár (mentoring, inverz mentoring, tapasztalati tanulás, Story-telling, CoP, AAR stb.)
Várható eredmény	Hosszú távon megnyilvánuló sikeres szervezeti működés, piaci előny	A felmerült igény gyors kezelése, hosszú távon megnyilvánuló sikeres szervezeti működés, piaci előny
Kockázat	Vezetői támogatás hiányában sikertelen, szervezeti előkészítést igényel, IT és bizalomra épülő kultúra hiánya, változással járó ellenállás leküzdése	Vezetői támogatás hiányában sikertelen, bizalmatlanság hátráltat, szervezeti előkészítést igényel, változással járó ellenállás leküzdése

Forrás: saját szerkesztés

esetén) teljesíteni a tudásmenedzsment-folyamat logikája szerint elvárt lépéseket is? A következő részben a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges gyakorlati vizsgálatokat mutatjuk be.

## A kutatás módszertana

### Az elméleti modell



Forrás: saját szerkesztés

A korábbiakban említettek értelmében a kvalitatív kutatásunk célja egy saját modell logikáját felhasználva azonosítani azokat a fázisokat, melyekben a tudásmenedzsment-folyamat és az interim menedzser tevékenysége összekapcsolódik. Ehhez szükséges olyan korábbi kutatásokra alapozott eredmények felhasználása, melyek a TM- és a HR-tevékenység összefüggéseit már igazolták. Ezzel lehetőség nyílt egy saját logikai modell kialakítására. A kutatásban érintett szervezeti folyamatok közötti összefüggéseket a 3. ábrán látható logikai modell formájában foglaltuk össze. A kutatás során elsősorban a tudás- és interim menedzsment kapcsolata került középpontba, de a háttérben velük szoros kapcsolatban működő HR tevékenységeinek kapcsolatai alapot jelentenek a korrekt kép kialakításához.

Az elméleti modell alapján (3. ábra) a kutatás további részében igazolni kívánjuk, hogy a HR-, az interim és a tudásmenedzsment-folyamatok szoros összefüggésben vannak egymással. A kutatási kérdésekkel összhangban további kérdés, hogy a közöttük lévő kapcsolatokban a tevékenységek és folyamataik között az átfedés mekkora méretű? Megfeleltethetők-e a folyamatok lépesei egymásnak, vagy vannak rések, melyeket az egyes folyamatoknak más szakmai kapcsolatokkal kell pótolniuk?

## A kvalitatív kutatás lépései

A 3. táblázat vázlatosan foglalja össze a kutatás során megtett lépéseket, illetve annak előzményeit.

3. táblázat

### A kutatás lépései

<b>Adatgyűjtés</b>	
Előzmények	A kutatás által érintett környezet jellemzőinek tanulmányozása.
	Kutatási cél és módszer meghatározása.
Interjúk lefolytatása	Az interjúban érintett menedzserek nézőpontjának/véleményének feltárása (párhuzamosan a tudásmenedzsment és interimmenedzsment-területek tekintetében). Strukturált mélyinterjú személyesen kb. 1 óra időtartamban.
	Tipikus példák feltárása, esetek (Story-telling).
	Lezárás, visszajelzés az interjuról.
<b>Adatfeldolgozás</b>	
Lekérdezés előtt	Szakirodalmi feldolgozás, előzetes jegyzetek és vázlatok készítése online és személyes forrásokból.
Lekérdezés alatt	Manuális jegyzetkészítés, digitális hangfelvétel (az interjúalany előzetes engedélye alapján).
Közvetlenül a lekérdezés után	Manuális jegyzetek, digitális felvételek alapján számítógépes dokumentumok előállítás.
<b>Adatelemzés</b>	
Lekérdezés után	A számítógépes dokumentumok alapján az összesített interjúk elemzése, tartomelemzés NVivo 12 programmal. Azonosságok és különbségek keresése a vélemények között a módszer segítségével. Az adatelemzés során a kvalitatív elemzés eredményeit értékelve a vélemények alátámasztása, kiegészítése, különbségek és lehetséges ellentmondások feltárása, összegyűjtése és értékelése volt szükséges.

Forrás: saját szerkesztés

## A minta

A kvalitatív kutatási módszerek elsősorban a megértést szolgálják és relatíve kis mintán alapulnak. Esetünkben a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetők voltak, így a mélyinterjú eszközeit használtuk (Malhotra, 2010).

Az interjúalanyok kiválasztásához a rendelkezésre álló adatbázisokból (interim menedzsereket tömörítő két szakmai szervezet, melyek a nyilvántartás alapján közvetítéssel is foglalkoznak), szakértői mintavétellel választottuk ki a megkérdezendő alanyokat (legnagyobb gyakorlattal és legjobb referenciával rendelkező menedzserek). Több ezer interim menedzsert tartanak számon, de ebből kb. 250 dolgozik aktívan. A minta méretének meghatározásához szem előtt tartottunk néhány alapvető elvárást: magas minőségű információ (adat) szerzés lehetősége, az interjún elhangzottak olyan formában kerüljenek dokumentálásra, hogy szem előtt tartsuk az

elemzéshez használt módszereket, és az információk ellenőrizhetők legyenek az elhangzottakkal kapcsolatban a tanulmány elkészülte után is. Az interjúalanyok száma (a véletlen mintavétel módszerét alkalmazva), a két-minta modell logikájára építve került kiszámításra (24 fő), mely alapján a kb. 10%-os minta elegendő a reprezentativitás biztosításához (Miles & Huberman, 1994). A kiválasztott és megkeresett menedzserek mindegyike adott interjút, így a minta végül 25 fő volt. Ez a szám kielégítő pontossággal szolgál a szükséges információk beszerzéséhez (Ghauri & Gronhaug, 2005).

Az interjúk felvétele 2019-ben történt személyesen, strukturált mélyinterjú formájában. Az interjú időtartama személyenként kb. egy óra volt. A minta jellemzőit a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

### A minta jellemzői

<b>Tevékenység terület</b>	
Gyártás	20
Szolgáltatás	3
Egyéb	2
<b>Vállalati méret</b>	
Nagyvállalat	18
Közepes méretű vállalat	7
<b>Működési forma</b>	
Kft.	20
Rt.	5
<b>Tulajdonosi viszonyok</b>	
Külföldi	19
Hazai	3
Vegyés	3

Forrás: saját szerkesztés

Az interjú egyaránt tartalmazott nyílt és zárt kérdéseket (5. táblázat).

5. táblázat

### Az interjúkérdések struktúrája

<b>Kérdéscsoportok</b>	<b>Kérdések célja</b>
A vállalat általános jellemzői (6 kérdés)	Tevékenység, működési forma, telephely, iparág
Az interim menedzszer szükségességének észlelése (4 kérdés)	Ki kezdeményezte a felkérést? (kiváltó ok, időtartam)
A tudás jellege és érvényesülése (2 kérdés)	Milyen jellegű volt az átadott tudás és hogyan érvényesült a szervezetben?
Szakértői együttműködés (2 kérdés)	Mi jellemezte az együttműködést? (bizalom)
A tudásátadás eredménye és annak érvényesülése (7 kérdés)	Új stratégia, utód kinevelése, konkrét eredmények, távozást követően az eredmények fennmaradása
A menedzszer munkájának sikeres/sikertelensége (4 kérdés)	Sikeres vs. sikertelen kezdeményezés

Forrás: saját szerkesztés

## Elemzés és eredmények

Az elemzéshez a tartalomelemzés logikáját és módszerét használtunk (NVivo 12), mely az interjúkérdések mentén végighaladva foglalja össze a legfontosabb válaszokat. Az interjúk során kapott információkat először tisztítottuk, majd a kérdések mentén haladva kódoltuk azokat a programon belül, végül néhány esetben szógyakorosság-elemzést végeztünk. A 6. táblázat azokat a szakterületeket mutatja, amelyekben az interim menedzserek a leggyakrabban nyújtott szolgáltatást (néhányan többet is megneveztek).

6. táblázat

### Az interim menedzserek által nyújtott szolgáltatások legjellemzőbb szakterületei

IM szakmai területe (több is lehet)	fő
HR	5
Pénzügy, könyvelés, kontrolling	9
Logisztika	4
Minőségügy	2
Stratégiai vezető	3
Beszerezés	1
Karbantartás-fenntartás	1
Termelés	3

Forrás: saját szerkesztés

Legfőképp a pénzügy, könyvelés és kontrolling területeken vették igénybe a megkérdezettek tudását, és további két funkcionális terület tekinthető még dominánsnak, az emberi erőforrás és a logisztika. A válaszok alapján a legfőbb okok, amiért a vállalatok az interimmenedzsment-szolgáltatást választották, a 7. táblázatban látható (több területet is megneveztek), rámutatva a szolgáltatás és a tudásmenedzsment-folyamat lépéseinek kapcsolatára.

Az alábbi rövid példákon keresztül kicsit részletesebben megvilágítjuk az interim menedzserek munkájának összefüggését a tudásmenedzsment-folyamat egyes fázisaival, bemutatva a szervezet szempontjából fontos értékeket.

## Stratégiai tudáscélok

Az interimmenedzsment-szolgáltatás igénybevételét legtöbb esetben a felső vezetők kezdeményezték, az elemzett minta esetében 17-en válaszolták ezt. A tulajdonosi kezdeményezés hat esetben érvényesült, (csupán egy vállalat volt középvállalat, a többi három nagyvállalat). Külső kezdeményezés két esetben történt. Egy alkalommal az Interim Vezető Szolgáltató Kft. részéről, más alkalommal egy bank kezdeményezett. Ez utóbbira akkor került sor, amikor a banknak sok kintlévősége volt az adott vállalatnál, és látta, hogy a vállalat nem képes megfelelő lépések mentén biztosítani a kintlévőségek kezelését. (Ebben az esetben az interjúalany elmondása szerint komplex megoldásra volt szükség. Ugyanis veszteséges volt a vállalat annak ellenére, hogy nőtt a forgalma, amiben az árfolyam-ingadozásnak fontos szerepe volt – *stratégiai célok teljesíthetősége (a tudáscélok érvényesülésének függvénye).*

## Tudásazonosítás

A 8. táblázat tartalmazza az interjúalanyok által leggyakrabban használt kifejezéseket a tudáshelyzet azonosítása kapcsán. Ezek a kifejezések azt az indokolt hátteret jelentik, mely miatt a cégek igénybe vették a szolgáltatást. A leggyakoribb szavak között első helyen szerepel a pénzügyi, harmadik helyen a vezető, mely arra utal, hogy a szolgáltatás igénybevétele sok esetben pénzügyi problémákhoz köthető, vezetői szinten. Megjelenik a „tudás” kifejezés is, melyből arra következtethetünk, hogy a vállalatok az interim menedzsereket szakértői tudásuk miatt alkalmazzák leggyakrabban, vagyis a tudásmenedzsment-folyamat lépéseként azonosítják az interim menedzser tudását, melyre a szervezetnek szüksége van. A „változás”, illetve „azonnal” kifejezések visszaigazolják a 7. táblázatban feltüntetett interim szolgáltatás igénybevételének leggyakoribb okait, miszerint válságkezelés, illetve a változásmenedzselés kapcsán kéri az interjúalanyok szolgáltatásait leggyakrabban a vállalatok – *szükséges tudással bíró interim menedzser azonosítása.*

7. táblázat

### Az interim szolgáltatás igénybevételének leggyakoribb okai

Az interimmenedzsment-szolgáltatás igénybevételének okai (több is előfordult)	Válaszok száma	A tudásmenedzsment-építőelem jellemzői
A változásmenedzsment-szervezet átalakítása	6	Nem megfelelően alkalmazott tudás
Válságkezelés: a sürgős és jelentős kérdések kezelése	7	Hiányzó tudás pótlása
Meghatározott projektfeladat, ahol olyan képességre volt szükség, ami a meglévő menedzsmentből hiányzott	5	Elvesztett tudás pótlása a kulcsember távozása miatt
Határozott idejű projekt megvalósítása, extra menedzsmentkapacitásra volt szükség	1	Tudáshiány megszüntetése
Az ideiglenes távollét (betegség, szülés) áthidalása	4	Gyors és szakszerű tudás igénye
Állandó pozícióra kerestek embert, de nagyon elhúzódtak a keresés	3	Ideiglenes tudáspótlás, tudásátadás, alkalmazás
Bizalomhiány a külföldi és hazai tulajdonosok között	1	Tudásmenedzsment-előfeltétel hiánya (kultúra)
Halmozottan érvényesülő komplex probléma	2	Stratégiai tudáscélok hiánya, problémája

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

**A leggyakrabban alkalmazott kifejezések a tudás-helyzet azonosítása kapcsán**

Szavak	Mennyiség
Pénzügyi	13
Tudás	11
Vezető	9
Változás	8
Azonnal	7
Menedzselés	6

Forrás: saját szerkesztés

**Tudásszerzés**

Az említett válságkezelés olyan esetekben állt elő, amikor a vállalatnak gyorsan kellett cselekednie, mivel külső érintettek részéről nyomást gyakoroltak rá. Az egyik interjúalany úgy nyilatkozott, hogy „a vevők megfenyegették a céget, hogyha nem kapnak rendes kiszolgálást, elmennek, és más partnert keresnek”. Másik példa, ahogyan az interjúalany nyilatkozott arról, amire vállalkozott: „kétszer nem sikerült a cégnek a havi zárása és az összeomlás határára voltak” – *hiányzó tudás pótlása, az interim menedzser bevonása a szervezetbe.*

Változásmenedzselési feladatot láttak el az interim menedzserek, amikor valamilyen helytelenül működő rendszert kellett rendbe tenniük. Az eredmények alapján ilyen kategóriába sorolhatjuk a logisztikai kiszolgálás szervezetlenségét, veszteséges működés nyereségessé tételét, illetve amikor a beszerzés nem tudott megfelelően reagálni a piaci igényekre – *hiányzó, illetve nem megfelelően alkalmazott tudás korrekciója az interim menedzserrel.*

Interim menedzsereket akkor is alkalmaztak, amikor a megfelelő szakértelemmel rendelkező alkalmazottat még nem találták meg. Az interjúalanyok nyilatkozata alapján erre azért került sor, mivel a multinacionális vállalatoknál a kiválasztás lassú folyamat, több körös interjúkból áll, és addig nem állhat meg egy cégen belül például a pénzügyi tevékenység. Tehát az egyik oldalról a kiválasztási folyamat hosszadalmas, a másik oldalról a vállalatnak nincs annyi ideje, hogy megvárja a megfelelő szakembert, így ezen úrt képesek az interim menedzserek betölteni – *gyors és szakszerű tudásigény kielégítése az interim menedzser segítségével.*

**A tudásrögzítés hiánya**

Gyakori esetként említették, hogy egy korábbi alkalmazott felmondott, és azért volt szükséges az interim menedzser alkalmazása, mert a kulcsembert távozásával a szervezeten belüli folyamatok nem állhattak le, belülről nem tudtak azonnali megoldást találni. Az egyik interjúalany szavai is ezt erősítették, „tőzsdén jegyzett cégnek, azonnal kellett olyan szakértő, aki a kontroller munkát és jelentést el tudja készíteni a tőzsdei jelentéshez” – *elvesztett tudás, a kulcsembert távozása miatt.*

**A tudásmegosztás folyamata**

Az interim menedzserek alkalmazásának időtartama minden esetben az adott helyzet függvénye. A megbízó szemléletétől és döntésétől függ a megbízás időtartama. Ez több esetben az előzetes megállapodáshoz képest módosításra került, melynek a hátterében elsősorban a munkával való elégedettség, illetve az utód megtalálásának korlátozottsága állt. Míg a korábbi években jellemzően rövidebb ideig (többségében néhány hónap, de mindenképp egy évnél rövidebb ideig) foglalkoztatták a menedzsereket, addig interjúalanyaink által adott válaszok alapján elmondható az egy éven túli megbízás, akár két éven át tartó foglalkoztatás is (a megbízások több mint 50%-ában kaptunk ezt megerősítő információt, lásd 9. táblázat).

9. táblázat

**Az interim megbízás jellemző időtávja**

Interim menedzser-megbízások időtartama	Válaszok száma
Hat hónap és kevesebb	5
Fél évnél több, de max. 1 év	8
1 évnél több, de max. 2 év	13

Forrás: saját szerkesztés

Interjúalanyainkat megkérdeztük, hogy esetükben mi volt az elsődleges céljuk a munkavégzés során (a megbízás teljesítése és szakmai tudásuk alkalmazásán túl, lásd 10. táblázat).

10. táblázat

**Az interim menedzserek munkájának célja**

Új tudás jellege, amit bevitt a szervezetbe	Válaszok száma
Kizárólag szakmai tudás	7
Szakmai és menedzseri tudás is	11
Széles körű tudás minden vállalati területhez kapcsolódóan	6
Szakértői tudás érvényesítése (mint cél)	Válaszok száma
Tudásátadás	17
Új tudás generálása	9
Meglévő tudás fejlesztése	12
Megbízás teljesítése (szervezet céljai) érdekében dolgozott, tudással kapcsolatos kötelezettség nem motíválta	3

Forrás: saját szerkesztés

**Tudásfejlesztés, szakértői együttműködés**

Az interjúalanyok mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a munkavégzés időtartamának nagyobbik hányadában kölcsönös bizalom jellemezte az együttműködésüket. A megbízó részéről a megelőlegezett bizalom általában érvényesült, hiszen ők voltak az indítványozók a szolgáltatás igénybevételére. Egy-egy esetben azonban a bizalom és a



gyanakvás együttesen jelen volt, vagyis néha ellentmondásos volt az együttműködés indítása. A szervezet alsóbb szintjein tevékenykedő munkatársakkal a megfelelő kapcsolat kialakításához egy viszonylag lassú „építkezési” folyamaton mentek keresztül. E folyamat része volt az alsóbb szintek részéről érvényesülő bizalmatlanság leküzdése. Az esetek többségében csak a munkavégzés során elért eredményeket követően sikerült megfelelő bizalmi kapcsolatot kialakítani a beosztottakkal.

A bizalom és bizalmatlanság különböző módon nyilvánulhat meg egy szervezetben. A válaszok alapján (a teljesség igénye nélkül) az alábbi eseteket lehetett azonosítani, mint a bizalom megnyilvánulásának jelei a megbízó részéről:

- a felsővezetői ülésekre meghívás,
- információval ellátás,
- javaslatokat kértek és elfogadták azokat,
- mertek kérdezni,
- nyíltan, őszintén kommunikáltak,
- hatáskörrel ruházták fel,
- stratégia fejlesztésébe bevonták,
- szakmai kérdésekben kikérték a véleményét,
- meghosszabbították a szerződését,
- nem hivatalos rendezvényekre is meghívták,
- szabad kezet kapott stb.

Az interim menedzser oldaláról segítette a bizalmi kapcsolatot kiépítést a nyitottság, segítőkészség, igyekezett beilleszkedni a csapatba, bizalmát érzékeltette a szervezet felé, jó emberi kapcsolatokat alakított, vezetői példamutatás. A szervezeten belül uralkodó pozitív légkör, melynek formálásában részt vettek, ugyancsak elősegítette a bizalmi kapcsolatok kialakulását.

A bizalmatlanság látható jeleit az alábbi formában tapasztalták meg (teljesség igénye nélkül):

- információk visszatartása,
- a kért feladat el nem végzése,
- a beosztottak részéről zárkózott magatartás,
- kommunikációmentesség stb.

A bizalmatlanság feloldása, ahogy fent is említettük, sok esetben a bizonyítást követően (első eredmények nyilvánvalósága) történt meg, amikor is elismerték az interim menedzser szakértelmét.

11. táblázat

**A leggyakrabban alkalmazott kifejezések a szakértői együttműködés kapcsán**

Szavak	mennyiség
Kölcsönös	8
Korrekt	6
Fokozatosan	4
Kollégákkal	4
Bizalom	3

Forrás: saját szerkesztés

A 11. táblázat tartalmazza azokat a kifejezéseket, melyeket a leggyakrabban használtak az interjúalanyok a szakértői

együttműködés jellemzésére. Az eredmények alapján elmondható, hogy alapvetően kölcsönösség és korrektség jellemezte a felek együttműködését.

A táblázatban megjelenik a „fokozatosan” kifejezés, ami azt tükrözi, hogy a szakértői együttműködésen belül a bizalmi kapcsolat nem feltétel nélkül jelenik meg a felek közt azonnal, hanem szükséges a szervezetbe belépő egyénnek elsődlegesen bizonyítania, és a bizalmat lépésről lépésre felépíteni.

A „kollégákkal” kifejezés az adott szervezeti tagokra vonatkozik, akik egyrészt megelőlegezett bizalomra töreksenek, vagy éppen ellenkezőleg, fokozatosan nyitnak a vállalatba érkező interim menedzser irányába.

**A tudásátadás eredménye – a tudás beépítése, szervezeten belüli megtartása**

Az interim menedzseri jelenlét sok esetben komplex eredményeket hozott a szervezetek számára. A megbízásban célként megfogalmazott projektfeladatok teljesítésén túl új módszerek, folyamatok, rendszerek kerültek kialakításra, érezhető volt a szakértői tudás átadása – átvétele.

Valamennyi módszer, rendszer és folyamat bevezetése a szakértői tudás eredményének könyvelhető el. A tudás átadását követően fontos kérdés, hogy a szervezet képes-e megfelelően megőrizni a szervezet számára a megszerzett tudást, mint erőforrást, és kamatoztatni, mint szervezeti vagyont. Az alábbiakban összegyűjtöttük milyen módszereket, eszközöket alkalmaztak az interim menedzserek ahhoz, hogy a tudás a szervezetbe beépüljön. A módszerek egy része a tacit tudás, másik része az explicit tudás átadását célozta (12. táblázat).

12. táblázat

**A leggyakrabban alkalmazott tudásátadási megoldások**

Tacit tudásátadást szolgáló módszerek	Explicit tudásátadást szolgáló módszerek
Tapasztalat rendszeres megosztása személyesen	Dokumentálás
Utánpótlás kinevelése	Tréningek szervezése
Utógondozás, kapcsolattartás a menedzserrel	Írásbeli szabályzatok kidolgozása
Folyamatos tréning	Kézikönyv készítése
Közös munka (mentorálás)	ISO audit szerinti eljárási rendszer elkészítése
A dolgozók oktatása, fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

A tudás alkalmazásának ellenőrzése eredményeként a felsorolt új megoldások a változatos módszertannak köszönhetően a mindennapi tevékenység részeként nagyrészt beépültek a szervezeti működésbe. A felsoroltakon kívül fontos megjegyezni, hogy három esetben a menedzsert felvették állandó alkalmazásba, így a vállalat mindig hozzáfér a szükséges erőforráshoz.

Fontos kérdés az utódról való gondolkodás/gondoskodás, mely biztosítéka a szakértő által átadott és generált

új tudás megőrzésének, beépítésének, hasznosításának a szervezeti folyamatokba, mielőtt a vállalatot az interim menedzser elhagyja. Ez lehet a garancia arra, hogy az új tudás valóban hosszú távon a szervezet vagyonát gyarapítsa. Az interjúalanyok esetében 12 alkalommal beszélhettünk arról, hogy az interim menedzser választott utódot. Ezek közt voltak olyanok, akiket új alkalmazotként vettek fel, de hosszabb betegség, GYES-ről visszatérő egyéneket, vagy más területen alkalmazásban levő egyéneket is kiválasztottak. Egy esetben nem volt sikeres az utód választása, ezért a tudásátadás nem az utódnak történt meg, hanem írásos anyag készült, amit a menedzsment átvett. Bár ez a megoldás céloz némi tudásmentést, de a tényleges tudásátadás sikeressége megkérdőjelezhető.

A válaszadók szerint öt esetben nem volt az interim menedzser feladata, hogy utódot válasszon vagy neveljen ki. (A megbízó stratégiai gondolkodása szempontjából kritikusnak tekinthető az ilyen megoldás, hiszen az új tudás, ha nem épül be a szervezetbe az interim menedzser jelenléte alatt – ami gyakran előfordul –, akkor a tudást az interim menedzser magával viszi.)

### Az elkönnyvelhető sikertényezők

Az alábbiakban csak felsorolásszerűen mutatunk be néhány olyan sikertényezőt, amit a szervezetek az interim tevékenység eredményeként magukénak tudhatnak. A felsorolás ízelítő, hiszen az interjúalanyok mindegyike számos eredményt tudott felsorolni:

- a termelés megduplázódott,
- a koordináció sikeres lett,
- a veszteségből nyereségbe fordult a cég működése,
- 40 %-kal kisebb létszámmal felgyorsultak a folyamatok,
- a fluktuáció lényegesen csökkent (1-2%-ra),
- a munkaerő beszerzési költsége lényegesen csökkent,
- a megfelelő emberek vezetővé előléptetése,
- a határidőket 100%-ban tartják,
- a munkaerő megtartására intézkedés, „kemény mag” maradásra bírása megfelelő órabér elfogadtatásával,
- a veszteségek csökkentek,
- jelentős költségcsökkentést értek el stb.

A kiragadott példák egyértelmű bizonyítékai az interim tevékenység létjogosultságának és az ily módon működésbe hozott tudásmenedzsment-lépések eredményes működésének.

### Diszkusszió

Az interim menedzsment bár sokat fejlődött az elmúlt években, népszerűsítése feltétlenül szükséges (Inkson et al., 2001; Bruns & Kabst, 2005). Még mindig sokaknak új az interim menedzsment területe, kevésbé népszerű megoldás a siker fenntarthatósága céljából (SMW felmérés, 2016). A folyamatos változások okozta egyre kevésbé kiszámítható üzleti környezet megteremti a lehetőséget az interimmenedzsment-tevékenység terjedésének (Nordic Interim, 2013). A fent bemutatott megoldások igazolják, hogy mekkora jelentősége van az új tudás bevonásának,

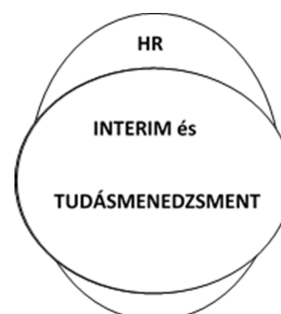
a tudás megosztásának, átadásának, fejlesztésének és alkalmazásának (Smidt et al., 2006). A tudásátadás és -átvétel az interim menedzser foglalkoztatásának időszaka alatt kölcsönös, és túlmutat az általában szokásos, bármely szervezeti folyamatban tetten érhető tudásátadás kötelezettségénél. Így mindez összességében az egyén – szervezet – társadalom – gazdaság érdekeit szolgálja (Heinrich, 2017; Mayr, 2017). Kutatásunk eredményeiben a válsághelyzet kezelése került első helyen említésre, mint leggyakoribb ok a szervezetbe történő belépésre (7. táblázat), ezt követi a változások menedzselése és a speciális projektek menedzselése. Az irodalmi áttekintésben bemutatott 2008-as felmérés néhány összegző megállapítása visszaigazolásra került, nevezetesen, egyre hosszabb időre veszik igénybe a szolgáltatást (9. táblázat) és ezzel egyidejűleg hangsúlyosabbak a rövid távú hiánypótlás helyett a mélyebb szakmai tudást igénylő, a szervezetek életében valós értéket teremtő együttműködések. Mivel a szakirodalomban korlátozott számban sikerült hasonló témájú kutatást találni, így eredményeink összevetése korábbi eredményekkel, nehézségekbe ütközik. Ez egyúttal biztosítja a tanulmány újdonságerejét azzal, hogy a kutatás rávilágít a tudásmenedzsment és az interim menedzsment szimbiózisának létezésére és szervezeti hasznosulására.

### Konklúzió

A kutatásban bemutatott két szakterület kapcsolatának és szervezeti sikerhez való hozzájárulásuk megítéléséhez összegző szakmai érvként szolgál az elméleti modell igazolása. A tanulmány nem állítja az interim és tudásmenedzsment teljes átfedését, de kölcsönhatásuk, egymást támogató jellegű érvényesülésük a szervezeti működésben vitathatatlan, melyet a megkérdezett interim menedzsment is megerősítettek. A kutatás eredményei alapján igazolható, hogy a tudásmenedzsment és az interim menedzsment logikai lépései megfeleltethetők egymásnak, vagyis a kapcsolat a két elem között – a vizsgálatnak ezen a szintjén – teljes körűnek mondható. A HR-tevékenységek is kellően széles körű átfedésben vannak mind a két területtel, de ebben az esetben a teljeskörűség nem igazolható. A szakirodalom és korábbi tapasztalatok alapján ennek vizsgálata és megerősítése további kutatásokat igényel. Ezt illusztrálja a 4. ábra.

4. ábra

Az igazolt elméleti modell

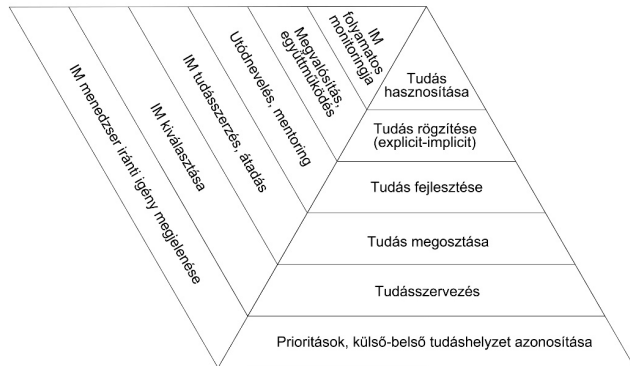


Forrás: saját szerkesztés

A korábban bemutatott HR és tudásmenedzsment logikai kapcsolatának mintájára és az elméleti modell eredményeire építve a tudásmenedzsment és interim menedzsment kapcsolata is összegezhető (5. ábra).

5. ábra

**A tudásmenedzsment és az interim menedzsment logikai kapcsolata**

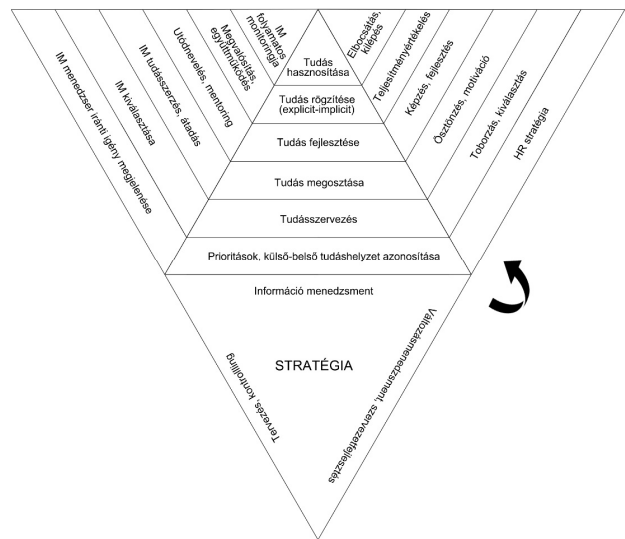


Forrás: saját szerkesztés

A korábbiakban már említett versenyképesség kritériumainak eleget téve – a vállalati értéklánc elemeire építve – az értékteremtő fő folyamatokat a szervezeti gazdálkodás természetes részének tekintjük (Chikán, 2008). A továbbiakban a támogató folyamatok logikáját szem előtt tartva, a korábbi fejezetekben már bemutatott HR – tudásmenedzsment (TM), és a tudásmenedzsment – interim menedzsment (IM) kapcsolatait a következő összefüggés rendszerrel (6. ábra) egy háromoldalú piramis formájában írhatjuk le. A támogató folyamatok legfontosabb és alapvető elemét, a stratégiát szem előtt tartva – mely a piramis talpát képezi – a fent említett kiegészítő folyamatok (HR, TM, IM) szintén stratégiai szinten kezelendők. A piramis talpán megjelenő további támogató folyamatok a piramis oldallapjain megjelenő folyamatokat alapozzák meg. A változásmenedzsment és szervezetfejlesztési beavatkozások során, ahol az emberi viselkedés döntően meghatározza a beavatkozás sikerét, a HR tevékenysége elengedhetetlenül fontos (Heinrich, 2017). A szervezet fejlődését, sikerét határozza meg egy-egy jól vagy kevésbé jól sikerült toborzás, karrierépítés vagy motivációs rendszer. Hasonlóan alapként kezelendő, hogy a tudásmenedzsment-rendszerek építésének egyik kritériuma a jól kiépített, a szervezeti célokat – egyúttal a tudásmenedzsment-folyamat lépéseit – maximálisan kiszolgáló informatikai rendszer. A harmadik oldal, ahol az interimmenedzsment-tevékenység lépései jelennek meg, a tervezés kontrollingfolyamatokkal alapozható meg (Mayr, 2017). Ugyanis az interim menedzsment belépése – ahogy a korábbiakban is említettük – nem ad hoc döntés következménye, hanem megfontolást igénylő komplex tervezés eredménye (Haslberger, 2007). Így a piramis a szükséges stratégiai elemekkel megalapozottan, a tanulmányban bemutatott támogató folyamatok (HR, TM, IM) együttműködésének eredményeként, a sikeres szervezeti működést szolgálja.

6. ábra

**A vállalati értékláncmodell a HR-, tudás- és interim menedzsment támogatásával**



Forrás: saját szerkesztés

A fentiekben elvégzett elemzési eredmények alapján a kutatási kérdésekre az alábbi válaszokat tudjuk megfogalmazni.

(1) Az interim menedzser igénybevétele esetén amennyiben a fogadókészség és a kultúra támogatja a menedzseri munkát, a tudásmenedzsment-folyamat lépései egyértelműen azonosíthatók.

(2) Az interim menedzser képes ellátni valamennyi feladatot, amelyek a TM folyamatában szükségszerű elvárások, feltéve, hogy a szándéka megvan és a feltételek rendelkezésre állnak. Ez nem jelenti feltétlenül, hogy egy tudásmenedzser valamennyi tevékenységét ellátja a szervezet egészében, de a saját szakterületén belül a TM-folyamat valamennyi lépését képes adaptálni, amennyiben erre szükség van. (A vizsgált esetekben az interim menedzser többször túllépve saját szakterületén, a szervezet egészében is kénytelen volt betölteni tudásmenedzseri szerepet.)

(3) Az egyes lépések érvényesülése akadályának a szervezeti zárkózottság, bizalmatlanság, ellenállás, fogadókészség hiánya és az interim menedzser esetleges hiányos felkészültsége vagy akarata említhető. Ugyanakkor ezek ellenkezői a sikert támogatják, hiszen a nyitott, fogadó kész kultúra, a vezetői szándék, a munkatársak érdeklődése, tanulási hajlandósága és segítőkészsége elengedhetetlen az üzleti sikerhez, ezzel egyidejűleg a tudásmenedzsment-folyamat működéséhez.

(4) Az interim menedzsment személyes véleményét az elemzés során részleteiben bemutattuk. A vállalatok tudáshelyzetük felmérésekor beazonosítják, hogy mely területeken rendelkeznek megfelelő tudással, és mely területeken észlelhető hiány. A hiány betöltésére magasan képzett interim menedzsment alkalmaznak, melyhez a megelégedett bizalom elengedhetetlen. A teljesítési szakasz során az interim menedzser a magával hozott új tudást megosztja a szervezet szereplőivel, melyhez a nyitottság és fogadókészség a kulcs. A tudás hasznosítása a tudásmen-

nedzsmet szempontjából lényeges szakasz, ugyanakkor a szervezet számára a túlélés záloga. Tehát az interim menedzser által hozott tudás bevonása az esetek többségében megtörténik. Ennek feltétele, hogy a felek közt megfelelő együttműködés, kommunikáció, bizalom alakuljon ki. A tudás fejlesztésekor az interim menedzser által hozott tudás gyakorlati eredményeként tekinthető egy olyan utód kinevelése, aki képes és hajlandó az interim menedzsertől a tacit tudást is átvenni. Az értéklánc utolsó fázisának tekinthető az interim menedzser által hozott tudás hasznosítása és rögzítése a hosszú távú siker érdekében.

A kutatás folytatásaként a másik oldal véleményének bemutatását tervezzük, láttatva azokat a szempontokat, melyeket az interim menedzsert alkalmazó, igénybe vevő szervezetek fogalmaznak meg tapasztalataikról. Reményeink szerint a következő tanulmányban ezeket az eredményeket tudjuk majd az érdeklődők számára prezentálni.

## Felhasznált irodalom

- Baksa, M. & Bader, N. (2020). Prerequisites of Advice-Seeking and Knowledge Sharing Analysis of an Organizational Knowledge Network. *Vezetéstudomány*, 51(1), 32-45. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.03>
- Bacsur, K. & Boda, Gy. (2010). *Személyügyi kontrolling*, Budapest: Boda & Partners Kft.
- Bencsik, A., Tóbiás Kosár, S. & Machová, R. (2018). Corporate Culture in Service Companies that Support Knowledge Sharing. *Journal of Tourism and Services*, 9(16), 1-13. <https://doi.org/10.29036/jots.v9i16.41>
- Bencsik, A. & Juhász, T. (2016). A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás-és szervezéstudományi folyóirat*, 8(3), 20-27.
- Bencsik, A. & Tóbiás Kosár, S. (2016). *Tudásmenedzsmet*. Komárom: SJE Kiadó.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Poór, J. (2017). Tudásmenedzsmet és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében. *Marketing és Menedzsmet*, 51(4), 1-14. <https://journals.lib.ptc.hu/index.php/mm/article/view/862/733>
- Bencsik, A. (2015). *A tudásmenedzsmet elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Berke, Sz. (2010): Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban. In Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (eds.), *Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsmet szerepe a gazdaság eredményességében* (pp. 357-359). Győr: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány.
- Bruns, J. & Kabst, R. (2005). Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revue*, 16(4), 511-524. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-4-512>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. & Szászvári, K. (2020). Is Small Beautiful? Learning and Development at Small Enterprises. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2-16. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.01>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Tudásmenedzsmet és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsmet*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Elenbaas, A., Kolb, D. Marzolf, T., Melanson-Arnold, M. & Pfrimmer, D.M. (2017). Navigating interim management roles: From peer to leader and back, *Nursing Management*, 48(6), 46-51. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000516490.66426.50>
- Farkas, F. (2013). *Változásmenedzsmet elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Filosofova, T. & Karzunke, I. (2014). A New Tool to Enhance a Company's Competitive Performance Under Current Global Instability. In *International Relations 2014: Contemporary Issues of World Economics and Politics* (pp. 155-159). Bratislava: Publishing House Ekonóm.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Prentice Hall, Pearson.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216. <https://doi.org/10.12691/jbms-4-4-2>
- Gross, H. & Bohnert, R. (2012). *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit*. München: Verlag Vahlen.
- Gyökér, I. & Finna, H. (2013). *Modern irányzatok az emberierőforrás-menedzsmetben: oktatási segédanyag a BME Vezetés és szervezés MSc hallgatók számára*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Haslberger, A. (2007). *Interim Management and Strategic Staffing – Exploratory Evidence from the UK*. Paper presented at the EIASM 22nd Workshop on Strategic Human Resource Management, Brussels, April 19-20, 2007. [online] Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.490.2603&rep=rep1&type=pdf>.
- Heinrich, C. (2017). *Interim management from the principal agent approach*. Hesse, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Högman, E., & Pontusson, Ch. (2015). *Interim Management & Organisational Learning* (PhD dissertation). Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Hungarian Interim Management (2008). *Az interim menedzsmet Magyarországon. Kutatás és*



- elemzés a magyarországi interim menedzsment piacról – 2008. [online] Retrieved from <http://www.interimmanagement.hu/docs/kutatas.pdf>
- Inkson, K., Heising, A. & Rousseau, D.M. (2001). The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 54(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/0018726701543001>
- Institute of Interim Management (2014). Retrieved from <https://www.iim.org.uk/Malhotra>, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Harlow: Pearson Education.
- Mayr, A. (2017). *The contribution of interim management to corporate success. a theoretical and practical analysis*. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Minto, M. (2006). Interim Manager as a Value Generator. *Journal of Marketing*, 6(2), 151-152. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5050029>
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nordic Interim (2013). *Interim Management Trend Update 2013* – Executives online, NL, Nordic Interim Analysis: Nordic Interim Customer Interviews 2013. [online] Retrieved from <https://www.nordicinterim.com>
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Poór, J. (2010). Az emberi erőforrás menedzsment külső szolgáltatói. In J. Poór (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 95-126). Budapest: Complex Kiadó.
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3), 295-308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler GmbH.
- Raisch, S., Probst, G. & Gomez, P. (2010). *Wege zum Wachstum. Wie Unternehmen nachhaltig profitables Wachstum erzielen*. Wiesbaden: Gabler/SGO.
- Ratten, V. & Suseno, Y. (2006). Knowledge development, social capital and alliance learning. *The International Journal of Educational Management*, 20(1), 60-72. <https://doi.org/10.1108/09513540610639594>
- Russam, C.M. (2005). Flexible resourcing: the strategic case for interim management. *Strategic Change*, 14(3), 157-163. <https://doi.org/10.1002/jsc.701>
- Schechowicz, R. & Sumilo, E. (2019). Interim Managers in the CFO Role in Medium-sized Companies: Literature Overview, Conceptual Approach, and Empirical Study. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 4(2), 58-76 <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2019-42002>
- Smidt, G., Hout, E., & Burger, Y. (2006). Leadership in organisational change. Rules for successful hiring in interim management. *Journal of Change Management*, 6(1), 35-51. <https://doi.org/10.1080/14697010600578601>
- Špánik, M. & Jacková, J. (2010). Interim manažment a možnosti jeho využitia pri zavádzaní znalostí v organizácii. In *Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie*, Zborník príspevkov z II. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku.
- Sterneck, R. S. (2018). Interim Management and Organizational Support: Applications for the Human Resource Professional, *European Journal of Marketing and Economics*, 1(1), 146-154. <http://dx.doi.org/10.26417/ejme.v1i1.p146-154>
- Stéber, A. & Kereszty, O (2016). A tudásmenedzsment a munkahelyi tanulásban. *Neveléstudomány: Oktatás Kutatás Innováció*, 2016(4), 20-30. <https://doi.org/10.21549/NTNY.16.2016.4.2>
- SMW survey IM (2016). *Who the interim managers are and what they do?* [online] Retrieved from [https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW\\_Survey\\_pp\\_2016.pdf](https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf)
- Szeiner, Zs., Mura, L., Horbulák, Zs. & Poór, J. (2020). Menedzsmenttanácsadási trendek a szomszédos szlovákiában – Globális és regionális tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 71-82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.06>
- Wichard, G.M. (1994). Interim-management, stereotypen versus werkelijkheid. *Overheidsmanagement*, 1994(9), 204-207.
- Zehir, C. & Yavuz, M. (2014). A Field Research on Organizational Learning, Crisis Management, Capability and Firm Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3), 1-17. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v3i3.105>