

Kor- és tudásmenedzsment

Dr. Marosi Ildikó

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

marosi.ildiko@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Nem csak az elöregedő társadalom és a lassan fenntarthatatlanná váló nyugdíjrendszerek teszik indokolttá, hogy az idősebb munkavállalók foglalkoztathatósága növekedjék. A régi mondás, mely szerint „Jó az öreg a háznál.” örökigazsága, hogy olyan tudás- és tapasztalat van az idősebb generáció birtokában, amely szükségessé teszi ennek a magasabb társadalmi tőkének a tudatosabb hasznosítását. Habár létezik kormenedzsment gyakorlat az emberi erőforrás menedzsment területén, amely kifejezetten az idősebb generációval foglalkozik, önmagában ez nem elég. Érezni lehet, hogy a nyugdíjba vonuló korosztály nincs megbecsülve, holott a társadalom túlnyomó többségét ők teszik ki és nem foglalkozik senki az ő tudásuk átadásának megszervezésével. Ahhoz, hogy a többi generáció számára át tudják adni mindazt a felhalmozott ismeretet, amivel rendelkeznek, a megfelelő szervezeti keretek megteremtésére és szemléletváltásra van szükség.

Kulcsszavak: foglalkoztatás, humán tőke, intergenerációs tudástranszfer, kormenedzsment

1 Bevezetés

Az elöregedő társadalom problémái, a munkajog új szabályozása (nyugdíjkorhatár emelésére vonatkozó intézkedések és irányelvek) az idősebbekkel kapcsolatosan is számos új helyzetet, feladatot generál az emberi erőforrás menedzsmentben (kormenedzsment), és a tudásmenedzsmentben egyaránt. 2012 az aktív idősödés éve volt az Európai Unióban, amelynek célja – azon túl, hogy felhívja a figyelmet a demográfiai trendekre – az volt, hogy megoldást találjon az aktivitás és egészség megőrzésére.

1.1 Munkaerőpiaci adatok

Az 1. táblázat adataiból a munkavállalási korú népesség számát szemügyre véve láthatjuk, hogy a 15-49 éves korú népesség (2012-ben 4808e fő) több, mint felét teszik ki az 50-69 korosztályokba tartozók (2542e fő). A népesség alakulásának tendenciája egyértelmű: egyik oldalon az 50 év alattiak egyre kevesebben vannak, a másik oldalon az 50 év felettek száma folyamatosan növekszik.

Ugyanakkor a munkaerőpiacon éppen az 50. életévet követően lehet egy jelentős, 6-8%-os visszaesést megfigyelni az előző életkorcsoport (35-49 életév) aktivitási és foglalkoztatási rátájához képest. Az életkor további emelkedésével ezek az arányok ennél fokozottabb mértékben zuhannak. Az 55-59 év közöttieknek kb. a fele van jelen valamilyen formában a munkaerőpiacon (aktivitási ráta). A 60-64 évesek körében már csak 13-15% között mozognak az éves aktivitási és a foglalkoztatási arányok. 65 életév felett pedig szerénynek mondható a korosztály munkaerőpiaci jelenléte. [1]

Év	Megnevezés	15-24 év	25-39 év	35-49 év	50-54 év	55-59 év	60-64 év	65-69 év
2008	Népesség száma (ezerfő)	1273	1604	1982	791	692	570	499
	Aktivitási arány (%)	24,6	78,8	83,4	74,7	48,9	13,0	4,8
	foglalkoztatási arány (%)	20,0	72,4	77,8	69,9	46,2	13,0	4,7
2009	Népesség száma (ezerfő)	1260	1594	1992	761	709	583	506
	Aktivitási arány (%)	24,1	78,3	83,5	75,3	52,1	13,6	4,8
	foglalkoztatási arány (%)	18,1	70,0	76,2	69,5	48,5	13,2	4,7
2010	Népesség száma (ezerfő)	1254	1552	2031	710	737	590	520
	Aktivitási arány (%)	24,3	78,5	84,3	76,6	51,7	13,5	4,9
	foglalkoztatási arány (%)	18,3	68,9	76,1	69,6	54,1	13,0	4,9
2011	Népesség száma (ezerfő)	1232	1507	2081	670	751	617	513
	Aktivitási arány (%)	23,7	78,6	84,6	77,6	59,8	15,0	5,1
	foglalkoztatási arány (%)	18,3	69,9	76,2	70,5	54,1	14,2	5,1
2012	Népesség száma (ezerfő)	1207	1468	2133	634	759	637	512
	Aktivitási arány (%)	24,6	79,7	85,8	81,0	61,1	14,8	5,5
	foglalkoztatási arány (%)	18,6	70,0	75,7	73,8	56,1	13,9	5,3

1. táblázat

Aktivitási és foglalkoztatási arányok a különböző életkorcsoportokban, 2008-2012

Nemzetközi viszonylatban is széles körben megfigyelhető, hogy egyre több munkavállaló hagyja el az öregségi nyugdíjkorhatár elérése előtt a

munkaerőpiacot [2]. Összességében 2010-ben az EU27 országaiban az 55-64 éves korosztály mintegy 46,3%-át foglalkoztatták. Ez a foglalkoztatási arány nálunk mindössze 34,4%. Ugyancsak elmaradás tapasztalható a fiatal (15-24 év) korosztály foglalkoztatásában is: míg az EU 27 országaiban 34,1%-os foglalkoztatás volt jellemző ugyanezen időszakban, addig hazánkban ez az arány mindössze 18,3%. [3]

A fenti tendencia valószínűleg folytatódni fog. Napjainkra nyugdíjba érnek a „Ratkó-korszakban”, azaz az 1950-es években született, és egyben a Baby boom generáció tagjai. A nyugdíjrendszer finanszírozási problémáinak ellensúlyozására a nyugdíjtörvény 2010. évi változtatásával az 1952-től születettek öregségi nyugdíjkorhatára fokozatosan emelkedik, így az 1957-ben születetteknek az öregségi nyugdíjkorhatára már 65 év. Ez nagyjából megfelel az EU általános gyakorlatnak, néhány országban ennél magasabb korhatárt is találunk (pl. Izland, Norvégia, Svédország, Spanyolország, Lengyelország esetében 67 év). A nyugdíjkorhatár további (70-71 évre történő) emelésére is jól azonosíthatók a törekvések Angliában, Dániában, Németországban, Csehországban is. [4]

Bármilyen életkorhoz is kötjük a nyugdíjkorhatárt, a lényeg a munkavállaló munkaerő piacon tartása. *A munkaerőpiacon tartás kérdése pedig az idősebb korosztály által hordozott értékes tudás és tapasztalat megőrzéséhez és átörökítéséhez kapcsolódik*, mert véleményem szerint rengeteg tudás és tapasztalat megy veszendőbe, amennyiben nem figyelnek e munkavállalói réteg fokozatos kivezetésére. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor kulcsemberként vagy magasabb vezetői pozícióból távoznak a „Baby boom” generáció tagjai. [5]

1.2 Az idősek magasabb társadalmi tőkéje

Az idősebb munkavállalók munkaerőpiacon tartását igazolja az életkorból és a munkatapasztalatból adódó, idősebb munkavállalói magasabb társadalmi tőke. A magasabb társadalmi tőke

- a magasabb szakmai kompetenciának, hallgatólagos tudásnak, együttműködési készségeknek,
- a javuló szervezeti és funkcionális strukturális ismereteknek, valamint a
- bővülő ügyfélkapcsolatoknak és –hálózatoknak köszönhető,
- továbbá annak, hogy jobban megértik az operatív környezet változását. [6]

A magasabb társadalmi tőke is indokoltá teszi az idősebb korosztály további foglalkoztathatóságát, kiemelt figyelmet fordítva a tanulási képesség megőrzésére, a tudásuk többi generációnak történő átadására, valamint a más korcsoportokkal való együttműködésükre.

A képesség megőrzés és -fejlesztés képzés révén valósítható meg, amelyet a vállalkozások humán tőkébe történő befektetésként értelmeznek. A humán tőkébe történő befektetés eredménye köztudottan a teljesítményekben köszön vissza. Amennyiben a befektetésnél figyelembe veszik a megtérülést, akkor az idősebb generációba történő befektetés esetén ez a megtérülési idő rövidebb, ezáltal a humán tőke veszít az értékéből, ami egyértelműen a munkaviszony végéhez kapcsolódik. Ennek egyszerű ellenszere, ha a munka melletti tanulás vagy a munka közbeni tanulás eredményesebb, mint az értékcsökkenés aránya, és ez az idősebb munkavállalói humán tőkébe történő befektetés mellett szól. [2]

Az emberi erőforrás menedzsmenten belül a kormenedzsment hivatott az idősödő generációkkal kapcsolatos feladatok leírására és gyakorlására. A szakirodalom nyolc dimenziót különböztet meg, amelyek az idősödő munkavállalókkal kapcsolatosan a helyes emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat főbb területeire összpontosítanak, figyelembe véve életkori sajátosságaikat:

- toborzás,
- tanulás, tréning, egész életen át tartó tanulás,
- karrier menedzsment,
- rugalmas foglalkoztatás,
- egészségvédelem, munkahelyi feltételek alakítása,
- munkakör váltás,
- kiléptetés és nyugdíjazás,
- átfogó megközelítés. [7]

Az emberi erőforrás menedzsment szakirodalma tehát foglalkozik az idősebb korosztállyal, jellemzően a munkaerőpiacon tartással, a foglalkoztathatóság javításával és az ismeretek naprakészen tartásával, de ezekben a törekvésekben – megítélésem szerint – az idősebb munkavállalók az akciók alanyaként szerepelnek és nem aktív *résztevők*ként.

A munkahelyeken jellemzően több korosztályból vegyesen találunk alkalmazottakat. Az előrébb megfogalmazott hármas feladat: a foglalkoztathatóság, a generációk közötti tudásátadás, az együttműködés megvalósításának feltétele, hogy ismerjük a generációk általános érték- és tanulási jellemzőit. A feladatok végrehajtásához pedig együttes, integrált szemléletre és gyakorlatra van szükség.

2 Tudástranszfer

2.1 Tudás átadás a többi generációnak

A különböző életkorban lévők eltérő életpálya szakaszokban vannak. Ha megnézzük a különböző életkorhoz kapcsolt életpálya szakaszok jellemzőit, akkor szembetűnik az ellentétes irányú igény – a fiatal oldalon a tanulás, az idősebb oldalon a tanítás szükséglete. A tudásmenedzsment keretében a feladat és az újdonság az, hogy *az eltérő érdekekkel, szükségletekkel és megfontolásokkal rendelkező korcsoportok a tudástranszfer folyamatában egymásra találjanak.*

Érdekes módon az emberi erőforrás menedzsment funkciók közül a karriermenedzsmentben megjelenik az idősebb korosztály jellemzőinél a tanítás, a felhalmozott tapasztalatok átadása, ám magában az emberi erőforrás menedzsment rendszerben nem, pedig *az idősebb munkavállalókat – aktív szereplőként – be lehetne vonni a vállalati képzésekbe, illetve hasznosítani az utódlás tervezésnél, a tehetség-menedzsmentben, az új munkavállalók bevezetésénél, tréningeknél és a legjobb gyakorlatok bemutatásánál.*

Életkor	Életpálya-szakasz	Főbb jellemzők
16-18. év	Alapvető karrierdöntések	Az érdeklődés fókuszálása a továbbtanulás, a munkába állás, illetve a vállalkozói lét felé.
18-24. év	Karrier előkészítés	Tanulás esetén a szakmához szükséges elméleti alapok megszerzése, személyes kapcsolatok kiépítése.
24-30. év	Kezdeti karrier	A munka megtanulása.
30-38. év	Karrier építés, kibontakozás	Igazi önálló munkafeladat ellátása/vezetői beosztás megszerzése.
38-45. év	Karriercsúcs	Elismertség, sikeresség a szakmai területen, a család fenntartásának felelőssége, ekkor még könnyű váltani.
45-55. év	Megőrzés, fenntartás	Már kevesebb munkahelyi váltás, cél a jelenlegi helyzet megőrzése. Tanítás, a felhalmozott tapasztalatok átadása.
55-65. év	Nyugdíj előtt	Felkészülés a pihenés szakaszára.

2. táblázat

Az egyéni életpálya szakaszai, főbb jellemzői [8]

A generációk közötti tudástranszfer nehézségét fokozza, hogy a különböző generációk tagjai eltérő értékekkel, tanulási motivációkkal is rendelkeznek, más és más tanulási és visszacsatolási módszereket igényelnek. A tradicionális (1946 előtt született) generáció ismertetésétől itt a terjedelmi okokból eltekintünk. Azonban a háború után született „Baby boom” generáció és az ezredforduló előtt

(„Milleniumi”¹ nemzedék, 1983-1993 időszakban születettek) különösen érdekesek a témánk szempontjából.

A tanulási motiváció szempontjából a Baby boom generációra a nyilvános, de személyre szóló elismerés, az egyéni célokhoz illeszkedő tréningek fontossága a jellemző. Ezzel szemben a Milleniumi generációt leginkább a hálózati lehetőségek kihasználása, a feszes határidőkhöz tartozó struktúrált feladatok, a gyors sikert eredményező tréningek motiválják. [9]

A tanulási módszert illetően a Baby Boom nemzedék megszokta a workshopokat és a személyes oktatást, a kiscsoportos gyakorlatokat. Ugyanakkor a milleniumi fiatalok az e-learninget, a wiki-t, a blogokat, a mobil eszközöket, technológiát részesítik előnyben a tudás átadásban. [9]

A baby boomerek a munkájuknak élnek, gyakran a magánéletet is alárendelik a szakmai céloknak. [5] Szorgalmasak, lojálisak, elkötelezettek a cég iránt. [10] A Baby boom generáció gyermekei, a Milleniumiak munkával kapcsolatos jellemzői inkább a nyitottság, gyakorlatiasság, ambicionizmus és magabiztosság.

Ha ennyire eltérő értékek, szokások jellemzik a korcsoportokat, akkor külön figyelmet kell szentelni arra, hogy a különböző korosztályúak megértsék és bizonyos mértékben alkalmazkodjanak a másik generáció szokásaihoz és igényeihez. Ehhez viszont ismerni kell a másik felet, hogy valóban tanulhassanak egymástól. Ellenkező esetben a baby boomerek esetenként nem szívesen tanítják a fiatal kollégákat, vagy nincs türelmük, gyorsan túl akarnak esni a procedúrán, máskor éppen az nehezíti a tudásátadást, hogy túlságosan „anyáskodnak” a milleniumi generációs munkatársak felett [11].

2.2 Generációk közötti tudás transzfer

Kétségtelen, hogy egy nagyon leegyszerűsített modellben a tudás átadásához szükség van egy átadó („tanító”) és egy átvevő („tanuló”) félre. Ez magában hordozza azt is, hogy a tudásnak átadhatónak kell lennie, illetve ott és olyan formában jelenjen meg a tudás, amit az átvevő használ és ért. A tudás megjelenési formája, tartalma, a tudásátadás eszközei változatos képet mutatnak a tudás típusának függvényében [12].

¹ Y generáció, Echo-boomers, Net generation vagy Dotcoms elnevezés is használatos

A tudás típusa	A tudás tartalma és megnyilvánulása	Transzfer forrás
Explicit	Leírt, dokumentokban	Documentumok, interjúk, tréningek.
Implicit, szabályon alapuló	Technikai szabályokon alapuló munka	Ha szükséges, leírható, társalgásból könnyen kiszűrhető.
Implicit know-how	A munkaszituációk változásától függő	Releváns kontextusban a társalgásból könnyen kiszűrhető, vagy helyes kérdés feltevése esetén.
Tacit know-how	A feladat végrehajtásával összefüggő, munkavégzéssel elsajátítható.	A munka megfigyelése és gyakorlása
Mély tacit	A szervezeti gyakorlatokkal kapcsolatos, szocializációban elsajátítható	A munka megfigyelése és gyakorlása

3. táblázat

A tudás típusai és a generációk közötti tudástranszfer

A terület kutatói viszonylag egyetértenek abban, hogy a tudás jelentős része (a becslések szerint mintegy 70%-a) tacit tudás. A tacit tudás szervezetivé történő átalakítása az alábbi, üzleti kockázatokkal járhat [13]:

- *Tudáshiány (knowledge gap)* keletkezik, ha nem elég gyorsan történik a tudásszerzés. Következésképpen a tudás beszerzése többbe kerül, a cég veszít a hatékonyságából, késlekedés az innováció területén stb.

- *A tudásvesztés (Knowledge loss)* oka a szervezeti memória részleges elvesztése. Következésképpen a kevesebb termék, minőségcsökkenés, piacvesztés stb.

- *Tudáskatasztrófa (knowledge crash)* történik, ha a szervezet elveszíti a stratégiai képességeit.

A tudáskatasztrófa problémájának (pontosabban kockázatkezelésének) a tudásmenedzsment általános keretébe történő integrálása adja meg a generációk közötti tudástranszfer probléma új dimenzióját. A generációk közötti tudástranszfer feltételezi, hogy

- a szervezetek rendelkeznek szervezeti tudással, mint specifikus alrendszerrel,
- a szervezeti tudás egy komplex rendszer,
- a tudástranszfer a tanulási környezettől függő, bináris közösségi folyamat.

Az ezeken a feltételeken alapuló inter-generációs tudástranszfer három szakaszra bontható:

- a *tudástőke stratégiai elemzése* pl. kognitív térképpel, kritikus tudástényezőkkel,
- a *tudástőke kapitalizációja* a tacit tudás szervezeti tudássá strukturálásával (externalizáció), pl. tudásmodell (grafikai modell), feladat modell, tevékenység modell stb. alkalmazásával,
- a *tudástőke átadása*, az a kétkomponensű folyamat, amelyet befolyásol a cél, a tartalom, a környezet (technikai, társadalmi, szervezeti, kulturális stb).

A Bencsik – Sólyom szerzőpáros [14] praktikus idődimenzióban vizsgálja a szervezeten belüli munkatársak tudásátadási folyamatát, amelyet mi a nyugdíjba vonulóakra értelmezünk. Megfogalmazásában „a múltban kell felkészülni arra, hogy a jelenben a lehető leghatékonyabban menjen végbe maga az átadási, átvételi folyamat, amelynek során az új munkavállaló új tudás birtokába kerül, amit a jövőben kell menedzselni, méghozzá azzal a tudással együtt, amit már hoz magával.” A szerzők gondolatai alapján szerkesztett 3. tábla foglalja össze a tacit tudás, az idő és a résztvevők (egyen, szervezet) – tudástranszfer szempontjából – lényeges tényezőit.

Idődimenzió	Résztvevő	Szervezeti jellemzők	A tudás építőkövei	A tudás-megosztás eszközei
Jövő	Átvevő, vezető	Innováció	Felhasználás, rögzítés a szervezeti memóriában, fejlesztés	Tudás megőrzése, felhasználása (best practice)
Jelen	Átvevő, vezető, Kilépő	Átadási procedúra, eszközök (soft tényezők)	Átadás, megosztás	Tudás megosztása (mester-tanítvány, mentoring, storytelling, interjú)
Múlt	Vezető, kilépő	Motiváció, felkészülés	Azonosítás, előkészítés, dokumentálás	Tudás azonosítása (tudástérkép, mind mapping)

4. táblázat

Tacit tudás megosztás piramis [8]

Felmerül a kérdés: Miből állhat az idősebb korosztály tudása, amit nemcsak érdemes, de indokolt is átadni? Értelemszerűen a munkában töltött sok-sok év alatt felhalmozott tudás, ismeret, tapasztalat halmaza, amely magában foglalhatja az alábbiakat [15]:

- a technológia ismerete,
- az üzleti folyamatok és szervezeti rendszer (minőség, szabálytalanságok, üzleti tervezés, piacismeret, fogyasztói kapcsolatok, iparági szereplők és források) ismerete,
- tacit tudás a szervezeti kultúráról, politikákkal és normákkal kapcsolatosan,
- tapasztalatok és szaktudás,
- olyan szervezeti memória elemek, mint pl. a jelenlegi szervezeti forma múltbeli tervezése és döntéshozatal, továbbá
- mindaz a specifikus tudás, amit már nem tanítanak az iskolákban.

Sajnálatos módon az idősök munkatapasztalata a korábbi évekhez képest magában a társadalomban – tehát makro szinten – is egyértelműen leértékelődött. Dobossy és munkatársai az erre vonatkozó vizsgálatokban 1982-ben még azt találták, hogy a megkérdezett felnőtt népesség 28%-a nem értett egyet azzal az állítással, mely szerint „Az öregek munkája – nagyobb tapasztalatuk miatt – többet ér a fiatalok munkájánál.” 2001-ben már 45%-ra nőtt az ezt elutasítók aránya. [16]

Ezt igazolja az is, hogy a vállalatok kevésbé élnek azokkal az eszközökkel, amelyek az idősök tudásának a munkatársak részére történő átadását, illetve szervezeti megőrzését segíthetné. Ilyen például a munkaerővel kapcsolatos, néhány évre előre történő tudatos nyugdíjtervezés, a heterogén (különböző életkorú) munkacsoportok létrehozása, a nyugdíjba vonulók munkahelyről való kilépésének lassítása.

Ez utóbbira kiváló gyakorlatok találhatók az Észak-európai országokban, ahol a végleges nyugdíjba vonulás előtt a munkatársat részmunkaidőben foglalkoztatják. Ily módon nemcsak a tudását tudja átadni a maradóknak, hanem elegendő idő áll rendelkezésére a szervezettől való elbúcsúzásra, a nyugdíjas létre történő felkészülésre is, és a pozitív élmények növelik a tudástranszferre való hajlandóságot.

Az új Munka Törvénykönyv szerint a közvetlenül nyugdíj előtt állók ún. védettséget kapnak. Ennek értelmében a nyugdíjasnak még nem minősülő, de a munkavállalóra irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltése előtt a munkavállaló öt éven át – amennyiben határozatlan idejű a munkaviszonya – védettséget élvez, tehát a munkáltató csak bizonyos köztötségek megléte mellett mondhat fel.

Véleményem szerint ez az öt év tökéletesen elegendő lenne a nyugdíjra érő kollégák tudásának azonosítására, megosztására és megőrzésére a különböző tudásmenedzsment eszközök alkalmazásával, a lehetséges szervezeti kockázatok elkerülésére.

3 Összefoglalás

A statisztikai adatok egyértelműen igazolják az előregedő társadalom valóságát, valamint az idősek munkaerőpiaci részvételének az életkor előrehaladtával összefüggő jelentős arányú csökkenését. A helyzetet súlyosbítja, hogy számos munkavállaló az öregségi nyugdíjkorhatár elérése előtt lép ki visszatérési szándék nélkül a munka világából. Különösen igaz ez a 60. életévet betöltöttekre, akiket a „Baby boom” generációba tudunk sorolni. Az emberi erőforrás menedzsment néhány területen kiemelten foglalkozik ennek a generációnak a foglalkoztatásával és foglalkoztathatóságának növelésével, de ez nem elég. Azáltal, hogy ezek a személyek kilépnek a szervezetekből, jelentős tudás és felhalmozott szakértelem, tapasztalat is távozhat, amennyiben erre a munkáltatók nem fordítanak kellő figyelmet.

A különböző generációkhoz tartozó munkatársak közötti eredményes és hatékony tudástranszfer folyamatokhoz a különböző életpálya szakaszokban lévő munkavállalók eltérő jellemzőinek felismerése vezethet. A tudás megjelenési formája és tartalma egyénenként és szervezetenként is nagyon különböző képet mutathat attól függően, hogy milyen a rendelkezésre álló tudás típusa (explicit, implicit, tacit). A tudás szervezeti tudássá történő (vagy inkább nem vagy nem megfelelő módon) formálása számos üzleti kockázatot jelenthet a vállalkozások számára, ezek a tudáshiány, a tudásvesztés, valamint a tudáskatasztrófa. Leginkább ez utóbbi alapozza meg az intergenerációs tudásátadás dimenzióját, amelynek kezeléséhez stratégiai és időszemléletre van szükség, kihasználva a Munka Törvénykönyve szerinti védett kor adta lehetőségeket.

Felhasznált irodalom

- [1] Központi Statisztikai Hivatal adatai www.ksh.hu
- [2] Alders, P. (n.a.): Human Capital and Retirement. Erasmus University, Tinbergen Institute, Rotterdam, Netherlands
- [3] www.eurostat.com
- [4] EU in search of retirement age formula.
<http://www.euractiv.com/socialeurope/eu-search-retirement-age-formula-news-510897>, 2013.04.22.
- [5] McKay, H. (1997): Generations: Baby Boomers, Their Parents & Their Children. Pan Macmillan: Sydney
- [6] Ilmarinen, J. (n.a.): Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen.
<http://www.respectautravail.be/hu/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>, 2013.04.01.

- [7] Naegele, G. – Walker, A. (2006): A Guide to Good Practice in Age Management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>,
2013.04.01.
- [8] Pintér, Zs. (2002): Hogyan csináljunk karriert? Horton International Hungary Kft., ISBN 963-7978-60-7
- [9] Defense Centers of Excellence (n.a.): Generational Learning Styles.
- [10] Sheahan, P. (2005): Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work, Hardie Grant Books: Prahran, Vic.
- [11] Howard, Z. (2008): Life in the Baby Boomer Library World: a Survival Guide. Australian Library and Information Association Biennial Conference, 5-6 December 2008, CQ Function, Melbourne, VIC, Australia
- [12] Virta, M. (2011): Knowledge Sharing Between Generations in an Organisation – Retention of the Old or Building the New? Acta Universitatis Lappeenrantaensis 425, Lappeenranta University of Technology, Finland ISBN 9789522650603
- [13] Ermine, J-L. (2010): Knowledge Crash and Knowledge Management. in: International Journal of Knowledge and Systems Science, Vol. 1, 4, pp. 79-95
- [14] Bencsik, A. - Sólyom, A. (2012): Jön, megy vagy marad? avagy a tacit tudás megőrzésének lehetősége a szervezetben *Munkaügyi Szemle* 2012. 3. szám pp. 21-32. ISSN: 0541-3559
- [15] Carmel, J. (2010): Reattuning the Knowledge of Older Experts in an Organisational Context and the Role of ICT. Thesis. Victoria University of Wellington
- [16] Monostori, J. (2009): Öregedés. in: Demográfiai portré 2009.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2013.