

**Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

**TUDÁSMEGOSZTÁSI MINTÁK
MENEDZSELÉSE**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Szirtes Tamás

Sopron

2011

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Dr. Szűts István CSc

.....

Témavezető támogató aláírása

1. Kitézött célok, hipotézisek

Korunk tudásgazdaságában a gazdasági szervezetek sikerében elsődleges fontosságú szerepet játszik a tudás. Ha a szervezet tagjai megosztják egymással a tudásukat, a szervezet innovatívabbá és végül versenyképesebbé válik. A tudásmenedzserek mindig is sok figyelmet szenteltek a tudásmegosztásnak, de a motivációval kapcsolatos kérdéseknek nem eleget. Ezen kérdések közé tartozik, hogy „Az emberek miért vagy miért nem osztják meg tudásukat a kollegáikkal?” vagy „Mi motivál valakit arra, hogy személyes tudását valaki másnak átadja?” Addig, amíg a motiváció érthetővé válik, a tudásmenedzsment gyakorlatok hatékony fejlesztése nem megoldható. Ezt számos példa alátámasztja: néhány szervezet jelentős összegeket fektetett be tudásmenedzsment rendszerekbe és a tudáscsere mégse indult be. Ha a tudásmegosztás motivációi nem világosak (és világosan menedzseltek) az alkalmazottak nem kezdenek spontán tudáscserébe.

Fiske (1991, 1992) Kapcsolati Modellek Elmélete - amely ennek a disszertációnak a központjában áll - eredetileg nem a tudásmegosztás, hanem általában az emberi kapcsolatok leírását tűzte ki célul. Fiske (2004) azt állítja, hogy „a Kapcsolati Modellek Elmélete egyszerű: Az emberek csak négy különböző módon viszonyulnak egymáshoz. A kapcsolatokat a következők tekintetében rendszerezhetjük: (1) mi közös van az emberekben (2) sorba rendezett különbségek (3) additív egyensúlybeli eltérések, vagy (4) arányok. Amikor az emberek arra figyelnek, hogy mi közös van bennük, akkor az ún. Közösségi Megosztás (KM) modelljét

alkalmazzák. Amikor az emberi kapcsolatok valamilyen sorba rendezettségben alapszanak, a Tekintély Rangsorolás (TR) modellje érvényesül. Amikor az emberek összehadható egyensúlybeli eltérésekre koncentrálnak, az Egyenlőség Egyeztetése (EE) modell alapján járnak el. Amikor a cselekedeteket arányok vagy értékek határozzák meg, a Piaci Árazás (PÁ) modelljéről beszélhetünk.”

Bár ez az elmélet az emberi kapcsolatok általános leírására született meg, néhány kutató már feltételezte, hogy a tudásmenedzsment leírására is alkalmas, hiszen a tudásmegosztás is emberi kapcsolat. Ezen a területen a legutolsó kutatást Boer és Berends (2003) végezték, ők egy ipari kutatócsoportot vizsgáltak meg. A cikkük utolsó mondata Bij et al. (2003) hasonló kutatásáról így szól: „Más eredményre juthattak volna, ha például egy tanácsadó céget vizsgáltak volna meg.” Ez a mondat valamint Fiske elmélete tekinthető a jelen kutatás alapjainak, azonban a kitűzött célok (C) és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisek (H) a fenti kérdésem túlmutatnak és a következőkre terjednek ki:

- C1: Fiske elméletének egy tanácsadó cégre és egy internetes közösségre való érvényességének bizonyítása
- H1: Fiske kapcsolati elmélete le tudja írni egy tanácsadó cég (Intenzz SAP Consulting Group) tudásmegosztási mechanizmusait.
- H2: Fiske kapcsolati elmélete le tudja írni egy internetes közösség (SAP Community Network) tudásmegosztási mechanizmusait.
- G2: Az Intenzz SAP Consulting Group tudásmegosztási gyakorlatának vizsgálata

- H3: Mivel az Intenzz SAP Consulting Group egy tudásintenzív tanácsadó cég, a Közösségi Megosztás modell uralja a belső tudásmegosztási gyakorlatot. (A belső folyamatokban a motiváció több mint 50%-áért a Közösségi Megosztás modell felel.)
- G3: Az Intenzz SAP Consulting Group tudásmegosztási mintáinak menedzseléséhez gyakorlati irányelvek megfogalmazása

A G1 cél egy-egy elemre korlátozott, így nem általánosítható a tanácsadó cégek és az internetes közösségek teljes körére. Ennek a célnak az elérése azért tudományos érték mégis, mert bebizonyítja, hogy a fiskei elmélet két olyan új területen is alkalmazható, amelyeket korábban még senki se vizsgált meg. G2 és G3 célok csak az Intenzz esetére vonatkoznak, mert ebben a szervezetben volt a szerzőnek lehetősége arra, hogy a tudásmegosztási gyakorlat fejlesztéséhez javaslatokat fogalmazzon meg. Egy független internetes közösség esetében ez nem volt lehetséges. A G2 és G3 célok további kutatás nélkül nem általánosíthatók, de jól demonstrálják Fiske elméletének gyakorlati értékét. Ezenfelül a G2 és G3 célok eléréséhez folytatott exploratív kutatás lefektette az alapokat, feltette a megfelelő kérdéseket és bizonyítandó állításokat fogalmazott meg, amelyeket egy következő magyarázó és bizonyító kutatás tesztelhet.

2. Kutatás tartalma, módszere és indoklása

A kutatási projekt két esettanulmányt tartalmazott: Intenzz SAP Consulting Group és SAP Community Network. Mindkettő tudásintenzív szervezet, ezért a tudásfolyamatok jelentősége alapvető.

Az Intenzz esettanulmány módszertana a kvalitatív és kvantitatív technikák, illetve az exploratív és magyarázó megközelítések kombinációját tartalmazta: Először az Intenzz alkalmazottjai egy webes kérdőívet töltöttek ki. Ez lehetővé tette az Intenzz leggyakoribb tudásmegosztási scenárióinak a beazonosítását és egyúttal kvalitatív adatokkal szolgált a négy kapcsolati modell használatáról. Második lépésként az üzleti folyamatoknak a webes kérdőív alapján készített listájának átnézése és kiegészítése céljából lebonyolított menedzsment interjúk következtek. Ennek az eredménye a folyamatoknak egy teljesebb listája lett. A harmadik lépés a webes kérdőív és a menedzsment interjúk során készített üzleti folyamatok alapján a tudásfolyamatoknak a BPMN szabvány alapján történő modellezése volt. Ezek a tudásfolyamat modellek megmutatták, hogy mely tudásfolyamatok és milyen tudásmegosztás formák léteznek az Intenzz szervezetében. Negyedik lépésként az alkalmazottakkal folytatott interjúk lehetővé tették azon scenáriók elemzését, amelyek a webes kérdőívben nem szerepeltek. Végül a szerző ajánlásokat és útmutatókat fogalmazott meg, és egy, az Intenzz-nél folytatott másik kutatás eredményeivel összehasonlítva megerősítette ezeket. A második, a SAP Community Network-ről szóló esettanulmány kvalitatív (résztevéő megfigyelés, szövegelemzés és idézetek) és kvantitatív (felmérés) módszerek egy kombinációjához fordult és a kutatás

ugyanarra a következtetésre jutott: a négy modell alkalmazható és teljes mértékben leírják a tudásmegosztást a Network-ben.

A szerző mélyen hisz abban, hogy a tudásmegosztás minden szinten – a kis szervezetektől a globális hálózatokig – magában hordozza az emberi életkörülmények javításának hatalmas lehetőségét. A szerzőt lenyűgözi az a gondolat, hogy Fiske nagy hatású elmélete alkalmazható a tudásmegosztás területén és ez további tudományos eredményekhez vezethet. A kutatás interdiszciplináris megközelítést használt és az eredeti Kapcsolati Modellek Elmélete kiterjesztéseként bevezette a tudásmegosztási minták fogalmát. Az elméleti következtetéseken túlmenően a kutatás a gyakorlatban is jól hasznosítható ajánlásokat és iránymutatásokat is megfogalmazott.

3. Kutatási eredmények

Az Intenzz esettanulmány az internetes kérdőív és az interjúk segítségével beazonosította a tudásmegosztás szempontjából legfontosabb 12 üzleti folyamatot. A kérdőíves felmérésben összegyűjtött 79 scenárió kimutatta, hogy a csoportokban való együttműködés, az emailben kollegákkal folytatott eszmecserék és az ügyfeleknek történő tanácsadás képezik az Intenzz leggyakoribb tudásfolyamatait. A kutatás megvizsgálta a négy kapcsolati modell mintáit mind a 12 folyamatban. Az eredményeket a következő példák illusztrálják:

KM: A belső folyamatok motivációit elemezve a kutatás a KM 52%-os, a TR 20%-os, az EE 23%-os és a PÁ 5%-os részarányát állapította meg. Ez egyértelműen

kimutatja, hogy a tudásmegosztás az Intenzz-en belül alapvetően a KM modell alapján történik. Például amikor az alkalmazottak tartalmat töltenek fel az Intenzz portálba, a KM modell alapján járnak el. Ezzel szemben, nem minden Intenzz alkalmazott tekint a kollegáira, mint a közösségének tagjaira miközben belső csoportmunkákban osztja meg tudását. A KM és az EE modellek keverékét jelezték az eredmények, ami azzal magyarázható, hogy néhány Intenzz alkalmazott már két éve (az alapítás óta), mások meg csak nemrég csatlakoztak a céghez. Az újabb tanácsadók körében az EE, a régieknél a KM volt elterjedtebb. Néhányan azonban TR alapon kommunikálnak elismertségre vágyva vagy azt feltételezve, hogy a főnökeik ezt várják el tőlük. Hasonlóképpen, azt vizsgálva, hogy mely folyamatok kapták a legmagasabb százalékos értéket az egyes modellek tekintetében, a kutatás megállapította, hogy a KM modell használatában egy kolléga tanításának folyamata emelkedett ki 63%-kal. Ehhez az is hozzájárulhatott, hogy a kollégák tanítását pénzben (PÁ) nem jutalmazzák.

TR: A tanácsadás egy tipikus PÁ szituáció, hiszen a tanácsadó addig osztja meg a tudását, amíg fizetik. Érdekes módon mégis TR kapta a legtöbb szavazatot, vélhetően azért, mert a tudásmegosztás egyik motivációja a hírnév szerzés is lehet akár belső (kollegákkal), akár külső (ügyféllel) kommunikációban. Más tanácsadó cégek tanácsadóival történő tudásmegosztás során a TR különösen erős, mert a szakma ítélete minden tapasztalt tanácsadó számára fontos. Hasonlóképpen, amikor Intenzz tanácsadók tartanak tanfolyamokat, a TR modell, a hírnév kívánása jelenti a legfőbb motivációt. Bár a pénz (PÁ) is fontos, a kapcsolatok és imázs építése

lényegesebb szempontok. A PÁ modell kisebb jelentőségéhez az is hozzájárulhat, hogy a SAP oktatók fizetése a tanfolyamon részt vett diákok értékelésétől függ, azaz nem vehető biztosra az oktató pénzbeli juttatása. Ugyanez vehető észre arról, hogy milyen okból vesznek részt a tanácsadók a VNSG Kongresszuson, a legnagyobb holland SAP szakmai vásárban. Egyrészt mert megfizetik (PÁ), másrészt, mert a SAP szakmában tevékenykedő minden fontos ember ott van, tehát a hírnév és a kapcsolatok építése egyenrangúan fontosak (TR). Érdekes módon ugyanaz a folyamat lett a legerősebb a TR modell tekintetében, amelyik a legerősebb a KM motivációban is: egy kolléga tanítása. Ez azért fordulhatott elő, mert a tanítás sok és mély ismeretet igényel és az oktatás során nyilvánvalóvá válik az oktató kvalitása, azaz ez a folyamat tökéletes alkalom a hírnév fényesítésére.

EE: Minden Intenzz alkalmazott részt vesz tanfolyamokon, könnyen megoldható, hogy megosszák egymással azt a tudást (legalább is részben), amit elsajátítottak. Ez „tökéletes terep” az EE modell számára és valóban ez a folyamat kapta a legmagasabb százalékot az EE motiváció tekintetében.

PÁ: Láttuk, hogy a tanácsadás egy tipikus PÁ szituáció, érdekes módon mégis TR kapta a legtöbb szavazatot. Ez mutatja, hogy a tanácsadók nem csak a PÁ modell alapján adnak tanácsot az ügyfeleknek.

A SAP Community Network esettanulmány legfőbb következtetései megmutatták, hogy a résztvevők a KM, az EE, részben a TR és a PÁ modellt követve tevékenykednek.

KM: A SAP Community Network-nek már a neve is a KM modellre utal. A Network működését online és offline módszerek is segítik. A fórumok mellett a legjelentősebb online technikák a wikik, a chat funkciók, a blogok és a mentor program. Az első számú offline közösségépítő megoldás a Közösségi Nap, ami a legnagyobb SAP konferencia egynapos kiegészítő programja.

EE: Az SAP tanácsadók többsége az EE modell szerint vesz részt a Network életében és kölcsönös haszonban bízva osztja meg tudását. Maga az SAP is EE alapokon fogalmazza meg a Network marketing üzenetét azzal, hogy úgy pozícionálja ezt a közösséget, mint egy tudástárat, ahol mindenki megtalálja a számára szükséges információt. Bár a Network-ben a fórumok és a Társalgó testesítik meg az EE modelljét, ezek a megoldások egyben KM, TR és PÁ tulajdonságokkal is bírnak.

TR: A TR modell két formában jelentkezik: egyrészt hatalmi alapon, másrészt hírnévszerzés céljából. A hatalom-centrikus TR azért van jelen a Közösségben, mert SAP alkalmazottak is aktív résztvevők. Azon tagok számára, akik nem állnak az SAP alkalmazásában, a hírnévszerzés jelent erős motivációt.

PÁ: A Közösség sikerének és fejlődésének mindig is egyik kulcsa volt a pontrendszer. A szerzők, de még a tartalom fogyasztói is pontokat gyűjthetnek a tevékenységük elismerése képpen és a pontokat SAP ajándékok vásárlására lehet fordítani. Ez a PÁ modell kristálytisztá megtestesülése.

A kutatás kimutatta, hogy a négy modell keveredhet, akár egy adott szituációban is egyszerre lehet jelen ennek a négy modellnek egy keveréke. Ezt nevezi a szerző mintáknak (patterns) és ez a gondolatmenet a fiskei elmélet kiegészítésének tekinthető. A minták megértése a menedzselésük és az eltérések (nézeteltérés az alkalmazásról, eltérő modellek használata, a modellnek nem megfelelő infrastruktúra) csökkentésének feltétele. A fent említett modellek elemzése és a minták hozzáadott értéke alapján a szerző sorba rendezte a mintákat: A belső tudásmegosztás ajánlott a tiszta KM, a KM+TR és a KM+EE modelleknek megfelelően. A TR, a TR+EE, a TR+PÁ, a tiszta EE és az EM+PÁ modellek alapján történő tudásmegosztás továbbfejlesztésre szorul. A tiszta PÁ és a KM+PÁ modellek elkerülendők.

Ez a tudás lehetővé tette, hogy a kutatás új irányelveket fogalmazzon meg az Intenzz tudásmegosztási gyakorlata számára:

- A kapcsolatok hiányát elkerülendő több formális és informális összejövetelt érdemes szervezni.
- Az Intenzz vezetése számára javasolt, hogy mindent tegyen meg a KM modell minél szélesebb körben való elterjedése érdekében, többek között támogassa az EE modelltől a KM modellre való áttérést.
- Javasolt, hogy az Intenzz vezetése segítse a tanácsadóit abban, hogy az PÁ modellen kívül TR jellegű hasznot is húzzanak és ezzel is erősebb motivációt érezzenek a tanácsadás iránt.
- A gyakorlati közösségek jelentik az Intenzz-en belüli SAP szakértelem fejlesztésének a legjobb technikáját.

- A szervezeten belüli tudáscserék kiválóak a tudás fejlesztésére, a szervezeten kívüliek pedig az Intenzz imázsának javítására.
- A LinkedIn és hasonló közösségek használata ajánlott, mert a szervezet határain túlnyúló tudáscsere feltétele a megfelelő szakértők fellelése.
- Az Intenzz portál átalakításra szorul, hogy a gyakorlati közösségek munkáját jobban támogassa.
- Javasolt további megoldások (pl. wiki) számbavétele a tudásmegosztás fejlesztése céljából.

Új tudományos eredmények

A kutatás új tudományos eredményei a következő pontokban foglalhatók össze:

Kutatás módszere:

- A kutatás bevezette a fiskei Kapcsolati Modellek Elmélete kiegészítéseként az ún. tudásmegosztási minták fogalmát.
- Korábban a tudásmegosztás motivációja kevés figyelmet kapott és a különböző kutatások, amelyek ezzel a kérdéssel foglalkoztak különböző – sokszor ellentmondásos – következtetésekre jutottak. Az, hogy bizonyítást nyert, hogy Fiske elmélete le tudja írni a tudásmegosztást az Intenzz és a SAP Community Network esetében, talán felhívja majd a figyelmet erre a megközelítésre.
- Ez az exploratív kutatás lefektette az alapokat, feltette a megfelelő kérdéseket és bizonyítandó állításokat fogalmazott meg, amelyeket egy következő magyarázó és bizonyító kutatás tesztelhet.

- A kutatás nem követi el a „bort iszik és vizet prédikál” hibáját, hiszen angolul íródott, ami manapság a nemzetközi tudásmegosztás alapja.

Kutatás eredményei:

- A kutatás demonstrálta, hogy a tudásmegosztás egy tanácsadó cég (Intenzz SAP Consulting Group) és egy internetes közösség (SAP Community Network) keretein belül leírhatók a négy modell illetve a modellek mintái által.
- A kutatás kimutatta, hogy mely modellek és minták relevánsak az Intenzz egyes tudásmegosztási folyamataiban.
- A tudásmenedzsment infrastruktúra fejlesztése céljából a kutatás feltárta az üzleti folyamatokban rejlő tudásfolyamatokat.

Gyakorlati eredmények:

- A szerző sorba rendezte a mintákat és ez alapján ajánlásokat fogalmazott meg a tudásmegosztás fejlesztése érdekében.
- A kutatás beazonosította ezek a mintákat és ez a tudás lehetővé tette, hogy az Intenzz tudásmegosztási gyakorlatának javítása érdekében a szerző irányelveket fogalmazzon meg.

4. Következtetések és javaslatok

A kutatás első célja (C1) annak bizonyítása volt, hogy Fiske elmélete érvényes egy tanácsadó cégre és egy internetes közösségre. Az Intenzz SAP Consulting Group esettanulmányában mind az internetes kérdőív, mind az interjúk alátámasztották az első hipotézist (H1), miszerint

Fiske elméletének négy modellje (KM, TR, EE, PÁ) le tudja írni ennek a szervezetnek a tudásmegosztási folyamatait.

A SAP Community Network esettanulmányában a kvalitatív módszerek azt mutatták ki, hogy a négy modell ismét csak le tudja írni ennek a szervezetnek a tudásmegosztási folyamatait. Ezen eredmények alapján H1 és H2 elfogadhatók.

Az exploratív módszereket is alkalmazó kutatás második célja (C2) az Intenzz tudásmegosztási gyakorlatának megvizsgálása volt. Ezt a célt internetes kérdőívvel, az alkalmazottakkal és a vezetőséggel folytatott interjúkkal, az üzleti folyamatok és a hozzájuk tartozó tudásfolyamatok modellezésével sikerült elérni. Mindezen módszerek elősegítették az Intenzz 12 üzleti folyamatában a tudásmegosztási minták megértését. Ezek alapján a kutatás elérte a harmadik célját (C3).

A harmadik hipotézis (H3) szerint az Intenzz SAP Consulting Group tanácsadó cégben a belső tudásmegosztást a KM modell dominálja. Pontosabban fogalmazva, a belső tudásmegosztás motivációjában a KM modell részaránya 50% feletti. Az eredmények 52%-ot mutattak, ezért H3 elfogadható.

A harmadik cél (C3) gyakorlati irányelvek megfogalmazása volt az Intenzz számára. C2 elérése megvilágította, hogy a tudásmegosztási minták sorba rendezhetők és az Intenzz tudásmegosztási gyakorlatában mit lehet továbbfejleszteni. Ez alapján sikerült C3 kívánalmainak eleget tenni.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy mindkét esettanulmányban négy és nem több modell volt felfedezhető. Ez az egész kutatás legfontosabb eredménye. Amint bizonyítottá vált ez az állítás, számos lehetőség nyílt a tudásmegosztási minták elemzésére és fejlesztésére.

A kutatás bebizonyította, hogy Fiske elmélete érvényes egy tanácsadó cégre és egy internetes közösségre. Jövőbeli kutatások számára javasolt reprezentatív minták segítségével a tanácsadó cégek és az internetes közösségek teljes halmazára kiterjeszteni ezt az elméletet. Másik javaslat a fenti megközelítés alapján további irányelveket kidolgozni és a fiskei elméletben rejlő lehetőségeket teljesen kiaknázni.

A jövőbeli kutatások egyéb iránya lehet a tudásmegosztás egy másik formája: a szabad szoftver mozgalom. Érdekes kihívást jelent annak a megmagyarázása, hogy milyen motivációkkal rendelkeznek azok, akik a szabad szoftver mozgalomban vesznek részt. Fiske elméletének felhasználásával még nem került sor a szabad szoftver mozgalomban rejlő motivációk elemzésére. Ez egy nagy lehetőség, egyrészt az elmélet további alkalmazása, másrészt a mozgalom jobb megismerése számára.

Utoljára, – de nem utolsó sorban – egy más jellegű javaslattal szeretne zárni a szerző. Figyelembe véve, hogy a jelen kutatásban részben a Nyugat-magyarországi Egyetem, részben a holland Eindhoveni Műszaki Egyetem nyújtott segítséget, a szerző azt reméli, hogy ez a munka hozzájárulhat ahhoz, hogy a két egyetem kapcsolata elmélyüljön és a jelen kutatás keretein túlmutató hasznot hozzon mindkét fél hasznára.

5. Értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

Megjelent közlemények:

1. Tamás Szirtes: Managing knowledge sharing – case study of a consulting firm. Angol nyelvű cikk. A cikket a Society and Economy mindkét lektora módosításokat javasolva elfogadta. ISSN 1588-9726.
2. Tamás Szirtes: Knowledge Management via the Portal. Angol nyelvű nyilvános tanulmány. Készült az Intenzz NetWeaver Services B.V. megbízásából. Zeist (Hollandia), 2007. december 3.
3. Szirtes Tamás: Tudásmenedzsment a holland agráriumban. Magyar nyelvű cikk. Megjelent a Gazdálkodás 16. különszámában. Kiadja és terjeszti: Károly Róbert Oktató-Kutató Kht. Gyöngyös. ISSN 0046-5518, INDEX 25341. 2006. 50. évfolyam, 109-114. oldal
4. Tamás Szirtes: Growing a knowledge management culture in virtual organizations. Angol nyelvű cikk. Megjelent a Computer Sciences Corporation „Leading Edge Forum Papers Program” c. lektorált adatbázisában a Knowledge Management kategóriában. <http://lef.csc.com/> Washington (USA). 2006. május 11.
5. Tamás Szirtes: Managing Knowledge Sharing Patterns. Angol nyelvű cikk. Megjelent a szakdolgozat.hu lektorált adatbázisában. Az adatbázis fenntartója: Twentyx Bt. (Konzulens: Weggeman, prof. dr. ir. M.C.D.P) Vác, 2005. január 19.

Előadások:

1. Knowledge Management in the Enterprise 2.0. Angol nyelvű előadás a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara által szervezett „Innováció, Versenyképesség, Felzárkózás - A tudomány az élhető Földért” c. konferencián.
Konferencia kiadvány:
http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Konferencia/2008_konf_Absztraktok.pdf
Sopron, 2008. november 4.
2. Presenting Enterprise Service-Oriented Architecture to IT Management. Angol nyelvű előadás az OPENGROUP „18th Enterprise Architecture Practitioners Conference” c. rendezvényén.
Konferencia kiadvány:
<http://www.opengroup.org/public/member/proceedings/q208/>
<http://www.opengroup.org/public/member/proceedings/q208/21PL.htm#Tuesday> (Username: confq208 , Password: squinty)
Előadás:
http://www.opengroup.org/public/member/proceedings/q208/Presentations/a3_szirtes.pdf (Username: confq208 , Password: squinty)
Glasgow (Egyesült Királyság), 2008. április 22.
3. Presenting Enterprise Service-Oriented Architecture to IT Management. Angol nyelvű előadás a VNSG „SAP eSOA and NetWeaver” c. workshop-ján.
Konferencia kiadvány:
<http://werkgroepen.vnsg.nl/content.asp?kid=76514035> (Username: leden, Password: ba2233)
Zeist (Hollandia), 2008. február 27.

4. Knowledge Management via SAP NetWeaver: An Overview. Angol nyelvű előadás a Wolters Kluwer „Portal Workshop” c. rendezvényén.
Alphen aan den Rijn (Hollandia) 2007. szeptember 25.
5. A tudás gazdasági természete. Magyar nyelvű előadás a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán XXVIII. Közgazdaságtudományi OTDK keretében megrendezésre került Doktorandusz Konferencián.
Konferencia program:
<http://212.40.96.82/memark/otdk/szekcio.pdf>
Konferencia kiadvány:
<http://193.6.3.238/gtk/ge/phd/informaciok/absztrakto k.pdf> Szerk.: Nagy Aladár, Kocziszky György, Eris Adrienn, Havriló Attila, Galbács Péter. Kiadó: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. ISBN: 978-963-661-768-4
Miskolc, 2007. április 26.
6. Categorizing Motivation Behind Knowledge Sharing. Angol nyelvű előadás a Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja Nyugat-Magyarországi Tudományos Intézete és a Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola által szervezett Fiatal regionalisták V. országos „Tudásmenedzsment és a hálózatok regionalitása” c. konferenciáján.
Konferencia program:
http://www.sze.hu/etk/konferencia2006/elozetes_konferencia_program.doc
Győr, 2006. november 10.

7. The Economic Nature of Knowledge. Angol nyelvű szigorlati előadás. Nyugat-magyarországi Egyetem „Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata” Doktori Iskola
Sopron, 2006. január 12.
8. Tudásmenedzsment a holland agráriumban. Magyar nyelvű előadás a Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Karán rendezett „A gazdálkodásban publikált phd hallgatók tudományos konferenciája” c. konferencián.
Mosonmagyaróvár, 2005. október 14.
9. Knowledge Management in the Corporate Portal. Angol nyelvű előadás a BHP Billiton „Information Management Workshop” c. rendezvényén.
Szingapúr, 2005. szeptember 14-16.
10. Knowledge Management in the Enterprise Portal – the way I see it. Angol nyelvű előadás az itelligence Netherlands B.V. 2005 évi „Tudásmenedzsment Nap” c. rendezvényén.
Eindhoven (Hollandia), 2005. augusztus 26.
11. Virtuális közösségek a hazai K+F számára. Magyar nyelvű előadás a Veszprémi Egyetem „Mi, fiatalok a magyar kutatás-fejlesztés jövőjéért - Mit akarunk, és hogyan váltsuk valóra?” című konferencián.
Összefoglaló: <http://www.nkth.gov.hu/aktualis-hirek-esemenyek/2005/osszefoglalo-mi-fiatalok>
Konferencia kiadvány:
<http://4t.gov.hu/main.php?folderID=1230>
Előadás:
<http://4t.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=1778>
Veszprém, 2005. július 8-9.

12. Managing Knowledge Sharing Patterns Based on the Four Elementary Forms of Sociality. Angol nyelvű előadás a Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Karán rendezett EU-napi „Verseny élesben” c. Nemzetközi Konferencián.

CD kiadvány: Szerk.: Kacz Károly, Lukács Gábor, Radnics Zsuzsanna. Kiadó: Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar. ISBN 963 9364 39 8 (CD ISBN 963 9364 40 1) Mosonmagyaróvár, 2005. május 5.