

**Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

**A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE
A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSBAN**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Boga-Pohl Patricia

Sopron

2013

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: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

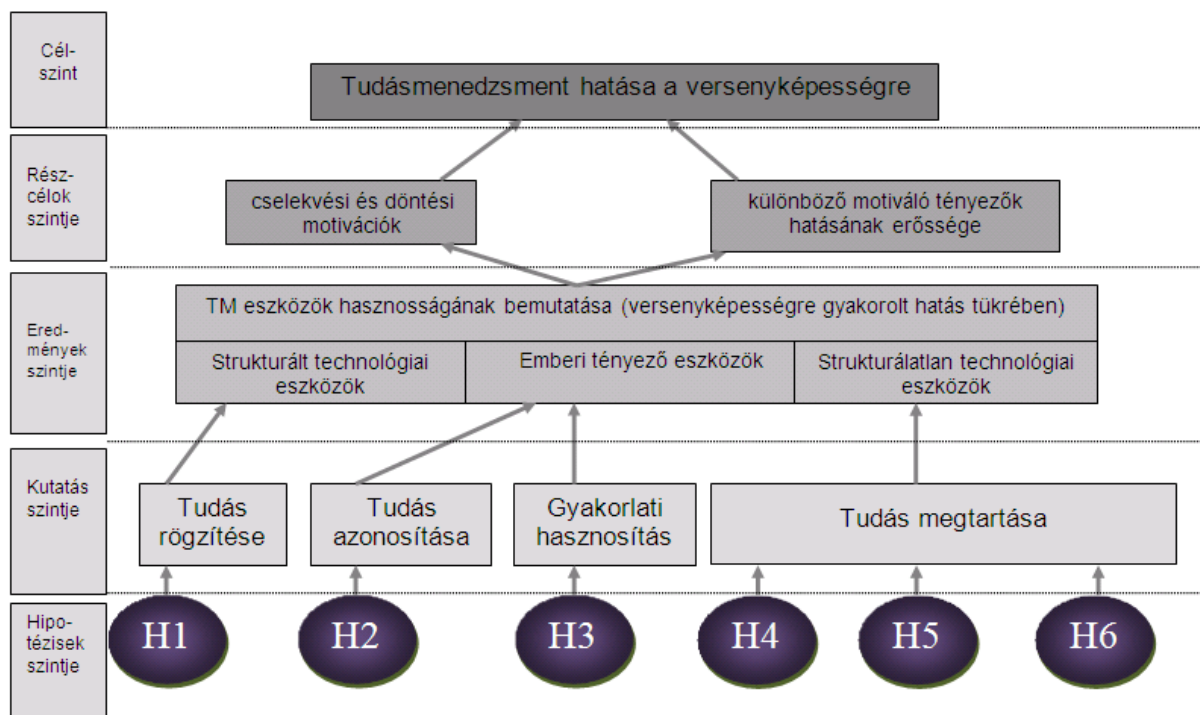
.....

Témavezető támogató aláírása

1 Kitűzött célok, hipotézisek

Az Európai Unióban¹ széleskörű egyetértés alakult ki arra vonatkozóan, hogy a gazdasági fejlődés kulcsfontosságú tényezője a rendelkezésre álló szellemi tőke minősége. Ennek a felismerésnek a jegyében a kutatás célja a tudás és a tudásmenedzsment szerepének meghatározása és a tudásmenedzsment vállalatirányításra való alkalmazásának vizsgálata. A kutatás középpontjában a tudásmenedzsment áll, más tudományterületekre utalás történik, elsősorban az elméleti-módszertani ismeretek és gyakorlati tapasztalatok, példák összekapcsolása révén.

A tudásmenedzsment teret nyújt ahhoz, hogy a szervezetek a munkatársaik szellemi tőkéjét jobban hasznosíthassák, fejleszthessék, valamint a munkavállalók tapasztalatait a céljaik szolgálatába állíthassák. A döntések meghozatalakor ugyanis megfelelő tudásra van szükség, amelyet megfelelő időben kell „mobilizálni”.



1. ábra A disszertáció célkitűzéseinek célfán történő ábrázolása

¹ Lisszaboni szerződés (2007)

A kutatás céljához igazodva a szerző az értekezésben egyrészt komplexen bemutatja a tudásmenedzsment elméleti háttérét, eszközeit, feltárja a köztük lévő összefüggéseket, a vállalatok tudatos magatartását meghatározó tényezőket. Másrészt elemzi a magyarországi vállalkozások gyakorlatát és a vállalatoknak a kérdéskörhöz való viszonyát, cselekvésük motivációit, és a különböző motiváló tényezők hatásának erősségét.

A hazai vállalkozások hosszú távú eredményessége hozzájárul Magyarország piacgazdaságának hatékony működéséhez. A szerző gyakorló gazdasági vezetőként úgy véli, hogy az elméleti tudás és annak gyakorlati hasznosítása az esetek többségében fejlesztésre szorul. Ehhez szükségesnek tartotta a szerző a vállalati gyakorlatot is érintő kutatások elvégzését a tudásmenedzsment területén.

Az értekezés alapjául szolgáló kutatás a vállalati tudás azonosítása, rögzítése és annak gyakorlati hasznosítása céljából készült. A primer kutatás során a szerző a következő hipotézisekből indult ki:

H1 A tudásmenedzsment minőségét jelentősen meghatározó tényezők: tudásbázis használhatósága és az informatikai támogatottsága.

H2 A vállalatok vezetői a szervezeti kultúra és értékrend figyelembevétele nélkül hozzák meg a döntéseiket.

H3 A tudásmenedzsment fejlettségi szintje szoros összefüggésben van a szervezet méretével. Minél nagyobb a szervezet, annál fejlettebb annak tudásmenedzsment szintje, ezen belül több eszköz is szolgálja a programot.

H4 A szervezeten belüli bizalomhiány negatívan befolyásolja a tudásátadási hajlandóságot.

H5 A képzett dolgozók migrációja jelenség közvetlen befolyással bír a hazai vállalkozások tudásbázisára, és ez által a versenyképességére.

H6 A dolgozók a vállalatnál megszerzett tudást a vállalat tulajdonának tekintik.

2 Kutatás tartalma, módszere és indokolása

Az értekezés háttérét képező kutatás alapját a kvantitatív, vagyis kemény elemző módszerek adták, valamint ezt a szerző kiegészítette kvalitatív, azaz puha kutatási módszerrel, mélyinterjúval. A kvantitatív módszerrel történő kutatás biztosítja az objektív hozzáállást annak érdekében, hogy a szerző elkerülje a kiterjesztő általánosítást, alátámasztotta a kvalitatív módszerrel.

A kutatás módszerének kiválasztásánál a szerző abból a feltevésből indult ki, hogy a tudás mérhető, és így statisztikai módszerekkel elemezhető. Ebből a feltevésből kiindulva a megfelelő elemszámú mintán végzett kutatás eredménye nem reprezentatív és mégis megbízható adattal szolgál. A nem valószínűségi mintavételek közül a szerző a hólabda technikát választotta, megkérte a kitöltőket, hogy küldjék tovább a célcsoportban elérhető ismerőseiknek kitöltésre. A kérdőív kitöltésének célcsoportjai a hazai versenyszféra résztvevői, hazai és multinacionális vállalkozások. A 350 címre kiküldött kérdőívet 210 munkavállaló töltötte ki, amelyből a kutatás alapjául ténylegesen 171 szolgált, mivel elégtelen kitöltés miatt 39 kérdőív nem volt használható.

A kérdőíves megkeresés személyesen illetve e-mailben történt. A szerző a kérdőív elkészítéséhez és kitöltéséhez a www.kerdoivem.hu oldal segítségét vette igénybe. A kérdőív külső megjelenése rendezett és könnyen áttekinthető, a kutatás céljának rövid leírása után a kitöltés legkésőbbi időpontja is szerepelt a bevezetésben. A kérdőívben nyílt és zárt kérdések is szerepeltek, feleletválasztós, többváltozós és szabadszöveges kérdések formájában.

A kvalitatív kutatást a szerző mélyinterjú típusal végezte, valamint a kérdőív utolsó pontjában egy szabadszöveges véleménynyilvánításra kérte a kitöltőket. Ez hasznos információval szolgált a kutatás szempontjából. A mélyinterjú célja a mélyebb, árnyaltabb ismeretek feltárására irányul szubjektív tényezők figyelembevételével. A 7 mélyinterjú időtartama egyenként 40-70 perc között volt, melyben az interjú készítője teljes mértékben az interjúalanyra koncentrált, mely lehetővé tette a helyzet feltárását, vélemény, beállítódás, tapasztalat, gondolkodási minta megértését.

A két típus kombinált alkalmazásával a szerző célja az volt, hogy a kutatás hiteles és pontos legyen. A kutatás során a szerző fontosnak tartotta, hogy a kutatás témájára koncentrálnak, és cél a pontos rögzítés volt. A mélyinterjúk hangrögzítéssel, utána leírással történtek rögzítésre. A szerző igyekezett kétirányú kommunikáción alapuló mélyinterjút készíteni, melynek során az interjúalanyok a feltett kérdésekre válaszolnak amellet, hogy a véleményüket részletesen kifejtik a témában.

3 Kutatási eredmények

A kutatás egésze egyértelműen igazolta azt a kiinduló feltételezést, hogy a tudásmenedzsment, a szervezeti kultúra és a versenyképesség között sokoldalú kölcsönhatás áll fenn. A vállalkozások válasza a piaci kihívásokkal szemben a hazai tudástartalom növelésében, azaz a K+F és innováció fejlesztésében rejlik. A gazdálkodó szervezetek nyereség érdekében folytatott tevékenysége célját tekintve nem változott alapvetően az elmúlt években.

Ha a gazdasági környezet gyors változásait a szervezet nem követi, vagy túl későn reagál rá, a piacon hátrányt szenvedhet. A megváltozott és folyamatosan változó gazdasági környezet és a korábbtól eltérő piaci kultúra komoly kihívást jelent azon gazdálkodó szervezetek számára, melyek fenn akarják tartani működőképességüket, válaszolni akarnak a piac folyamatos kihívásaira, meg akarnak felelni a tevékenységükkel érintettek igényeinek. Ezen célok elérését segítik elő azok a tudásmenedzsment rendszerek, amelyek integrált alkalmazása hatékony eszközt jelenthet az egyre összetettebb feladatok egységes, rugalmas és tervezhető kezeléséhez.

A gazdálkodó szervezetnek szüksége van megfelelő tudásmenedzsmentre ahhoz, hogy piaci pozícióját megtarthassa, a jelen lévő tudással megfelelően gazdálkodjon, illetve biztosítani tudja a tudástámogatást.

A szerző véleménye szerint a tudás hosszú távú menedzseléséhez elengedhetetlen a tudásrendszer létrehozása, a munkatársak motiválása, a tudás

megosztása és annak integrálása a napi munkába. Tudásrendszer alatt az alkalmazottak, szervezeti folyamatok, szervezeti kultúra, alkalmazott technológia és ezeket kitöltő, meghatározó tudástartalom összességét érti a szakirodalom.

A szerző az értekezésben foglalt feltevéseinek értékelése a következő:

T1. A tudásmenedzsment minőségét jelentősen meghatározó tényezők: tudásbázis használhatósága és az informatikai támogatottság. A felmérés elemzése során egyértelmű bizonyítást nyert, hogy amennyiben egy adott szervezetnél elérhető valamilyen tudásmenedzsment rendszer, akkor annak a valós használati értékét annak felhasználóbarátsága, rendezettsége és strukturáltsága határozza meg. A munkavállalók folyamatos időhiányban szenvednek, és csak akkor tudják saját céljaiknak megfelelően használni, ha a tudásmenedzsment eszközből kinyerhető információ rövid időn belül rendelkezésre áll, valóban hasznos és segítségükre van problémáik megoldásához. A kutatás adatainak statisztikai módszerekkel történő feldolgozása kimutatta, hogy a tudásmenedzsment eszközök használata során a legfontosabb probléma az időhiány (Khí-négyzet próba, $p < 0,01$), a tudásbázis használatánál illetve ezzel összefüggésben a nem megfelelő informatikai háttér. Tehát a feltevés **bizonyítást nyert.**

T2. A vállalatok vezetői a szervezeti kultúra és értékrend figyelembevételével hozzák meg döntéseiket. A kutatás mediánja 4, azaz a mintát kitöltő válaszadók véleménye az, hogy a vállalatok vezetői a szervezeti kultúrát figyelembe veszik a döntésük meghozatalakor, tehát az eredeti hipotézis (A vállalatok vezetői a szervezeti kultúra és értékrend figyelembevétele nélkül hozzák meg döntéseiket) elvetésre került, és egy más formában került

elfogadásra. De ez nem függ a cégnagyságtól (munkatársak számától) illetve az anyavállalat nemzetiségétől. A 100 és 500 fő közötti munkavállalószámmal rendelkező cégnagyságok esetében a kitöltők véleménye az volt, hogy nem egyértelmű a szervezeti kultúra figyelembevétele döntéshozáskor (medián 3). A válaszadás anyavállalat nemzetisége szerint történő csoportosítása alapján a hipotézis elvetésre került, a munkavállalók tapasztalata és benyomása alapján (4-es és 5-ös kategória együtt 54%) vállalatok vezetői a szervezeti kultúra és értékrend ismeretében hozzák meg döntéseiket.

T3. A tudásmenedzsment fejlettségi szintje szoros összefüggésben van a szervezet méretével. A kutatás külön-külön megvizsgálta a szervezet méretének összefüggését éves árbevétel és a munkavállalók létszámának függvényében. Az eredményeket vizsgálva megállapítható, hogy a „van tudásmenedzsment program + folyamatban van a kialakítása” kategória -viszonylag kis szórással- állandó az egyes kategóriákban, csak a tudásmenedzsment rendszer aktuális állapota különböző: a kisebb szervezeteknél kevesebb már működő van, és több tervezett/folyamatban, míg a nagyobbaknál már több a kész/működő és kevesebb a tervezett. A szervezetek nagy része már felismerte a tudásmenedzsment rendszer bevezetésének szükségességét, és tett, illetve tervez lépéseket tenni ebben az irányban - valószínűsíthetően az erőforrások hiánya miatt- ez későbbre tolódik. Ezt a feltételezést elfogadva a szervezet méretével való összefüggés még nyilvánvalóbbá válik. Khí-négyzet függetlenség vizsgálat $p=0,0044$. Az eredeti hipotézis másik megközelítése, mikor a tudásmenedzsment létét az adott szervezet éves árbevételének függvényében vizsgáljuk. Itt az eredmény: Khí-négyzet $p =0,0002$. A táblázatok elemzése és a chí négyzet vizsgálat alapján megállapítható, hogy szignifikáns összefüggés van az adott szervezet éves árbevétele és a tudásbázis megléte között. A fenti két rész-elemzés alapján kijelenthető, hogy egyes szervezeteknél a tudásmenedzsment

megléte (ideértve a már működő és a tervezett/folyamatban lévő rendszereket is) **szoros összefüggést** mutat a szervezet munkatársainak számával és az éves árbevétellel, azaz a szervezet méretével.

T4. A szervezeten belüli bizalomhiány negatívan befolyásolja a tudásátadási hajlandóságot. A kérdőív kitöltőinek válaszai alapján a szervezet tagjai nagyságrendileg egyforma mértékben fordulnak kérdéseikkel közvetlen kollégáikhoz és közvetlen feletteseikhez. Az információforrás kiválasztásának egyértelműen legfontosabb szempontja annak megbízhatósága. A szervezet tagjai által felhalmozott és birtokolt tudásból több módon/módszerrel alakítható ki szervezeti tudás. A módszerek lehetnek külső, belső erőforrásokra alapulóak, illetve tervezettek vagy maguktól megvalósulóak. Mivel legtöbbször mégis kintről, azaz külső szakértő bevonásával képzelik el a megszerzett tudás szintetizálását, és hátrébb kerül a szervezeten belüli - tervezett vagy magától megvalósuló - megoldás (pl. mester-inas képzés), valamint a kutatásban résztvevők 53%-a nem bíz a kollégákban illetve önmagában a megfelelő tudásátadáshoz, ezért a kutatás eredményeként kijelenthető, hogy a feltevés **bizonyítást nyert.**

T5. A képzett dolgozók migrációja jelenség jelenleg nem bír közvetlen befolyással a hazai vállalkozások tudásbázisára, és ez által a versenyképességére, kivételt képez a tézis alól a fejlett régióban a magyar multinacionális vállalkozások jelentős hányada. A kérdőív kiértékelése alapján a cégek nagy többsége (103 illetve 21 válaszadó a 171-ből) a „nincs jelentős hatása a migrációnak a versenyképességre” és „Nincs jelentős hatása jelenleg, de várható a megjelenése és ezáltal veszélyezteti a versenyképességet” választ adta kérdésre. A két válasz összesen 73%, azaz a szervezetek -jelenleg- nem tekintik valós veszélynek a migráció jelenségét a versenyképességre. A

Khí-négyzet illeszkedéspróba (egyenletes eloszlás) alapján megállapítható, hogy van különbség a nemleges („Nincs jelentős hatása”) és egyetértő válasz („Nincs jelentős hatása jelenleg, de várható a megjelenése és ezáltal veszélyezteti a versenyképességet” , „Jelentős hatása van, de még nem veszélyezteti a versenyképességet” és „Veszélyezteti a versenyképességet”) között $p=0,007$. A fenti elemzés alapján a szerző az eredeti hipotézist részben elfogadottnak tekinti: a képzett dolgozók migrációja jelen lévő folyamat a magyar (ideértve a Magyarországon működő multinacionális) vállalatoknál, mely hatással van tudásbázisukra, és ezen keresztül a versenyképességükre.

T6. A dolgozók a vállalatnál megszerzett tudást a vállalat tulajdonának tekintik. A vállalatnál megszerzett tudás tulajdonosának kérdése egyértelmű összefüggést mutat a cégmérettel. Az átlag számítását alkalmazta a szerző. A tudás dokumentálása tipikusan multinacionális cégekre jellemző. Ezen cégek esetében – részben az érettebb szervezeti kultúra okán is – a megszerzett tudás tulajdonlásának kérdése írásban, már a munkaszerződésben pontosításra kerül. Mivel a kutatás eredménye nem igazolta egyértelműen a feltevést, ezért a **hipotézist a szerző elvetette.**

Amennyiben a menedzsment felismeri a szellemi erőforrások fontosságát, hatékony támogatást nyújthat abban, hogy a célokat ezáltal elérhessék, és így a versenyképességüket növelhessék. A versenyképesség megőrzéséhez mind több tudományos és technológiai területen kell magas szintű tudást megszerezni, és ezeket az ismereteket új, piacképes termékekben, szolgáltatásokban megjelentetni. Amennyiben a vállalkozások felelős vezetői felismerik ezeket a kulcsfontosságú tényezőket, Magyarország képes lesz ezzel az innovatív és

tudás-intenzív tevékenységgel, a lehető legnagyobb hozzáadott értéket termelő szinten jelen lenni a világgazdaságban.

3.1 Új tudományos eredmények

A kutatás fő eredménye, hogy széles körben, a kutatás alapjául szolgáló nem reprezentatív kérdőíves felmérés során 171 különböző gazdasági szereplő osztotta meg tapasztalatát, véleményét a témával kapcsolatban. A válaszadók a gazdasági szektor széles spektrumát képviselik, öt kategóriában a 100 millió forint-os éves árbevételtől a több, mint 5 milliárd forintos éves árbevételig.

A tudásmenedzsment témakörben a szerző kutatásának új tudományos eredményei az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- A használható tudásbázis – mint a tudásmenedzsment dokumentált bázisa – kiegészülve felhasználóbarát és hatékony IT háttérrel képes lehet kompenzálni a szervezeteken belüli szűkös erőforrások (különös tekintettel az időhiány) miatt létrejövő esetleges versenyhátrányokat.
- A szervezetek menedzserei figyelembe veszik a szervezeti kultúrát és értékrendet a döntéseik meghozatalakor.
- A vállalatok mérete és a tudásmenedzsment fejlettségi szintje szorosan összefüggenek egymással.
- A tudásátadás a közvetlen kollégák között a leggyakoribb a megbízhatóság miatt. A kollégák közötti bizalomhiány -tudásirigység illetve szakmai féltékenység- jelentősen csökkenti a megfelelő minőségű tudásátadást.
- A képzett dolgozók migrációja jelenleg is megfigyelhető folyamat, de még nincs a versenyképességre közvetlenül negatív hatással.

- Nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a dolgozók véleménye szerint a vállalatnál megszerzett tudás a vállalat tulajdona.

4 Következtetések és a javaslatok

A szerző a gyakorlati tudásmenedzsment eszközök használatát vizsgálja, valamint a jelenlegi helyzetből következtetéseket levonva új lehetőségeket tár fel a szervezetekben felgyűlt tudás jobb kihasználásának elősegítése céljából.

Igazolást nyert, hogy a magyar vállalkozásoknál a versenyképesség növelésének egyik leghatékonyabb módja az emberi erőforrások minél jobb kihasználása. Ennek egyik legkézenfekvőbb és a legtöbb potenciált rejtő módja a tudásbázis fejlesztése. Ennek egyik legkézenfekvőbb és a legtöbb potenciált rejtő módja a tudásbázis fejlesztése.

A tudásmenedzsment valós, széleskörű használatához nélkülözhetetlen a korszerű, innovatív és valóban felhasználóbarát informatikai háttér, illetve a menedzsment támogatása. A szervezeten belül a tudásbázis használatának arányát és eredményességét legnagyobb mértéken az informatikai háttér javításával lehet elérni. A szervezet profiljához igazodó, akár testreszabott informatika rendszer tipikusan nagy beruházás igényű, de az általa elérhető versenyelőnyök garanciát adnak a befektetés rövid időn belüli megtérüléséhez.

Fontos, hogy a szervezetek menedzserei legyenek tisztában a szervezeti kultúra adottságaival, annak folyamatos fejlődését célul kitűzve. A szervezeti kultúra adott esetben történő megváltoztatásához szükség van egy alapos feltárára, elemzésre, valamint a vezetői funkció alapos vizsgálatára. A fejlesztés területeinek feltárása után kezdődhet az építés fázisa: a közösen elfogadott értékrendszer meghatározása, nyilvánosságra hozása, és közös célokkal történő vezetés. Hosszas, kitartó munkával a nem megfelelő szervezeti kultúrával rendelkező szervezet is fejleszthető.

A kisebb méretű vállalatok vezetőinek is törekednie kell a tudásmenedzsment rendszerek kialakítására, a tudásmenedzsment eszközök használatára. Az

innovatív, csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberekből átlag feletti teljesítményt kihozni, és megtartani tartós motiválással. Fontos a lelkesítő légkör, a munkájukkal azonosulni tudó alkalmazottak motiváltsága.

Alapvető értékként a vezetés a következőket szükséges a középpontba állítsa: a minőség, innováció, vevőközpontúság és az emberi tényező. Az emberi erőforrás szervezeti kompetenciává fejlesztése során a szervezeti kultúra kitüntetett szerepét meg kell határozni a vállalati értékteremtésben úgy, hogy a kulcsembereket, a kritikus egyéni kompetenciákat azonosítják, és fejlesztik. Az elismerés és a motiváció elemeinek használata: átlag feletti munkakörnyezet biztosítása, csapatépítő tréningek szervezése, jó vezetési stílus alkalmazása, jutalmazási lehetőségek, karrierút-kijelölés, dicséret és köszönet hozzásegíthetnek az emberi erőforrás kihasználhatóságának növelésében, a tudásátadás fejlesztésében. A hosszú távú jó munkahelyi légkör a vállalat versenyképességének közvetett növelése mellett a munkatársak gondolkodásmódját és cselekvéseit a stratégiai célok elérésének irányában képes mozgatni.

A képzett dolgozók migrációja megfigyelhető folyamat, a versenyképességre közvetlenül még nincs hatással, de várható a megjelenése. Amennyiben a szervezet tagjai arra törekednek, hogy elérjék a szervezet által fontosnak kitűzött célokat, akkor a tervezett eredmény elérhető. Fontos, hogy az érintett szervezetek vezetői minél korábban, lehetőleg még a folyamat megjelenése előtt fel tudják mérni a veszélyeket, és ezek alapján válasszanak megfelelő stratégiát ennek a kivédésére, illetve a negatív hatásának minimalizálására.

5 Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

Idegen nyelvű, lektorált folyóiratban megjelent cikk:

- Boga-Pohl, P.-Posch, R.: The knowledge-based prevention of workplace burnout, e-Studies Komarno, <http://www.selyeuni.sk/gtk/e-studies/> 2011/02 pp 1-7 ISSN 1338-1598
- Boga-Pohl, P: Monitoring of knowledge-capital in logistic processes The Second International Conference for PhD Candidates “Economics, Management and Tourism” Neofit Rilsky 2011 pp 212-217 ISSN 1314-3557

Idegen nyelvű, konferenciakiadványban megjelent cikk:

- Boga-Pohl, P. - Markó, G.: Role of knowledge audits in companies competitive advantage evaluation III. Medzinárodná vedecká konferencia UJS „Veda a vzdelávanie na podporu vzdelanostnej spoločnosti“ Komarno, 2011.09.06 pp 787-795 ISBN 978-80-8122-017-3
- Boga-Pohl P. - Bácsi J.: Potential use of corporate culture identifying and conscious usage in Hungarian enterprise sector INTERNATIONAL SCIENTIFIC CORRESPONDENCE CONFERENCE EAEP 2012 Economics and Economic practice – analysis and trends" University of Prešov 2012.11.26 ISBN 978-80-555-0655-5

Magyar nyelvű folyóirat

- Boga-Pohl, P: A tudástőke jelenlétének vizsgálata a logisztikai folyamatokban Korunk Folyóirat, Kolozsvár III. Folyam 2011. június pp 91-97 ISSN 1222-8338
- Boga-Pohl, P- Markó, G:A szellemi tőke és a tudásaudit jelentősége a vállalati versenyelőny megítélésében Humánpolitikai Szemle 2011.december pp 3-8 ISSN 0865-7009
- Markó, G -Boga-Pohl, P: A tudásaudit és a szellemi tőke relevanciája a vállalatok versenyelőnyében Minőség és Megbízhatóság 2012.04 pp 187-191 ISSN 0580-4485
- Bacsí J.- Boga-Pohl, P.: A szellemi tőke és az innováció kapcsolata – a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV évfolyam 5. Szám pp 95-104 ISSN 2062-1396

Magyar nyelvű konferenciakiadvány:

- Boga-Pohl, P- Markó, G: Tudásaudit a szellemi tőke tükrében NYME AK Kincs, ami van – Fókuszban az Egészségturizmus Konferencia Győr, 2011 (Társszerző: Markó Gabriella) pp 787-794 2011. október ISBN 963-9296-96-1
- Boga-Pohl, P- Herczeg, L.: Változásmenedzsment a vállalkozások szolgálatában, különös tekintettel a projektek során felmerülő kihívásokra Tavasz Szél Konferencia, Piliscsaba 2011. pp 35-44 ISBN 978-615-501-33-8
- Boga-Pohl, P- Posch, R.: A stressz okozta munkahelyi kiégés megelőzése a tudásalapú társadalomban VI. Kheops Tudományos Konferencia CD-kiadványa, Mór 2011. pp 235-244 ISBN 978-963-87553-8-4

- Boga-Pohl, P: A tudás menedzselésének története és jelentősége a vállalati versenyképességben Változó környezet - Innovatív Stratégiák Nemzetközi Konferencia Sopron, 2011. november pp 1142-1149 ISBN 978-963-9883-84-0
- Boga-Pohl, P: A tudásmenedzsment jelenléte valamint hatása az arab térség gazdaságára „Tehetség és kreativitás a tudományban” Konferencia Sopron 2012. május pp 78-85 ISBN 978-963-9883-92-5

Idegen nyelvű konferenciaelőadások:

- Role of knowledge audits in companies competitive advantage evaluation III. Medzinárodná vedecká konferencia UJS „Veda a vzdelávanie na podporu vzdelanostnej spoločnosti“ Komárno, 2011.szeptember 6.

Magyar nyelvű konferencia előadások:

- Tudásaudit a szellemi tőke tükrében NYME AK Konferencia Győr, 2011. április 11.
- Változásmenedzsment a vállalkozások szolgálatában, különös tekintettel a projektek során felmerülő kihívásokra Tavasz Szél Konferencia, DOSZ, Piliscsaba 2011. április 17
- A stressz okozta munkahelyi kiégés megelőzése a tudásalapú társadalomban Kheopsz Konferencia Mór 2011. május 18.
- A tudás menedzselésének története és jelentősége a vállalati versenyképességben Változó környezet - Innovatív Stratégiák Nemzetközi Konferencia Sopron, 2011 . november 2
- A szellemi tőke és az innováció kapcsolata – a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben 2. Vezetéstudományi konferencia „Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel” Szeged, 2012.06.01