

bencsik.andrea\_400\_25

**Tudásmenedzsment rendszerépítés elméletben és  
gyakorlatban – Az üzleti stratégiától a mesterséges  
intelligenciáig**

**Akadémiai Doktori Értekezés Tézisei**

**Prof. dr. habil Bencsik Andrea CSc; Ph.D  
Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem**

**Veszprém 2026**

## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	3
1. Kutatási kérdések és tudományos kutatásaim célja .....	4
2. A kutatásokhoz alkalmazott módszertan .....	5
3. A kutatások elméleti háttere és a tézisek .....	5
3.1. Felkészülés a tudásmenedzsment rendszer (TMR) kiépítésére és működtetésére .....	7
3.1.1. <i>Stratégia – TM stratégia – ember központú, kompetencia alapú vezetés</i> .....	7
3.1.2. <i>A tudásmenedzsment rendszerépítéshez szükséges vezetési stílus</i> .....	8
3.1.3. <i>Változásmenedzsment/tanulószervezetté válás – szervezeti memória</i> .....	10
3.2. TMR működés sikerének biztosítása .....	11
3.2.1. <i>HR és TM</i> .....	11
3.2.2. <i>A munkatársi együttműködés biztosítása</i> .....	12
3.2.3. <i>Mentori gyakorlat a tudásmegosztás érdekében</i> .....	13
3.3. A szervezet kritikus jellemzőinek befolyása a TMR-re.....	14
3.3.1. <i>A bizalom jelentősége a szervezeti működésben</i> .....	14
3.3.2. <i>Etikai útvesztő a TMR tudásszerzés - megosztás fázisában</i> .....	15
3.3.3. <i>A tudásmegosztó kultúra pozitív/negatív eleme – munkahelyi pletyka</i> .....	16
3.4. A TM jövője .....	17
3.4.1. <i>A tudásmenedzsment hatodik generációja/a mesterséges intelligencia térnyerése</i> .....	17
3.4.2. <i>A fenntartható tudáshoz vezető út</i> .....	17
3.5. A TMR építés lehetőségei/problémái Magyarországon.....	21
4. A tézisek alapját biztosító saját modellek.....	22
A tézisekhez felhasznált saját publikációk.....	22
Tézisekhez felhasznált irodalom .....	26
Melléklet – A tudásmenedzsment témakörben készült további saját publikációk .....	28

*„Félre kell tenni a félelmeinket, és fel kell ismernünk, hogy a jövőben kétfajta vállalat lesz: az első, amely gyorsan, nyitottan tud reagálni a változásokra, a második, amelyik meghal. Az első kategóriában egyértelműen azok a cégek lesznek, akik embereik tudását kulcstényezőként kezelik”*

(Jonas Ridderstrale)

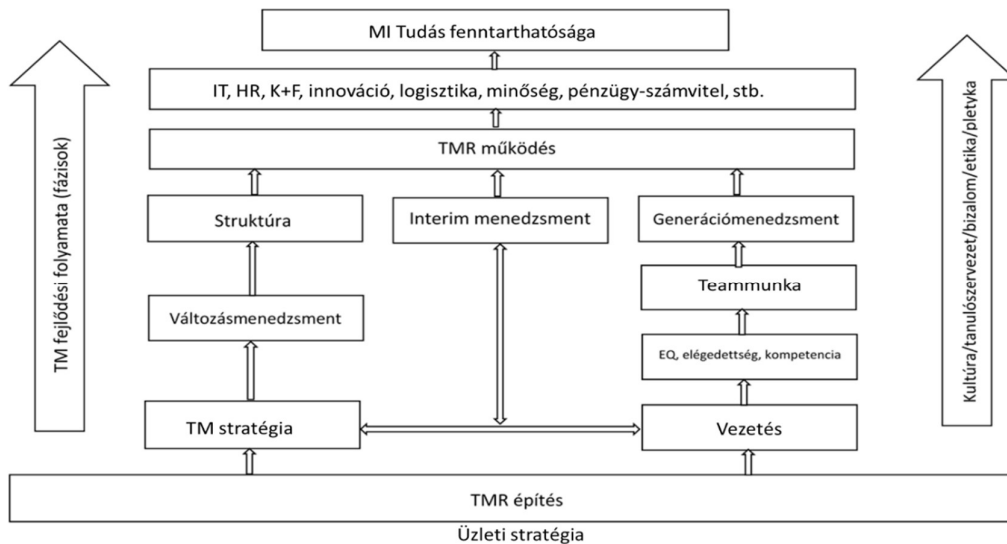
## Bevezetés

A tudásmenedzsment (TM) mint fogalom, az 1980-as évek közepén született, de akkor vált igazán ismertté, amikor 1994-ben megjelent róla egy tanulmány a Fortune magazinban. Úgy mutatták be, mint innovatív megoldás, a szervezetek energiáinak és tevékenységeinek szintetizálására irányuló új megközelítés. A XXI. század a tudásalapú gazdaság kora, ahol az igazi értéket az emberi szaktudás és ismeret képviseli. A tudásmenedzsment szervezeti működését más-más gyökerekre vezetik vissza. Sveiby szerint (2005) a tudásmenedzsment 1992-ben kezdődött. Prusak (2001) a tudásmenedzsment eredetét egy 1993-as konferenciára vezette vissza. Ponzi (2002) a koncepció iránti érdeklődés kezdetét Drucker 1993-as könyvéhez kötötte. Valójában a tudás fontosságának felismerése, szellemi gyökerei az emberiség történetével egyidősek (sámánok, varázslók, táltosok, papok, tanítók, gyógyítók, s később tudósok, stb.). Ami új és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció és tudásmegosztás, illetve – transzfer módjai, amit az információtechnológiai háttértámogatás (ma már leginkább a mesterséges intelligencia) tesz teljessé. Ez a közelítésmód már közel sem olyan régi keletű, s háttérében és felerősödésében a globalizáció, a globális gazdaság közvetlen igénye áll. Alkalmazásának igényét erősítette fel a Covid 19 járvány és a jelenlegi nagyon nehéz energia-válságos időszak.

A tudásmenedzsment lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében, és a megfogható tudás mellett a tacit tudást is felszínre hozzák. Más megfogalmazásban a TM olyan menedzsment eszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket. Ez a nézet arra a felfogásra épít, miszerint a szervezetek legértékesebb erőforrása a tagok fejében lévő tudás és tapasztalat (Sveiby, 1998).

A tudás akkor válik versenyelőnyt jelentő hatalommá a szervezetben, ha sikerül felszínre hozni, egységesíteni, hozzáférhetővé, mindenki által ismertté és alkalmazhatóvá tenni. Ez a hatalom a szervezeté és nem az egyéneké. Ezt a lehetséges versenyelőnyt (hatalmat) erősíti a digitalizáció és a mesterséges intelligencia alkalmazásának magas színvonala, és kínál ezzel új dimenziót a tudásmenedzsment folyamatok lépései megvalósításához. A tudáskor gazdasága tehát korlátlan erőforrásokat kínál, hiszen az ember tudásteremtő képessége végtelen.

A könyv/disszertáció felépítésének logikája egy általam kidolgozott modell összefüggéseit követi (1. ábra).



1. ábra A disszertáció felépítésének logikája (elmúlt évtizedek kutatásai, saját szerkesztés)

A fenti ábrán bemutatott modell kapcsolatrendszere nem minden elemét tudja lefedni a felsorolt 10 legfontosabb publikáció, melyek alapján a tézisek megfogalmazásra kerülnek. Így bár a modellben illusztrált kapcsolatok nem mindegyikét van lehetőségem tézisszerűen összefoglalni, a benyújtott disszertáció/könyv szélesebb körű áttekintésre ad módot.

## 1. Kutatási kérdések és tudományos kutatásaim célja

A tudásmenedzsment alapvető (elsősorban nyugati) szakirodalmának áttekintése és folyamatos fejlődésének követése indukálta vonzódásom és elköteleződésemet a téma iránt több, mint húsz évvel ezelőtt. Az elmúlt évek számos gondolat, elméleti összefüggés és gyakorlati tapasztalat összegyűjtését tették lehetővé. A tudásmenedzsment fejlődésének követési igénye fogalmazta meg bennem azokat a kérdéseket, melyek újabb és újabb kutatásokra ösztönöztek. A kutatások időbeli logikáját követve (a teljesség igénye nélkül) az alábbi kérdések fogalmazódtak meg: Milyen feltételek szükségesek a tudásmenedzsment rendszerek kialakításának kezdeményezéséhez? Honnan és hogyan indul a szervezetben a TMR kiépítésének igénye? Mi az a logikai folyamat, ami megteremti a lehetőséget a rendszer működőképességéhez? Mi a szerepe a szervezeti jellemzőknek (struktúra, kultúra, vezetés, stb.) a tudásmenedzsment rendszer építésében és működésében? Milyen további szervezeti folyamatok, feladatok szükségesek a működéshez? Megtalálható-e, és ha igen, melyik funkcionális szervezeti egység a leginkább alkalmas a rendszer működtetésére és milyen szerepet tölt be a folyamatban? Milyen kompetenciákkal kell rendelkezzen a vezető és a munkatársak a TMR működéséhez? Hogyan lehet kialakítani a leginkább alkalmas szervezeti struktúrát, mi kell a zökkenőmentes változásvezetéshez? Létezik-e, és ha igen, mi a szerepe a szervezeti memóriának? Melyik a leginkább kritikus fázisa a TMR működésének? Melyek a támogató és akadályozó tényezők a rendszer építésében? Milyen összefüggés van a bizalomra épülő tanulószervezeti kultúra és a TMR között? Mi a szerepe az IT-nak és MI –nak a sikeres TMR működésében? Hogyan biztosítható a tudás fenntarthatósága és mi a TMR jövője a MI követhetetlen fejlődési sebessége tükrében?

A kutatási kérdések formálták minden alkalommal az éppen aktuális kutatás célját, melyek általánosságban megfogalmazva az alábbiakban összegezhetők.

- A tudásmenedzsment rendszerek kiépítése és működtetése feltételeinek, eszköz rendszerének feltárása, a szervezeti működésébe történő integrálásának megoldása.
- A TM rendszer működés kritikus elemeinek azonosítása és a támogató szervezeti kapcsolatok kialakítása.
- A TM rendszerek jövőjének előrejelzése, a mesterséges intelligencia befolyásoló szerepének feltárása és a fenntartható tudás feltételeinek meghatározása.
- Valamennyi elméleti kutatási eredmény, felépített modell empirikus vizsgálati eredményekkel történő igazolása.

## 2. A kutatásokhoz alkalmazott módszertan

A kutatásaim során az alábbi módszereket alkalmaztam, annak függvényében, hogy mi volt a cél, és milyen adatgyűjtés szolgáltatja az elemzéshez a háttérrel. Az általában jellemző kutatói logika alkalmazása az alábbiak szerint történt.

- A kutatási probléma meghatározása
- A kutatási kérdések megfogalmazása
- A kutatási cél kialakítása
- A kutatási kérdésekkel kapcsolatos elmélet feltárása (szakirodalom kutatás)
- A kutatási modell kidolgozása
- Gyakorlati tanulmány tervezése (az elméleti modell alapján)
- A modell teszteléséhez szükséges alapadatok gyűjtése
- Elemzés a modell logikája alapján (a teoretikus modell ellenőrzésére szolgáló gyakorlati kutatás, hipotézisek tesztelése)
- A kutatási kérdések megválaszolása, a kutatási eredmények más hasonló eredményekkel való összehasonlítása és az eredmények általánosítása
- Következtetések levonása, összegzés.

Annak függvényében, hogy milyen kutatási probléma megoldására kerestem a válaszokat, kvalitatív és kvantitatív elemzési módszereket használtunk.

**Kvalitatív kutatások** esetében az adatgyűjtés módszere: interjú technika, esettanulmányok, Delphi módszer voltak.

Az elemzéshez használt technikák: szöveg elemzés, lessons learned, NVivo, Atlas.ti, Voyant-tools, cross-cultural analízis.

**Kvantitatív kutatások** esetében az adatgyűjtés legtöbbször esetben kérdőíves felmérésen (saját fejlesztésű és validált) alapult, vagy már létező adatbázist használtunk.

Az elemzések során az SPSS software különböző verziói voltak segítségünkre (SPSS 25; SPSS 27; SPSS AMOS 27). A statisztikai eszközkészlet kellően széleskörű alkalmazására törekedtünk: egy- és többváltozós statisztikai módszerek, eloszlások, keresztábrák, gyakoriság, átlag, szórás, lineáris regresszió, faktoranalízis, ANOVA, rangkorreláció, regresszió analízis, PLS-SEM modell, stb.. Ezen túl több kutatásban az Alkire-Foster számítási logika nyújtott megfelelő alapot a bizonyításokhoz.

## 3. A kutatások elméleti háttere és a tézisek

A tudásmenedzsment definícióját a témakör fejlődése során többen megfogalmazták. Ezek bár sokszor csak szóhasználatukban különböznek egymástól, az én gondolkodásomhoz és kutatásaim logikájához legközelebb álló a következőképpen hangzik: A tudásmenedzsment „Intellektuális anyag, tudás, információ, szellemi tulajdon, tapasztalat, amely a jólét

megteremtésére használható” (Stewart, 2003). Stewart tanulmánya a következő felvezetéssel indul: „A vállalat legértékesebb eszköze a szellemi tőke. Az üzleti élet úttörői meglepő megoldásokat találnak arra, hogy valódi dollárokat fektessenek be, miközben felfedezik, hogyan mérjék és kezeljék a végső, megfoghatatlan értéket: a tudást.” A definíció első mondata vezérelte gondolkodásomat, amikor a tudás stratégiai jelentőségétől kiindulva a szervezeti és egyéni jóllét, a tudás fenntarthatósága felé irányítottam kutatásaimat.

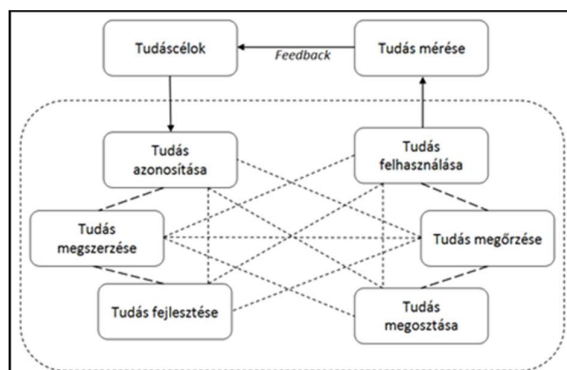
A tudásmenedzsment lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében. Más megfogalmazásban: olyan menedzsment eszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket.

Talán nincs ember, aki ne hallotta volna a mondást, miszerint a tudás hatalom. Ha racionálisan belegondolunk, feltehetjük a kérdést: ha a tudás birtoklása hatalommal jár, miért osztanak meg az emberek másokkal? A tudás megosztással növekszik eladás útján, használattal, ellentétben más erőforrásokkal nem amortizálódik, értéke nem csökken, hanem éppen ellenkezőleg, nő. A tudásátadás eredményessége nagyban függ attól, hogy a részt vevő felek mennyire jól kommunikálnak egymással, és persze a továbbított üzenet minősége is domináns. A tudás akkor válik versenyelőnyt jelentő hatalommá a szervezetben, ha sikerül felszínre hozni, egységesíteni, hozzáférhetővé, mindenki által ismertté és alkalmazhatóvá tenni. Ez a hatalom a szervezeté, a szervezeti sikeré, és nem az egyéneké (Tomka, 2009). A tudáskorszak gazdasága tehát korlátlan erőforrásokat kínál, hiszen az ember tudásteremtő képessége is végtelen (Kő et al., 2019).

A tudás, mint termelési tényező felértékelődésével párhuzamosan elévülési sebessége is nő, ezért a menedzsment feladata, hogy pótlásáról és értékének fenntartásáról megfelelően gondoskodjon. Minél nagyobb az értéke az újdonságtերemtő tudásnak, minél nehezebben megszerzhető, minél gyorsabban elavuló és minél rejtettebb, annál nagyobb a jelentősége a versenyképes működés fenntartásában. Ezt az értékes személyes (rejtett) tudást csakis a tudásmenedzsment eszköztárával és módszereivel lehet integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni (Issac et al., 2021).

A tudásmenedzsment rendszerek kiépítésének igénye, ill. a szervezeti működésbe történő integrálása a nyugati és a fejlett társadalmakban évtizedes múltra tekint vissza, míg az alacsonyabb teljesítményű gazdaságokban, így Közép-Kelet-Európa számos gazdaságában kevésbé preferált üzleti modell. A rendszerépítés igénye a vezetés, a stratégia szintjén gyakran megfogalmazódik, de az operatív megvalósítás szintjére nagyon kevés szervezet jut el. Elszigetelt eszközhasználat vagy módszerbeli megoldások gyakrabban felismerhetők a szervezeti működésben, de integrált működési modell szintjén nem jellemző a jelenlétük.

A továbbiakban a saját kutatásokra fókuszálók, melyek kapcsán bemutatásra kerülnek a TM rendszer elemei, a kutatásaim nagy hányadának alapjául szolgáló Probst modell logikájára építve (Probst et al., 2006). A modell a 2. ábrán látható.



2. ábra Probst (2006) modell

A modell első lépését a szervezeti stratégiából levezetve célszerű megfogalmazni. Ez a tudásmenedzsment-stratégia kialakítását jelenti. Ebből kerül meghatározásra a külső körfolyamat első lépése, a tudáscélok kitűzése. Ezt követi a belső körfolyamat hat lépése, majd a célok teljesítésének mérését ismét a külső körön szereplő, utolsó elem biztosítja (visszacsatolás a vezetés számára).

### **3.1. Felkészülés a tudásmenedzsment rendszer (TMR) kiépítésére és működtetésére**

Az 1. ábrán bemutatott modell alsó szintjéről indulva a stratégia és vezetés kölcsönös összefüggése látható. A TM Probst modell (2006) logikája alapján a szervezeti/üzleti stratégiából levezetett TM stratégia kialakítás logikájával kezdem kutatásaim eredményeinek bemutatását.

#### **3.1.1. Stratégia – TM stratégia – ember központú, kompetencia alapú vezetés**

A rendszerszemléletű megközelítés azt jelenti, hogy egyidejűleg több olyan szervezeti működést befolyásoló tényezőt kell szem előtt tartani, melyek mindegyike kölcsönösen hatással van egymásra. Így a tudásmenedzsment rendszerszemlélete is igényli a stratégia, a folyamatok, a kultúra és a technológia egyidejű kezelését és figyelembevételét. A szervezeti stratégia megvalósításához szükséges tudás felhasználását a szervezetek tudásmenedzsment stratégiája határozza meg (Branco et al., 2021).

Korábbi elméleti és empirikus kutatások eredményei igazolták, (Branco et al, 2021) hogy a szervezetek által birtokolt tudástőke (innováció, vevői, humán, partneri, kultúra, menedzsment) befolyásolja a versenyképességet, melyek közül a szervezeti kultúra és a menedzsment rendszer értéke gyakorol jelentős hatást a szervezet működését minősítő gazdasági mutatókra (Balaton et al, 2016). A tudásmenedzsment stratégia (hasonlóan bármely más üzleti vagy szakterületi stratégiához) nem elsősorban iránymutatás a szervezet tagjai számára, hanem meghatározza a célok elérésének módját is (Csath, 2019). A szervezeti stratégiából levezetve a TM stratégia bevezetése egymásra épülő lépések logikáját követi.

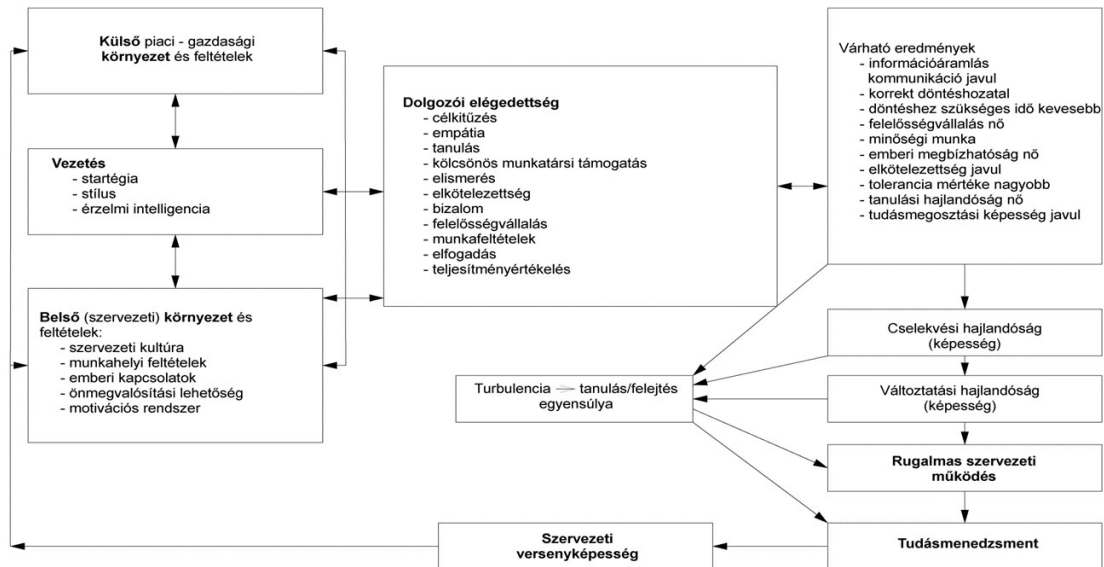
Az emberközpontú vezetési stílus és kapcsolatrendszere a stratégiából levezetve kölcsönös hatást gyakorolnak a kultúrán keresztül a szervezeti működés kemény és puha tényezőire. Ebben a kapcsolatrendszerben az emberi tényező középpontba állítása a kapcsolódó HR feladatok felértékelődését is jelenti egyúttal, melyhez a kompetencia alapú stratégiai gondolkodás és szervezetépítés követelményeit szem előtt kell tartani. Ennek összefüggésrendszere segíti a vezetői feladatok prioritizálását.

A szakirodalom a kompetencia rendszerek alkalmazása területén kellően széles skálát kínál, (Bisbey et al., 2021; Pekk & Hány 2021) és az azokat alkalmazó szervezetek más-más modelleket tartanak sikeresnek. Ennek oka, hogy ahány szervezet, annyiféle elvárás létezik, mely kombinálódik a vezetői hozzáállás és stílus, a szervezeti kultúra és elvárások követelményeivel. Nem beszélhetünk egységesen alkalmazható modellekről, legfeljebb néhány alapvetel rögzíthetünk, mely a saját szervezeti gyakorlat következetes kialakításához nyújt támpontot. A sokféle kompetencia modell (Letmathe, & Schinner, 2017; Arballo et al., 2019; Bisbey et al., 2021) közül csak nagyléptékű megközelítésben lehet egységes elvárásokat megfogalmazni. Azt mondhatjuk, hogy többnyire léteznek *kulcskompetenciák, általános, személyes és funkcionális kompetenciák*. Ahhoz, hogy egy adott kompetenciarendszer jól működjön, meghatározhatók bizonyos elvárások, melyek betartásával azok működési hatékonysága nagyrészt befolyásolható (Mehren, et al., 2018).

A tudás szervezeti hatalommá válásához a hatalommal rendelkező menedzsmentnek olyan kompetenciákra kell szert tenni, amely a transzformációs vezetés elveit érvényesítve képes a szervezetét együttműködő csapattá kovácsolni. Szükségessé válik az emberközpontú stratégia, az ösztönző rendszer átalakítása, a folyamatos tanulás és képzés lehetőségének biztosítása, a kollektív szemlélet kialakítása, a közös célok pontos megfogalmazása, az informatikai háttér kialakítása és működésének biztosítása, a digitalizáció feltételeinek megteremtése, a mesterséges intelligencia lehetőségeinek kiaknázása (Bencsik, 2006a; Bencsik, 2020).

### **3.1.2. A tudásmenedzsment rendszerépítéshez szükséges vezetési stílus**

Kutatási eredményekkel igazolt tény (Gyökér & Krajcsák, 2009; Bencsik, 2005a; Krajcsák, 2018), hogy az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, ami a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez segíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, (tanulásszervezet) amely a bizalomra, a segítőkészségre, egymásra való odafigyelésre alapoz, rugalmas, motiváló, kreativitást biztosít. A versenyképességet folyamatosan fenntartani csak a vezetői és munkatársi kötődés kialakításával lehet (Bencsik & Bognár, 2007). Ezen feltételek mögött mély érzelmek húzódnak. Az összetartozás, a segítőerő érzete olyan környezetben alakul ki, ahol kiválóan kezelik az érzelmeket (EQ) (Goleman, 2002; Sarika et al., 2021). A növekvő versenyben egyre inkább a szervezeti szinten meglévő emocionális intelligencia a túlélés egyik kulcstényezője. Az érzelmi töltést és elkötelezettséget jelentő elvárások az emberközpontú vezetői gondolkodást minősítik. Ennek megfelelő szintje továbbvezet a TM rendszer (TMR) építéshez szükséges és elvárt vezetési stílus jellemzőinek meghatározásához. Megfogalmazhatók azok az érzelmi jellegű (EQ, elégedettség, érzelmi kompetencia), (Goleman, et al., 2003), és egyéb jellemzőket minősítő elvárások (személyiség vonások, vezetői, szakmai és vállalkozói képességek) a vezetői viselkedést illetően, melyek a TMR építést befolyásolják. Ezek egymással és a TM folyamat lépéseivel is összerendelhetők, így átfogó képet kapunk a TM folyamat lépései során hangsúlyozott igényként jelentkező elvárásokról. Amennyiben a vezetői stílus ezen jegyei érvényesülnek, az adott TM lépés megvalósítása, ezzel együtt az egész TM folyamat sikeressé tehető. Az összefoglaló áttekintés támogatja a vezetői stílus, adott esetben a szervezeti beavatkozás irányának, módjának, időütemezésének helyes megválasztását. A leginkább jövőbe mutató és elengedhetetlen elvárásokat két olyan újszerű megközelítés írja le (e-leadership, fenntartható vezetés), melyek kutatása a közvetlen jövő feladatait jelentik. Elégedett, boldog, kiegyensúlyozott munkatársakkal a teljesítmény lényegesen magasabb szintre emelhető, mint ennek hiányában. Erre vonatkozó kutatásaim igazolták a korábbiakban említettek összefüggéseit. A szervezeti versenyképességet befolyásoló elemek (külső – belső) kapcsolatrendszere a dolgozói elégedettség jelentőségét középpontba állítva igazolja a TM szervezeti beépülését, a versenyképességhez történő hozzájárulását (3. ábra).



3.ábra A dolgozói elégedettség szerepe a szervezeti versenyképességben (Bencsik 2005a. 46.o. saját szerkesztés)

A 21. század vállalatait a globalizáció mellett leginkább a digitalizáció rohamos fejlődése jellemzi. A szervezeti folyamatok és feladatkörök olyan átrendezése válik szükségessé, amelyben a soft követelmények mellett a digitális megoldások a leginkább hatékony módon működhetnek. A vezetői feladatok, a munkatársak közötti kapcsolatok, a képzés - fejlesztés és a tudásmegőrzés eddig nem tapasztalt kihívásokat jelentenek, melyekkel a szervezeteknek meg kell birkóznuk. Olyan új megoldásokat kell találniuk, melyek lehetővé teszik, hogy a piacon megőrizhessék pozíciójukat. Az alkalmazkodásért a szervezet vezetője felelős, példát mutatni az új technológiákhoz és termékekhez való alkalmazkodásban. Legfontosabb feladata a saját kompetenciáinak fejlesztése mellett az adekvát vállalati kultúra kialakítása (Alekhina et al., 2020). Empirikus vizsgálatom eredménye azt mutatja, (2021-ben került lefolytatásra, 5 földrész országainak bevonásával), hogy bár elkerülhetetlenül a közvetlen közelünkben érezhetjük a digitális transzformáció követelményeit, a szervezetek és vezetők, a munkatársak nincsenek maradéktalanul felkészülve ezekre a kihívásokra. A kutatás központi kérdése a tanulószervezeti kultúra befolyásoló szerepét vizsgálta. Világszerte igaz, hogy bár a tanulószervezeti kultúra domináns, mégis több esetben hiányos a bizalomra és folyamatos tanulásra épülő közösségi magatartás, a vezetői és munkatársi kompetenciák. Bizonyos technikai megoldások alkalmazottak, van ahol egyes programokat, mesterséges intelligencia adta megoldásokat rutinszerűen használnak, de az esetek többségében komoly hiányosságokkal kell számolni. Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a vizsgált jellemzők között. Iparágtól, földrészektől, országoktól függetlenül igaz, hogy annak érdekében, hogy a legújabb technikai megoldásokra történő átállás a lehető legkisebb sérülést és ellenállást okozzanak a szervezetek és emberek számára, először a kulturális háttérrel kell rendbe tenni. Ehhez a vezetői viselkedés és alkalmazott eszköz készlet is átgondolásra szorul. A tanulószervezet képe él az emberekben, annak maradéktalan megvalósítása és valós értékei még hiányosak. Ezért nem csak az eredmények maradnak el, hanem a munkatársi bizalom a technikában, a vezetők és egymás iránt. Bármilyen sürgető is a legújabb technikai megoldások beépítése a szervezeti működésbe, a kulturális ráhangolódás nem hagyható el. A szervezeti és vezetői nyitottság, a stressz alacsony szintje, a csoportos tanulás és fejlődés mind a tanulószervezeti kultúra létjogosultságát és szükségszerűségét támasztják alá a digitalizációs transzformáció korában.

### 3.1.3. *Változásmenedzsmen/tanulószervezetté válás – szervezeti memória*

A kulturális feltételek megteremtése, a szervezet felkészítése a TMR kialakítására, változást generál a szervezeti működésben. A szervezetet minden pillanatban külső – belső hatások érik, melyek a szervezetet alkotó teameken, egyéneken keresztül lecsapódnak a szervezet reakcióiban. A különböző hatásokat azok fontossága alapján az emberi memória szelektálja. Ez nem feltétlenül tudatos folyamat, az elhanyagolt információk kiválasztása automatikusan megy végbe. Ez azzal magyarázható, hogy észlelés és szűrés során az egyén a saját és szervezeti kognitív térképére támaszkodik (saját és a szervezet céljai, értékei, világnézete), s ezzel összefüggésben a szervezet kultúrájára irányítja a figyelem hangsúlyos részeit. A deklaratív memóriában található a korábbi azonos vagy hasonló helyzetek és általános összefüggések ismerete, melyek a tanulásban is fontos szerepet játszanak. A tanulás ennek megfelelően valójában akkor következik be, ha van valódi kihívás. Vagyis a változásmenedzselés akkor indul el, ha a kihívás nagyságrendje a hajtóerők túlsúlyát okozza. A változás, vagy a tanulás eredménye akkor okoz tartós magatartásváltozást, ha beépül a szervezeti memóriába. Ez azt jelenti, hogy a memória központi szerepet játszik a szervezetre ható erők elmozdulást segítő erejének meghatározásában, a változás elindításáról való döntésben (Bencsik, 2002; Bencsik & Bognár, 2003).

A tanulószervezet kialakítását célzó változásmenedzselés nem más, mint egy állandó tanulási folyamat. S az is igaz, hogy a helyesen végrehajtott változásmenedzselés a tanulószervezetté válás feltétele. Ahhoz, hogy a memória megfelelő közeget biztosítson a tanulás és a változás számára, a folyamatos tanulás a folyamatos felejtést tételezi fel.

Ha végiggondoljuk a változásmenedzselés és a tanulószervezetté válás folyamatát, a kettő közötti párhuzamos kapcsolat a kivitelezés során egyértelmű. A változás folyamatos tanulást és a tanulószervezetté válás folyamatos alkalmazkodást, változást igényel. A jellemzőik szem előtt tartásával, a kölcsönös kapcsolatokat követve, a folyamatok egyidejűleg valósíthatók meg, mely nemcsak az időgazdálkodás érdekét szolgálja, de a TM rendszerépítés sikerét is támogatja. Ehhez a fentiekben megfogalmazott vezetői hozzáállás, stílus és felkészültség szükséges (Bencsik, 2024. 81.o.).

A modern társadalmakban egyre nagyobb az igény új vállalkozások létrehozására, amelyek gyakran nem a semmiből jönnek létre, hanem vállalati átalakulások, változások menedzselésének eredményeként. Az újonnan létrehozott szervezetek sikere változó lehet. Empirikus kutatásunkban különös figyelmet fordítottunk a tudásmenedzsmen három kritikus területére: a tudásmegosztásra, a korábban megszerzett tudás új környezetben való alkalmazására és a kapcsolati tőke kihasználására. Megvizsgáltuk a tudásmenedzsmen és a kapcsolati hálózatok szerepét a változások végigvezetése kapcsán, és megállapítottuk, hogy ezek szorosan összefüggenek a vállalati sikerrel. A tudás szabad áramlása, különösen a vállalati átalakításokat követően, jelentősen hozzájárul a szervezeti sikerhez. A tudásmegosztás és a vállalati siker között megfigyelt pozitív összefüggés megerősíti Furlan és Grandinetti (2014) következtetéseit, akik szerint a belső tudás és tapasztalat kritikus szerepet játszik az új szervezetek fejlesztésében. A korábban megszerzett tudás új környezetben való hatékony felhasználása kulcsfontosságú tényezőnek bizonyult a vállalat teljesítményében. A 0,581-es Spearman-korrelációs együttható alapján mérsékeltén erős, pozitív összefüggést azonosítottunk a tudás felhasználásának mértéke és a vállalat sikere között. A növekedést nagymértékben befolyásolja az anyavállalat tudásbázisával való átfedés mértéke. Az optimális átfedés elősegíti a tudás hatékonyabb beépülését (de Andrade et al., 2023). A vállalati siker nem csak a meglévő kapcsolati tőke és a korábbi kapcsolatok kiaknázásán múlik, hanem új kapcsolatok kiépítésén is. A vállalat a kapcsolati tőke kihasználása és új kapcsolatok kiépítése terén is pozitív eredményeket ért el. Kutatásunk rávilágít arra, hogy az új kapcsolatok stratégiai fejlesztése jelentős versenyelőnyt jelent az újonnan alapított vállalatok számára. Megállapítottuk, hogy az új kapcsolatok kiépítése legalább annyira fontos, mint a meglévők

fenntartása, mivel biztosítják a hosszú távú fenntarthatóságot. Schiebel és Pöchtrager (2003) korábbi kutatásával összhangban igazoltuk, hogy az etikus üzleti gyakorlatok nemcsak javítják a pénzügyi teljesítményt, hanem növelik a munkavállalók elkötelezettségét és erősítik az ügyfelek hűségét, miközben pozitív hatással vannak a vállalat hírnevére. A vállalati kultúra minősége, az etikus üzleti magatartás, a belső kommunikáció, az innovációra való nyitottság, a vezetési stílusok és módszerek összhangja a vállalati célokkal, valamint a vállalkozói vezetés sikereinek pozitív hatása mind szoros összefüggést mutatnak a vállalati sikerrel, aláhúzva a szervezeti dinamika és a munkahelyi légkör fontosságát az üzleti hatékonyságban. Kutatási eredményeink megerősítik a tudásmenedzsment, a kapcsolati hálózatok és az etikus üzleti gyakorlatok döntő szerepét a vállalati sikerben. Ezek az elemek kulcsfontosságúak annak biztosításában, hogy az újonnan alapított vállalatok hosszú távon fenntarthatóak és versenyképesek maradjanak.

1. *tézis* A tudásmenedzsment-stratégia a szervezeti célok megvalósítását szolgáló kompetencia- és kultúraalapú vezetési folyamat, amelynek sikerét a vezetői stílus érzelmi, szakmai és digitális tényezői határozzák meg. Megvalósítása tanulószervezeti működést igényel. A tanulószervezet kiépítése és a változásvezetés szimbiotikus működése, a szervezeti memória fenntartása, valamint a tudásmegosztás, az etikus vezetés, az innováció és a kapcsolati hálók integrációja együttesen biztosítják a szervezet folyamatos fejlődését és a versenyképességet.

*A tézis megfogalmazásának alapjaként a legfontosabb 10 publikáció közé válogattott:*

**Bencsik, A.** (2020). Challenges of Management in the Digital Economy, *International Journal of Technology* 11(6), 1275-1285. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4461> Scopus Q1

**Bencsik, A., Jenei, Sz. Módosné Szalai, Sz.** (2025). Beyond Corporate Division: Knowledge and Connections Lead to New Corporate Successes, *International Journal of Knowledge Management*, 21(1), <https://doi.org/10.4018/IJKM.363639> Scopus Q2

### 3.2. TMR működés sikerének biztosítása

A stratégiai céloknak megfelelő szervezeti beavatkozások (változásmenedzsment) végrehajtása után a figyelemnek a sikeres működés biztosítása irányába kell fordulnia. Ehhez több szervezeti terület együttműködésére és a kultúra formálására kell fókuszálni. A szervezeti funkcionális területek közül kiemelkedő jelentőségű a HR.

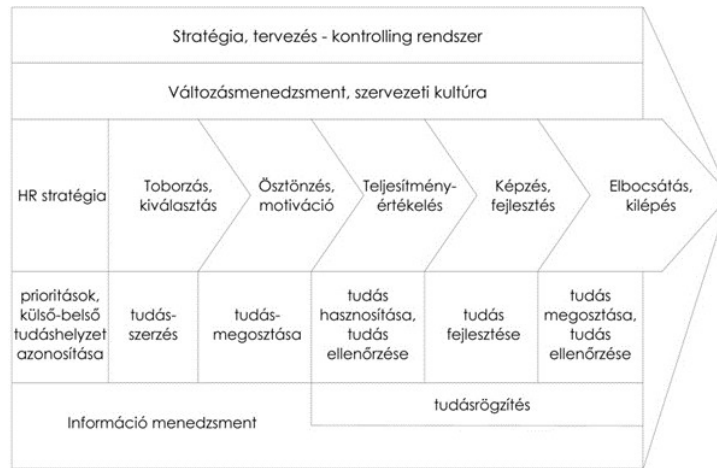
#### 3.2.1. HR és TM

Miután a stratégiában megfogalmazódott a tudásstratégia, mint szervezeti cél, és a szükséges feltételek is adóttak, (sikeres változás, tanulószervezet, kultúra, etika, stb.), a rendszerépítés és működtetés kap főszerepet. A tudásmenedzsment stratégia alapján kijelölt feladatokhoz szükséges megvizsgálni, hogy rendelkezésre állnak-e a szervezeten belül a szükséges erőforrások (a stratégia kivitelezéséhez szükséges tudás). Ennek módszertana többféle lehetőséget kínál, melyek elkészítéséért, karbantartásáért a szervezetek HR részlegei (munkatársai) felelősek (Karoliny, 2017).

Mivel a tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak korai stádiumában elsősorban a HR területhez kötötték annak működtetését, így kutatásomban először a TM és HR folyamatok lépéseinek közös, kapcsolódási pontjait kerestem. A kapcsolatok összefüggő rendszerét a szervezeti értéklánc modellbe beépítve vizualizálható az összefüggés rendszer, mely a vezetői rálátást és döntéseket támogatja.

A 4. ábra összegzi mindazokat a kereteket és HR értéklánc elemeket, melyek a tudásmenedzsment rendszer alkalmazása esetében elengedhetetlen követelményt jelentenek. A keretet a stratégia és az előfeltételek, nevezetesen a kultúra és az IT biztosítják ahhoz, hogy a

HR értéklánc minden lépése, összekapcsolva a szükséges TM folyamat lépéseivel megfelelő módon alkalmazhatóvá válik (Bencsik, 2009; 2015).



4. ábra A TM lépéseivel kiegészített értéklánc modell (Bencsik, 2024. 193. o. saját szerkesztés)

A HR és TM kapcsolatával összefüggésben további kérdések merülnek fel, melyek igyekeznek tisztázni a szervezeti működés szempontjából összerendelt feladatokat (1. táblázat).

1. táblázat A TM folyamat lépéseire rendelt HR feladatok (Bencsik, 2024. 186. o. saját szerkesztés)

Tudásmenedzsmet folyamat lépései	HR feladatok - eszközök
<b>Tudásprioritások meghatározása</b>	HR stratégia, információ, kommunikációs utak, meggyőzés
<b>Tudás azonosítása</b>	tudástérkép, kompetencia mátrix, mind mapping, best practice, benchmarking, stb.
<b>Tudás megszerzése</b>	lehetőségek felkutatása, támogatás biztosítása, (toborzás – kiválasztás), szervezetfejlesztés,
<b>Tudás fejlesztése</b>	képzési rendszer kidolgozása, karriertervek, talent menedzsmet, szervezeti „vákuum”, stb.
<b>Tudás megosztása</b>	kultúraépítés, (eszközök: mester-tanítvány, mentoring, minőségi körök, tudáscsere, knowledge – cafe, egyéb kötetlen technikák, szakértői csoportok, stb.)
<b>Tudás hasznosítása</b>	emberi problémák és konfliktuskezelés, tanulószervezeti működés karbantartása, AAR, retrospekt, storytelling, lessons learned, stb.
<b>Tudás rögzítése</b>	IT rendszerek működtetése (folyamatában), LLL, szervezeti memória kialakítása, működtetése, stb.
<b>Tudás ellenőrzése</b>	minden munkakörben, folyamatosan, beépülés a termékbe, szolgáltatásba, költség/haszonelemzések, stb.

### 3.2.2. A munkatársi együttműködés biztosítása

Ahogy a vállalati menedzsmet, úgy a HR egyik komoly kihívást jelentő feladata a különböző generációk együttműködésének, kölcsönös támogatásának megoldása. Ez nem csak kihívás, de új feladatok is megfogalmazódnak a HR területén is. A szakirodalom – és ma már a gyakorlat is, – komolyan veszi azokat a problémákat, melyek a generációk közötti együttműködés, tudásmegosztás kapcsán vetődnek fel a mindennapi gyakorlatban (Bencsik, 2014c).

A generációk kezeléséhez útmutató készült a HR számára (Bencsik, 2024. 120.o.) annak érdekében, hogy a legfontosabb szakterületek tudásmegosztást támogató módszertana sikerrel realizálható legyen a különböző generációk jellemzőit szem előtt tartva. Az elméleti modellben

összegzett jellemzőket, azok egymással való kapcsolatát, egymásra hatását az empirikus vizsgálatok alátámasztották.

A kutatásaim szerint a két generáció (Y – Z), amely a legközelebb áll egymáshoz, tudnak a legkevésbé együttműködni. Ahhoz, hogy munkatársaik, vezetőik alkalmazkodni tudjanak hozzájuk, és a szervezeteknél tartsák őket, hogy megtalálják a legjobb motivációs eszközöket, ami hatással van rájuk, komoly feladat elé állítja a szervezeteket és a HR szakembereket. A generációk közötti kommunikáció és információ megosztás technikai nagymértékben különböznek a korábbi generációktól (Bencsik & Machova, 2016; Bencsik et al, 2016). Kutatásaim során elméleti modellt állítottam fel (2. táblázat) a különböző életkori csoportokat képviselő generációk legfontosabb tulajdonságairól, a team munkához való hozzáállásukról és tudásátadási megoldásaikról, melyeket a tanulószervezeti jellemzőkkel összehangolva meghatározhatóvá válnak a generációs viselkedési minták. Az összefüggéseket primer kutatásokkal igazoltuk.

2. táblázat Generációs viselkedési minták – kontra tanulószervezeti jellemzők (Bencsik, 2024. 120. o. saját szerkesztés)

	Baby - boom	X generáció	Y generáció	Z generáció	Tanuló szervezet
<b>Szemlélet</b>	közösségi, egészben gondolkodik	én központú és középtávú	önző és rövid távú	nincs elkötelezettség, örülni annak, ami van, és élvezni a jelent	<i>rendszersemlelet</i>
<b>Kapcsolat</b>	elsősorban személyes	személyes és virtuális hálózatok	elsősorban virtuális, hálózatok	virtuális és felszínes	<i>bizalom</i>
<b>Cél</b>	biztos egzisztencia	multi környezetben biztonságban, pozícióban	versengés, vezetővé válni	megélni a jelent	<i>közös célok</i>
<b>Önmegvalósítás</b>	tudatos karrierépítés	gyors előre lépés	azonnal	biztos, hogy ez/így kell?	<i>egyéni igény</i>
<b>Team-munka</b>	idegen	természetes közege (multi cégek)	hisznek a közös erőfeszítések sikerében	virtuális szinten (csak ha kényszer)	<i>természetes</i>
<b>IT</b>	önképzésen alapul, hiányos	jól kezeli	lételeme	beleszületett	<i>előfeltétel</i>
<b>Értékeik</b>	türelem, soft skillek, hagyományok tisztelete, EQ, kemény munka,	kemény munka, nyitottság, sokféleség tisztelete, kíváncsiság, gyakorlatiasság	rugalmasság, mobilitás, széleskörű, de felszínes tudás, sikerorientált, kreatív, információszabadság elsőbbséget élvez	jelenben élni, gyorsan reagál mindenre, kezdeményező, bátor, gyors információ szerzés és tartalom keresés	<i>egyéni és közös értékek azonosak</i>
<b>Egyéb jellemzők lehetnek</b>	hierarchia tisztelete, túlzott szerénység vagy arrogáns rugalmatlanság, passzivitás, cinizmus és kiábrándultság	szabálykövető, anyagias, esélyegyenlőség, hierarchiát kevésbé tisztelik, realitás érzék, bizonyítási kényszer	szabadság vágy nem tisztelik a hagyományokat, tudáskeresés új formái, fordított szocializáció, szemtelenség, távmunka, rész munkaidő, interim menedzsment, alábecsüli a soft skilleket, EQ-t	eltérő világlátás, nem gondolkodni, öröm, élvezet, megosztott figyelem, nem következetes gondolkodás, nem keresi az értelmet, összemosisdik a munka és a szórakozás határai, bárhol otthon van	<i>kreatív, egyéni és közösségi célok azonosak, közös munka, innovatív légkör, bizalom mindenké előtt</i>
<b>Tudás-megosztás</b>	szívesen, önként	kölcsönösségen, ellenszolgáltatáson alapul	nem, vagy csak ha érdekében áll vagy ha kényszer	virtuálisan, könnyen és gyorsan, tét nélkül, nagy nyilvánossággal	<i>alapvető elvárás és természetes viselkedés</i>

### 2.2.3. Mentori gyakorlat a tudásmegosztás érdekében

A generációk szervezeti működést támogató magatartásának biztosításához jól alkalmazható vezetői eszköz és szervezeti megoldás a különböző felkészültséggel rendelkező munkatársak összerendelése, a kölcsönös támogatásra épülő viselkedés természetessé tétele. A különböző tapasztalatokkal és kompetenciákkal rendelkező munkatársak együttműködése kölcsönös előnyöket és tanulási lehetőséget kínál. Ez a mentori tevékenység. Összefüggése a fent bemutatott szervezeti funkciókkal a generációmenedzsment területét, a HR funkciókat, a vezetői gondolkodást egyaránt érinti, ugyanakkor a tudásszerzés-megosztás területén kiválóan alkalmazható megoldás.

A TM egyik olyan megoldása, mely mind az explicit, mind a tacit tudás átadásának hatékony eszköze lehet, ha jól tudják összerendelni a mentort és mentoráltját. Ahhoz, hogy a mentori rendszer kölcsönös előnyöket biztosítson valamennyi érintett számára, folyamatos tanulásra, a legkorszerűbb tudás és kompetenciák megszerzésére kell törekedni. A szükséges tudás

megszerzéséhez a fiatalok (és esetleg idősebb korosztály) nyitottságára, tanulási hajlandóságára van szükség. Nemzetközi kutatásaink eredményei azt mutatják, hogy a mentori gyakorlat népszerű, általában pozitív élményeket ad az érintettek számára. A résztvevők között a tudásátadási hajlandóság közepes, az átadott információért elvárt ellenszolgáltatások differenciáltak. A tudásmegosztás sokszor nehezen működik, amit az ellenszolgáltatás valamilyen formája támogathat (Bencsik et al., 2014; Bencsik & Juhász, 2015).

A mentorálás az oktatás területén, az oktatási intézményekben is ugyanolyan hatékonyan működő megoldás, mint a profitorientált szervezetek esetében. Legutóbbi kutatásunk egy olyan tanulási attitűdöt igyekezett feltárni, mely a fiatalok életét, pályaválasztását és sikeres életét is befolyásolhatja. A vállalkozói hajlandóság került mérlegre, az ismeretek elsajátításához kapcsolódó elméleti és gyakorlati oktatás, ennek során a mentorálás lehetőségei. Az eredmények azt mutatják, hogy az oktatás meghatározó szerepén túl a hallgatók vállalkozóvá válásában a legerősebb hatást a kormányzati támogatás gyakorolja. Ezt követi a makrogazdasági környezet minősége, a külső finanszírozáshoz való hozzáférés. A versenyképesség elérése érdekében az oktatási-mentori rendszerek jelentős hiányosságait pótolni kell.

2. *tézis* *A tudásmenedzsment folyamat és a humánerőforrás feladatok szimbiotikus összefüggése meghatározza a tudásmenedzsment rendszer működését. A generációs különbségek kezelése és a megfelelő vezetői eszközkészlet alkalmazása a HR-rel közösen biztosítja a tudásmegosztást és a szervezeti tanulást. A mentori és reciprok mentorálási rendszerek a vállalati és oktatási szférában egyaránt a kétirányú tudásátadás, az elköteleződés és az innovatív vállalkozói attitűd erősítésének eszközei. Az utóbbihoz a külső környezet, különösen a kormányzati támogatás szignifikáns mértékben járul hozzá. A nemzeti kultúra eltérő paraméterei nem befolyásolják szignifikánsan a szükséges és alkalmazandó HR és vezetői eszközkészletet.*

*A tézis megfogalmazásának alapjaként a legfontosabb 10 publikáció közé válogattott:*

**Bencsik, A.,** Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06> **Scopus Q1**

**Bencsik, A.** & Machová R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management, In: D. Vasilenko, N. Khazieva (szerk.) *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, Szentpétervár, Oroszország 2016.04.14. - 2016.04.15. Saint Petersburg State University of Economics, pp. 42-50. **WoS**

Jaroslav, B., Streimikiene, D., Dvorsky, J., Jakubcinova, M., & **Bencsik, A.** (2025). Knowledge and entrepreneurship propensity in Central European countries: An analysis in universities, *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4), 100758. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100758> **Scopus D1**

### 3.3. A szervezet kritikus jellemzőinek befolyása a TMR-re

#### 3.3.1. A bizalom jelentősége a szervezeti működésben

A sikeres szervezeti működést igazoló kutatások sokasága hangsúlyozza a bizalomra épülő szervezeti kultúra szerepét (Schilke, et al., 2023; Baek-Kyoo et al., 2023; Tjulin, et al., 2024). A nemzetközi kutatások a bizalom és/vagy bizalmatlanság szervezeti következményei hatásának vizsgálata során elsősorban elméleti szinten kerültek górcső alá, összefüggésben a kommunikáció, etika, elkötelezettség, kultúra és/vagy egyéb szervezeti sikertényezőkkel (Rahman et al., 2015; Ahmad & Huvila, 2019). A kézzelfogható, számszerűsíthető tényezők szintjén ritkán találkozunk tudományos vizsgálatok eredményeivel. Különösen igaz ez a személyes és személytelen bizalom, a bizalmatlanság, ill. túlzott bizalom gazdasági következményeinek számszerűsítését célzó tanulmányokkal.

Saját kutatásaimban először elméleti modellt állítottam fel, majd empirikus kutatási eredményekkel támasztottam alá a szervezeti bizalom gazdasági és szervezeti folyamatokra gyakorolt hatását. A kutatás ily módon egyfajta hiány pótlása fenti témakörben. Speciális nézőpontból került vizsgálatra a szervezeti bizalom, mivel feltételezéseim szerint a bizalomnak a tudásátadás, -megosztás, mint kritikus versenyképességi tényező szempontjából kiemelkedő jelentősége van.

A személyközi kapcsolatokban a bizalom megléte csökkenti a konfliktusok számát és mértékét, ezáltal a munkahelyi stresszt. Túlzott bizalom esetében azonban eltűnik a gyanakvás, mely lehetővé teszi a csalást, a másik kihasználását (Blomqvist, & Sundqvist, 2007).

A bizalommal kapcsolatos kutatásaim következő lépéseként a bizalom hatásait helyeztem a fókuszba, keresve a választ arra a kérdésre, hogy tudásmenedzsment rendszerépítés igényének (TMR) stratégiában történő megjelenése és operatív szinten történő működése milyen kapcsolatban van a bizalommal? Ez a kérdés leköveti az előbbi elméleti modell logikáját. További kérdés, hogy a bizalomra épülő szervezeti légkör/kultúra befolyásolja-e a bizalom gazdasági eredményekben történő megjelenését, ill. az erre fordított vezetői figyelmet? (Bencsik, et al., 2018).

A bizalom nemcsak a szervezetek emberi kapcsolataiban érhető tetten (munkatársak között, vezetők között és munkatársak és vezetők viszonylatában), hanem a személytelen bizalom megnyilvánulásai is gondot okozhatnak a szervezeti működésben. Ezek közül kutatásaimban elsősorban annak következményeit vettem górcső alá, ami a túlzott technikai fejlődés generálta elvárások miatt a technika és ember viszonylatában jelentkeznek (Kirby, 2020), párosulva a munka-magánélet egyensúlyának elvesztését jelentő állandó technikai készenlét emocionális terhével (technostressz). Ez a bizalomhiány/bizalmatlanság az ember-technika kapcsolatában ugyancsak hozzájárul a TM működési problémák kialakulásához (felkészületlenség, önbizalom hiány, félelem, stb.), melyek tudásvisszatartást, lassú reakciót, a szervezeti memória sérülését okozhatják (Brivio et al., 2018).

A bizalom szempontjából a technológiával szemben magasabb prioritást élveznek a személyes kapcsolatok. Az új technológiák okozta gyorsabb munkatempó, komplex gondolkodás és integrált szemléletmód terhe, fluktuáció és munkahelyi elégedetlenség formájában nyilvánul meg. A technológia iránt érzett bizalmatlanság (személytelen bizalom) és bizonytalanság a tudásmenedzsment rendszer működése ellen hat, melynek jelei a kultúra torzulásában, a tudásmegosztás elmaradásában, az együttműködés hiányában öltönek testet (Bencsik & Csinger, 2021a). A személyközi és személytelen bizalom szervezeti érvényesülését/hatását a gyakorlati kutatások igazolták.

### ***3.3.2. Etikai útvesztő a TMR tudásszerzés - megosztás fázisában***

A bizalom mellett további szervezeti jellemzők érvényesülését érdemes mérlegre tenni, melyek a tudásmenedzsment működése szempontjából kiemelt figyelmet érdemelnek. Ide tartozik az etikus szervezeti működés, összefüggésben az etikus vezetői viselkedéssel, döntés hozatallal.

Ha a tudásmenedzsment rendszer kiépítéséhez elvileg szükséges feltételek mindegyike a szervezet rendelkezésére áll, vajon mondhatjuk-e, hogy a szervezetünk készen áll a rendszer megfelelő szintű működtetésére? A tudásmenedzsment rendszerek ugyanúgy, mint az egyéb belső folyamatok működése, számtalan etikai kérdést vet fel. Ezek betartása, értelmezése, szabályozása, stb. rámutathat problémákra, vagy az eredményes működés hátterére.

Így a kutatásaim következő láncszeme az etikai problémák megjelenését tárta fel a tudásmenedzsment folyamat egyes lépéseinek megvalósításával összefüggésben. Bármely szempontból nézzük a felvetődő etikai problémák megoldásának lehetőségét, a versengő magatartás sokkal inkább tetten érhető, mint a támogató, együttműködő viselkedés. Korábbi kutatási eredmények támasztják alá a játékelmélet logikájának érvényesülését, a fogoly dilemma szituáció érvényességét az emberi viselkedés befolyásolta esetekben (Fenyvesi,

2012). Mindez etikai szempontból azt jelenti, hogy a következmények minden esetben erőteljesebb befolyással vannak az emberi cselekedetekre, vagyis a következmény etika felülírja az egyéb etikai megfontolásokat. Hiába tartunk bizonyos cselekedetet etikátlannak vagy elítélendőnek, viselkedésünket tetteink következménye jobban befolyásolja, mint egyéb értékítéletünk, vagy etikai normáink. Az empirikus vizsgálataim igazolják, hogy a szervezetek vezetőinek többsége preferálja az etikus szervezeti és vezetői viselkedést, de az elvárt jellemzők közül a hagyományok, a környezetvédelmi és egészség megőrzés értékei nincsenek a fókuszban. A munkatársak bár fontosnak ítélik az etikus magatartást, ismerik annak szabályait, azonban a legtöbb döntési helyzetben vagy kritikus szituációkban nem az általuk vallott értékek, hanem a következmények szellemében cselekszenek. A szükséges ismeretek/tudás megszerzése érdekében a kutatásban érintettek akár megvesztegetésre, nyomás gyakorlásra és információs rendszerek feltörésére, több mint 10% pedig lopni is hajlandó lenne (Bencsik, 2011a; Bencsik & G. Kocsis, 2012; Bencsik et al., 2018).

### 3.3.3. *A tudásmegosztó kultúra pozitív/negatív eleme – munkahelyi pletyka*

A bizalomra épülő szervezeti kultúra támogatásának gyengülését okozhatja egy másik, bizalomhiányra és etikai problémákra is visszavezethető szervezeti viselkedés, nevezetesen a munkahelyi pletyka. Ennek létjogosultsága és olykor pozitív következményei ma még nem elfogadottak, de hátrányos következményeik gyakran okoznak a szervezetek számára működési és gazdálkodási problémát. Nemcsak a hazai vizsgálatok, de nemzetközi tapasztalatok is megerősítik azt a tényt, hogy az emberek nem szívesen adják át tudásukat, nem szeretik megosztani a fontos információkat (Azudin et al., 2009). A legtöbb esetben a tudásátadással összefüggésben – szervezeti keretek között – a formális megoldások lehetőségei kötik le a vezetők és kutatók figyelmét (Csillag, et al., 2020), holott az informális tudásmegosztás (bizonyítottan) gyakrabban alkalmazott a mindennapi szervezeti működés során.

Valójában a pletyka a tudásmenedzsment szempontjából informális tudásmegosztásnak minősíthető, melyre adott esetben szükség van. Korábbi vizsgálatok kimutatták, hogy a kötetlen formában, munkahelyi körülményeken kívül sokkal többször és valóban fontos információk, tudás kerül megosztásra, mint kikényszerített formális keretek között (Bencsik, 2015; Bencsik & Juhász, 2020a). Az elméleti modellre épülő empirikus kutatásomban arra voltam kíváncsi, hogy a szervezetek mennyire foglalkoznak ennek a viselkedésnek a létezésével, következményeivel és esetleges gazdasági hatásával (vizsgálati modell kapcsolatrendszerét ld. Bencsik, 2024. 165.o. 22. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a munkahelyi pletyka következménye sem erkölcsileg, - etikai megfontolásból -, sem gazdasági hatásai tekintetében jelenleg nincs a vezetői figyelem középpontjában. A vizsgált szervezetek 60%-ában nem foglalkoznak a pletykálkodás következményeivel vezetői szinten sem.

3. *tézis* *A szervezeti bizalom alapvető feltétele a tudásmenedzsment sikerének, amely az elköteleződés, a felfedezés és az alkalmazás fázisain keresztül vezet a tudásmegosztáshoz. Személyes kapcsolatokra, csapatmunkára, nyílt kommunikációra, kölcsönös tiszteletre és segítségnyújtásra épül. A technológia iránt érzett (személytelen) bizalmatlanság és bizonytalanság a tudásmenedzsment rendszer működése ellen hat, melynek jelei a kultúra torzulásában, a tudásmegosztás elmaradásában, az együttműködés hiányában öltönek testet. A bizalom, az etikai értékek érvényesítése és a kollektív tudás hatékony alkalmazása szignifikánsan támogatja a szervezet abszorpciós képességét, a tudásmegosztást és a versenyképességet, míg az informális, valótlan tartalmú tudásátadás (munkahelyi pletyka) mérséklő hatást gyakorol a bizalomra és a működés hatékonyságára.*

*A tézis megfogalmazásának alapjaként a legfontosabb 10 publikáció közé válogattam:*

**Bencsik, A. & Juhász, T.** (2023) The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge, *Cogent Business & Management*, 10(1), 2176976. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176976> **Scopus Q2**

**Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhász, T.** (2020). The Economic Consequences of Trust and Distrust in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28–46. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.022> **Sopus Q1**

**Bencsik, A., Juhász, T., Mura, L. & Csanádi, Á.** (2019). Impact of Informal Knowledge Sharing for Organizational Operation, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 25-42. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070302> **Sopus Q1**

### 3.4. A TM jövője

#### 3.4.1. *A tudásmenedzsment hatodik generációja/a mesterséges intelligencia térnyerése*

A TM fejlődési szakaszait szem előtt tartva elkerülhetetlen, hogy gondoljunk a jövőre. A gyakorlat ma már igazolta, hogy a TM nem egy hirtelen felkapott menedzsment hóbort, hanem a fenntartható gazdasági működés záloga. Ezért végiggondoltam, milyen lehetőségek állnak előttünk a TM alkalmazása esetén. A TM első 5 fázisát igazolta a szakirodalom és a saját elméleti és gyakorlati kutatásaim, de a jövőről, ami már el is kezdődött, még keveset tudunk. Az biztos, hogy a mesterséges intelligencia adottságai alaposan átírják az eddigi történéseket, nevezetesen a TM folyamat lépéseinek megvalósítását (Du Sautoy, 2021). A disszertáció/könyv 34. ábrája (Bencsik, 2024. 258.o.) illusztrálja azt az összefüggérendszer, mely az említett elemek legfontosabb kapcsolatait ábrázolja, hangsúlyozva a TM és mesterséges intelligencia összefonódását. A disszertáció/könyv 40. táblázata (Bencsik, 2024. 265. o.) összegzi azokat a lehetséges MI megoldásokat, eszközöket, melyek a TM folyamat egyes lépései során előtérbe kerülve alakíthatják, befolyásolhatják a TM megoldásokat. Mivel mind a TM mind a MI lényege a tudáson alapszik, a MI biztosítja a mechanizmust a gépi tanuláshoz, a gépek számára a tudásszerzést, a tudásfolyamatokat, a tudáshasználatot a feladatok teljesítéséhez. A TM és a MI az érem két oldala. A TM teszi lehetővé a tudás megértését, míg a MI biztosítja a képességet a tudás kiterjesztéséhez, új tudás létrehozásához. Ily módon a TM és MI kapcsolata vezetett a kognitív computing szinergiájához.

#### 3.4.2. *A fenntartható tudáshoz vezető út*

Ahhoz, hogy a jövőben is sikeres TM gyakorlatokkal tudjanak működni a szervezetek, a tudás fenntarthatóságáról kell gondoskodni. A gazdasági fejlődés kulcsa az a tudás, amely lehetővé teszi, hogy a szervezetek, elsősorban a termelő vállalatok működése a megújuló energiaforrásokon alapuljon, amely megtalálja a módját annak, hogy más természetes erőforrásokat is hatékonyabban használjunk (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018). Mivel a tudás vitathatatlanul az emberhez tartozik, nélkülözhetetlen az emberi tőke (dos Santos et al, 2020).

A korábbi kutatások és saját logika alapján megfogalmazott, a fenntartható tudás eléréséhez szükséges feltételek visszaigazolása érdekében a Delphi módszerre építve több lépcsős kutatás indult, a fenntartható tudás fogalmának pontos definiálása érdekében (Bencsik, 2024). A 7 kontinens szakértőinek, kutatóinak bevonásával lefolytatott kutatás eredményeként a szakértői közösség gondolkodásán alapuló definíció az alábbiakban olvasható.

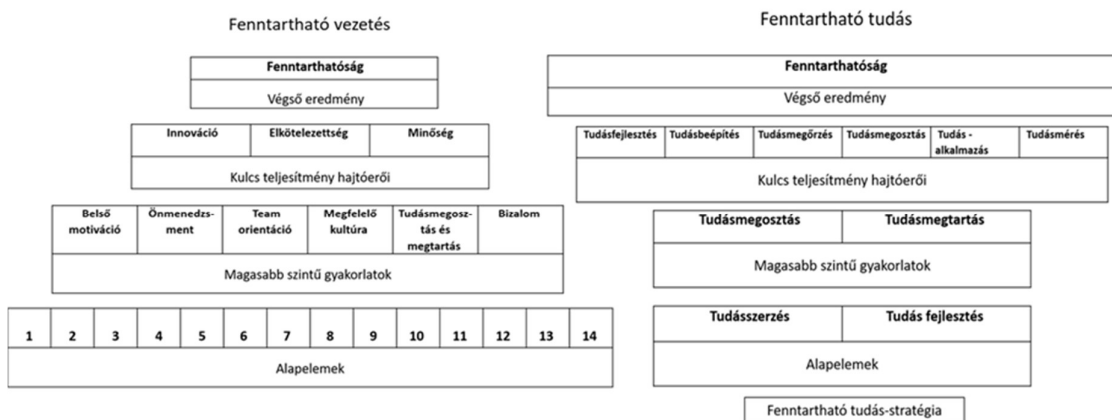
*A tudásfenntarthatóság létfontosságú szervezeti stratégia, amely a szervezetben meglévő (tacit és explicit) tudás értékének és hasznosságának hosszú távú megőrzésére irányulva teszi lehetővé a jobb döntések meghozatalát az etikus és fenntartható szervezeti működés érdekében. A meglévő és bekerülő új tudás szervezeti tevékenységekbe beépülve folyamatos naprakészen tartásával hozzájárul a versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához. A*

tudásfenntarthatóság középpontjában az emberi erőforrás áll, szervezeten belüli biztosításának előfeltételei:

- *Bizalomra (személyes és személytelen) épülő szervezeti kultúra, ahol a fenntarthatósági vezetés alapelveinek érvényesülése mellett a szervezet tagjai és vezetősége folyamatosan együttműködik.*
- *A tudásmenedzsment folyamat elemeinek szervezeti folyamatokba történő integrálása, biztosítva ezzel a tudás folyamatos, szüntelen fejlődő, tudásmegosztáson alapuló körforgását.*
- *A tudásmenedzsment folyamatot támogató technológiai háttér magas színvonalú rendelkezésre állása, a technológia stressz mentes működtetésének fenntartása, digitális és munkahelyi wellbeing biztosítása.*

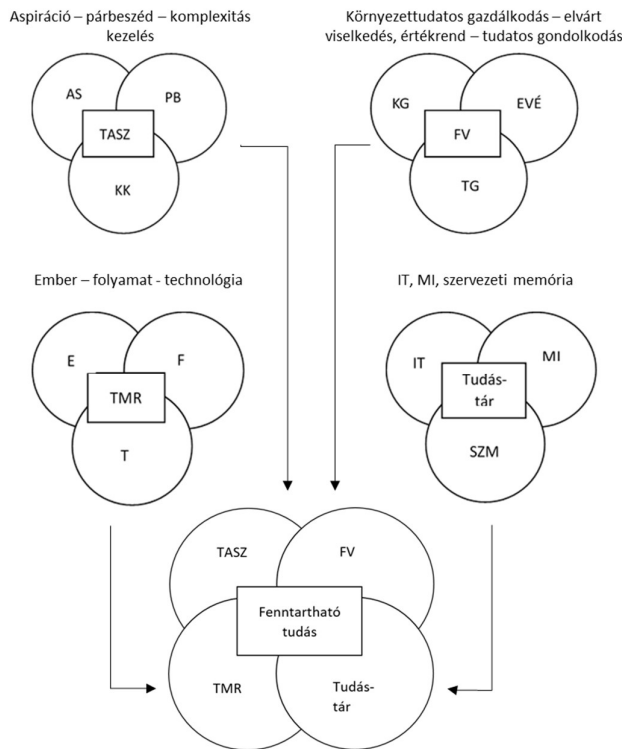
A fenntartható tudás szükséges alapfeltételei (a korábbi kutatásokkal összhangban) a *fenntartható vezetés*, (a maga speciális vezetési stílusával, (Bencsik, 2024. 273.o.), a *tanulószerkezeti kultúra*, a *tudásmenedzsment rendszer* működése és a megfelelő *tudástár*. Ezek az elemek mindegyike 3 tényező szinergiájából áll össze.

A TMR működésének hármas követelménye: *ember (E), folyamat (F), technológia (T)* (Ouriques et al, 2019). A *tudástár* működéséhez szükséges hármas feltétel az *IT, MI és szervezeti memória (SZM)*. A tanulószerkezeti működés (*TASZ*) hármas kritériuma: *aspiráció (A), párbeszéd (PB), és komplexitás-kezelés (KK)*. A *fenntartható vezetés (FV)* elemei (*környezettudatos gazdálkodás (KG), elvárt viselkedés (EV), és értékrend, tudatos gondolkodás (TG)* (Bencsik, 2024. 286.o.). A fenntartható vezetés piramisa alapján a fenntartható tudás fordított piramisa esetében a fenntartható tudáshoz hasonló logika alapján hozzárendelhetők az alap- és kulcselemek. Ahhoz, hogy a fenntartható szervezeti működés a fenntartható vezetés segítségével a tudás fenntarthatóságát biztosítani tudja, olyan stratégia megfogalmazása szükséges, mely a fent megfogalmazott elvárásokat képes lefordítani a végrehajtási intézkedések szintjére, a mindennapos elvárt magatartás, viselkedés feltételei között. Ez a tanulószerkezeti kultúra kiépítését és folyamatos karbantartását igényli (Bencsik, 2022a). A fenntartható vezetés piramisa és a fenntartható tudás fordított piramisának elemei közötti kapcsolat az 5. ábrán látható.



5. ábra. Fenntartható vezetés és tudás piramisainak kapcsolata (Bencsik, 2022a. 12. o. saját szerkesztés)

Ahogy a korábbi kutatásokból és megfogalmazott téziseimből következik, a tudásmenedzsment rendszerek működési feltételei között a vezetés, a kultúra és az IT rendszerek elengedhetetlenek, így a fenntartható tudás összesített kapcsolatrendszere a 6. ábrán látható.

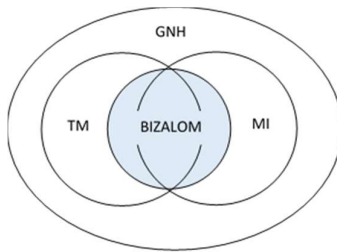


6. ábra. A fenntartható tudás elemeinek összefüggései (Bencsik, 2024. 286. o. saját szerkesztés)

A fenntartható tudás és a tudásmenedzsment rendszer beépítése a szervezeti működésbe, túlmutat a fenntarthatóság általában jellemző elvárásain (mint a környezet megőrzése, a megújuló energiaforrások szükségszerű alkalmazása, stb.). Olyan léptékben gondolkodik, mely nem csak a fizikai feltételeket és elvi lehetőségeket kívánja megteremteni, de az innovatív jövő feltételeit a szervezeti jóllét (boldogság) elérésével egyidejűleg képzei el. Ahhoz, hogy a bemutatott összefüggés számszerű módon is igazolhatóvá váljék, a gondolkodási logikát tovább kellett építeni.

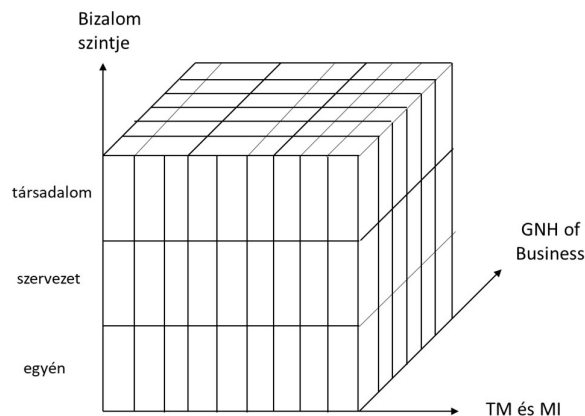
A tudás fenntarthatósága tárgyalása során megfordul a fenntarthatóságot általában jellemző kutatói logika. Nem az a kérdés, hogy a tudásmenedzsment hogyan segíti a szervezet fenntartható működését. A kérdés, milyen szervezeti feltételek, működés szükséges a közös szervezeti tudás hosszú távú megőrzéséhez, fenntartásához. A válasz megfogalmazása során érthetővé válik a „GNH of Business” (Gross National Happiness of Business) logikájának létjogosultsága (egyéni boldogságtól a fenntarthatóságig), mely keretbe foglalja a fenti modell elemeit. Az együttműködést, bizalom építést stb. befolyásoló „fenntartható vezetés (FV)” elem), a technostressz jelenségének figyelembe vétele (a modell „tudástár” elem), a tudásmenedzsment folyamatok megvalósíthatóságát megalapozó bizalomra épülő szervezeti kultúra (a modell „TASZ” eleme), és a TMR maga biztosítja a kereten belül az összefüggések számszerű kimutathatóságát. A tényezők egymást befolyásoló hatása holisztikus megközelítést, komplex gondolkodásmódot követel. A lényegi jellemzők alapján összefoglalva mondhatjuk, hogy a tudás fenntarthatóságának megítéléséhez a GNH of Business modell képes logikai keretet adni és a számszerűsítést lehetővé tenni, amennyiben a tudásmenedzsment folyamat lépéseit és a digitalizáció/mesterséges intelligencia/technostressz befolyásoló hatását is szem előtt tartjuk. A modell a számszerűsítés mellett lehetőséget ad arra, hogy a kimutatható problémák egyértelműen és pontosan beazonosíthatók legyenek, megteremtve ezzel az alapot a helyes vezetői döntésekhez.

A TM és MI szervezeti szintjét, a GNH of Business keretbe építve a bizalom, mint közös jellemző kapcsol össze. A leírtak összefüggését a 7. ábra mutatja.



7. ábra Szervezeti szintű bizalom kapcsolata a TM és MI összefüggésével

A 8. ábrán bemutatott modell a fenntarthatóságot befolyásoló tényezők közötti összefüggéseket képezi le. Lehetőséget ad a szervezeti boldogság indexének számszerűsítésén túl olyan problémás területek pontos azonosítására, ahol beavatkozásra van szükség a tudás fenntarthatóságának biztosítása érdekében. (A tudásmenedzsment folyamat lépéseinek beazonosításához Probst modell 8 lépésből álló logikája használható (Probst et al, 2006)).



8. ábra A kutatási modell

A modell és a tényezők közötti összefüggések érvényességét empirikus vizsgálatokkal igazoltam. A modellre épített számítási módszer minél magasabb értéket képvisel, annál inkább jellemző a stressz mentes, szervezeti bizalomra épülő együttműködés, a tudásmenedzsment folyamat lépéseinek korrekt működése és a GNH of Business indikátoraiban megtestesülő munkatársi és szervezeti boldogság. A modell részét képezi a szervezeti feltételek minősítése a fenntarthatóság jellemzőinek megítélésén keresztül. Összességében a holisztikus összefüggéseken keresztül az adott szervezetre jellemző tudás fenntarthatóságának megítélése lehetővé válik.

**4. tézis** *A tudásmenedzsment jövőjét az intelligens eszközök és a digitális hálózatok integrációja határozza meg, mely az IT-alapú szinergiák és információfeldolgozó képességek révén növeli a működési hatékonyságot és az innovációt. A fenntartható tudás biztosításához (a fentiekben megfogalmazott definíció alapján) a TM rendszer, a fenntartható vezetés, a tanulószervezeti kultúra és a tudástár szimbiotikus együttműködése, valamint az emberi erőforrás tacit tudása és jelenléte elengedhetetlen, amelyet a GNH of*

*Business modell és a kritikus szervezeti jellemzők azonosítása révén lehet optimalizálni, figyelembe véve a technostressz hatásait.*

*A tézis megfogalmazásának alapjaként a legfontosabb 10 publikáció közé válogatott:*

**Bencsik, A.** (2021). The sixth generation of knowledge management – the headway of artificial intelligence. *Journal of International Studies*, 14(2), 84-101. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/6> **Scopus Q2**

**Bencsik, A.** (2025). Developing and empirically testing a sustainable knowledge model: using Alkire-Foster construction logic, *Euromed Journal of Business* 20(5), 213-233. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2024-0211> **Scopus Q1**

### 3.5. A TMR építés lehetőségei/problémái Magyarországon

A tudásmenedzsment rendszer építése újdonság tartalmával együtt számtalan, már a korábbi évek menedzsment gyakorlatában is használt eszközzel, módszerrel dolgozik, melyek rendszerszemléletű összekapcsolása szükséges a sikeres szervezeti TMR működéshez. Sokan csupán egy újabb divatirányzatot látnak benne, mint a menedzsment területén alkalmazható újabb csodaszert, míg mások szerint éppen a tudásmenedzsment okos gyakorlati megvalósítása, rendszerszemléletű közelítésmódja biztosíthatja a szervezetek hatékony, minőségi és komplex fejlődését, globális versenyképességét. A mindennapi gyakorlat széleskörű mintát szolgáltat a jó és kevésbé jó gyakorlatok tekintetében. Az elmúlt években longitudinális kvalitatív vizsgálatok alapján esettanulmányok elemzéséből kapott kutatási eredmények és tapasztalatok alapján mondható, hogy nincs egyértelműen pozitív és/vagy negatív minta. Mások gyakorlatából tanulni hasznos, de csak a saját feltételek és körülmények mérlegre tétele után.

**5. tézis** *A tudásmenedzsment rendszerek kiépítésének és fenntartásának alapfeltétele a tanulószervezeti kultúra megfelelő érettségi szintje, amely mérhető és értékelhető. Ennek hiányában a kezdeményezések izolált, fragmentált megoldásokban merülnek ki, vagy idővel elhalnak, anélkül hogy integrált rendszerré szerveződnenek. A gyakorlati tapasztalatok egyaránt kínálnak követendő és kerülendő példákat, ám ezek átvétele vagy elutasítása kritika nélkül nem vezethet eredményre. A sikeres rendszerépítés mások tapasztalatainak feldolgozásán alapul, de mindig a szervezet saját kulturális, működési és fejlettségi sajátosságaihoz igazított megvalósítást igényel.*

*A tézis megfogalmazásának alapja:*

**Bencsik, A.** (2013). *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében: avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára*, Pearson Education Limited, Harlow, UK. ISBN 9781782361671

A fentiekben megfogalmazott tézisek és a disszertáció/könyv fejezeteinek kapcsolatát az alábbi, 3. táblázat mutatja.

3. táblázat A disszertáció/könyv fejezeteihez kapcsolódó tézisek (saját szerkesztés)

Disszertáció fejezet	Kapcsolódó tézisek
Bevezetés	
A tudásmenedzsmentről röviden	
Felkészülés a tudásmenedzsment rendszer (TMR) kiépítésére és működtetésére	1.
A TMR működés kulturális feltételei	2.
TM működés és szervezeti folyamatok kapcsolatai	3.
A TM jövője	4.
A TMR építés lehetőségei/problémái Magyarországon	5.
Esettanulmányok	

#### 4. A tézisek alapját biztosító saját modellek

A tézisekhez kapcsolódó legfontosabb saját kidolgozású elméleti modelleket (jelölve azokhoz kapcsolódó gyakorlati vizsgálatokat és alkalmazott módszereket) a 4. táblázat összegzi.

4. táblázat Saját kidolgozású elméleti modellek (saját szerkesztés)

Kutatási cél	Kutatás kezdete	Saját elméleti modell kialakítása	Gyakorlati teszt	Vizsgálati módszer
Emberközpontú szervezeti működés feltételei (team-munka, tanulószervezet, kompetenciák, EQ, stb.)	1993-	Team-munka – EQ – TM	x	statisztikai elemzés
		Team-munka – csoportfejlődés/eredményesség/szerepek /információs folyamat/TM		
		Dolgozói elégedettség	x	esettanulmány
		EQ – Kompetencia Tanulószervezet – TM Tanulószervezet – változásmenedzsment	x	esettanulmány SPSS, PLS-SEM
TM általánosságban	2002 -	HR és TM	x	strukt. interjú, SPSS
		Közösségek – TM		
		Projekt – TM Minőség – TM	x x	esettanulmány
TM kultúra	2002 -	Handy – Quinn kultúra – TM	x	SPSS, AMOS
		Etika – TM	x	SPSS, interjú
		Bizalom – TM	x	SPSS, SEM
TM és a vezetés/CEO/döntések	2006 -	Vezetői kompetencia – TM	x	SPSS, SEM
		Emberközpontú vezetés Vezetői felkészültség/MI – TM támogatás	x	SPSS
TM stratégia	2008 -	Virtuális szervezet – hálózatok - TM	x	esettanulmány
1. fázis - IT, mint háttér feltétel	2004 -	Technostressz	x	SPSS, SEM
2. fázis – Tudás-azonosítás és tudás szerzés	2009 -	Generációk – TM	x	SPSS
3. fázis – Tudásmegosztás és tudásmegőrzés	2003 -	Informális – formális tudásmegosztás (pletyka)	x	SPSS
		Mentori rendszerek Szervezeti memória	x	SPSS, SEM
4. fázis – Tudás használata és tudás mérése	2004 -	Interim menedzsment – TM Szellemi tőke	x	stuktúrált interjú, NVivo
5. fázis – Tudásfejlesztés és innováció	2015 -	Innováció – TM Innováció – TM – kultúra	x	esettanulmány
6. fázis – Mesterséges Intelligencia szerepe a TM-ben Tudás fenntarthatósága	2018 –	TM hatodik generációja	x	stukt. interjú, NVivo
	2022 -	Tudás fenntarthatósága	x	Delphi, Alkire-Foster

#### A tézisekhez felhasznált saját publikációk

1. Bencsik, A. (2025). Developing and empirically testing a sustainable knowledge model: using Alkire-Foster construction logic, *Euromed Journal of Business* 20(5), 213-233. **Scopus Q1**
2. Bencsik, A., Toth., Jarmai, E. (2025) Indicators of organizational happiness: Adaptation of GNH of business to Christian culture, *Sustainable Futures* 10, 101029 **Scopus Q1**

3. Belas, J., Streimikiene, D., Dvorsky, J., Jakubcinova, M., **Bencsik, A.** (2025) Knowledge and entrepreneurship propensity in Central European countries: An analysis in universities, *Journal of Innovation & Knowledge* 10(4), 100758 **Scopus D1**
4. Vágner, V., **Bencsik, A.** (2024). A kultúra hatásának vizsgálata a tudásmegosztásra Magyarország és Svédország esetében, *Vezetéstudomány* 55(10), 64-80. **MTA/GMB A**
5. **Bencsik, A.**, Jármái, E., Tóth, Zs. (2024). A szervezeti boldogságot befolyásoló indikátorok – a "GNH of Business" logika alapján, *Vezetéstudomány* 55(10), 48-63. **MTA/GMB A**
6. **Bencsik, A.** (2024). An International Comparison of the Sustainability of Knowledge, In: Obermayer, N., Bencsik, A. (szerk.) *Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2024 5-6 September*, Reading, Egyesült Királyság / Anglia: Academic Conferences and Publishing International Limited (ACPIL) pp. 49-58
7. **Bencsik, A.**, Jenei, Sz., Módosné, Sz. (2024). Beyond Corporate Division: Knowledge and Connections Lead to New Corporate Successes, *International Journal of Knowledge Management* 21(1), 1-17. **Scopus Q2**
8. **Bencsik, A.**, Belas, J. (2024). Characteristics of sustainable leadership in international comparison, *Economics and Sociology* 17(4), 272-294. **Scopus Q2**
9. **Bencsik, A.**, Juhász, T. (2023). The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge, *Cogent Business & Management* 10(1), 2176976 **Scopus Q2**
10. **Bencsik, A.** (2023). Organisational happiness based on 'GNH of Business' in a non-Buddhist environment, *Current Psychology* 1-19. **Scopus Q1**
11. **Bencsik, A.**, Hargitai, D. & Kulachinskaya, A. (2022). Trust in and Risk of Technology in Organizational Digitalization, *Risks* 10(5), 90. **Scopus Q2**
12. **Bencsik, A.**, Szabó, Á. & Juhász, T. (2022). Effects of Ethnic Minority Culture on Organizational Trust and Knowledge Management, *Economics and Sociology* 15(2), 186-203. **Scopus Q2**
13. **Bencsik, A.** (2022a). Background on the Sustainability of Knowledge, *Sustainability*, 14, 9698. <https://doi.org/10.3390/su14159698>, **Scopus Q2**
14. **Bencsik, A.** (2022b). Sustainable management based on sustainable knowledge, in: *Proceedings of ECMLG, 18th European Conference on Management Leadership and Governance*, 10 - 11 November 2022, Lisbon, Portugal (pp. 34-44). <https://doi.org/1034190/ecmlg.18.1.734>
15. **Bencsik, A.** (2022c). A tudás fenntarthatósága és feltételrendszere, in: *MTA TM Munkabizottság Jubileumi kötete*
16. **Bencsik, A.**, Shujahat, A. & Juhász, T. (2021). Y–Z in the Labour Market, Employee Perceptions in Different Cultures (Hungary–Pakistan), *Business: Theory and Practice* 22(2), 453-461. **WoS, Scopus Q3**
17. **Bencsik, A.**, Górány, Zs. & Máthé, M. (2021). Az interim menedzser szerepe a tudásmenedzsment-folyamatban, *Vezetéstudomány* 52(2), 47-59. **MTA/GMB A**
18. **Bencsik, A.** (2021a). The sixth generation of knowledge management – the headway of artificial intelligence, *Journal of International Studies* 14(2) 84-101. **Scopus Q2**
19. **Bencsik, A.** (2021b). *Tudásmenedzsment nemzetközi környezetben* In: Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J. (szerk.) *Nemzetközi menedzsment* Akadémiai Kiadó
20. **Bencsik, A.** & Csinger, B. (2021a). Innovation in Human Resources Management of Higher Education Institutions: Technostress Factors, *Marketynh I Menedzshment Innovacij / Marketing and Management of Innovations* 4. (pp. 55-67). **WoS**
21. **Bencsik, A.** & Csinger, B. (2021b). The Effects of Technostress on Higher Education from the Perspective of University Students and Lecturers - Comparative Analysis by Age Groups. In *Reproduction of Human Capital – Mutual Links and Connections (RELIK 2021)* (pp. 51–62). **WoS**
22. **Bencsik, A.** & Filep, B. (2020). *Relationship Between Knowledge Management and Innovation*, In: Management Association, Information Resources; IGI, Global (ed.) *Disruptive Technology*, Hershey (PA), USA, IGI Global pp. 531-554. chapter 26. **Scopus**
23. **Bencsik, A.**, Jakubik M., Juhász T. (2020). The Economic Consequences of Trust and Distrust in Knowledge-Intensive Organizations, *Journal of Competitiveness*, 12(3). 28-46. **WoS**
24. **Bencsik, A.** & Juhász, T. (2020a). Informális tudásmegosztás: A munkahelyi pletyka, *Vezetéstudomány* 51(7-8), 89-101. **MTA/GMB A**
25. **Bencsik, A.** & Juhász, T. (2020b). Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust, *Economics and Sociology* 13(1), 249-270. **WoS, Scopus Q2**
26. **Bencsik, A.**, Juhász T., Mura L. & Csanádi. A. (2019). Formal and Informal Knowledge Sharing in Organisations from Slovakia and Hungary, *Entrepreneurial Business and Economics Review* 7(3), 25-42. **WoS, Scopus Q2**
27. **Bencsik, A.**, Górány, Zs. & Máthé, M. (2019). Knowledge Acquisition – Sharing Based on Interim Manager Experiences, *International Journal of Business and Administrative Studies* 5(5), 282-293
28. **Bencsik, A.** & Horvath-Csikós Gabriella (2018). The Role of Knowledge Management in Developing Quality Culture, *Acta Polytechnica Hungarica* 15(8), 209-226. **WoS, Scopus Q2**

29. **Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., Csókás, L.**(2018).Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői, *Vezetéstudomány* 49(10-11), 93-104. **MTA/GMB A**
30. **Bencsik, A. & Juhász, T.** (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól, *Vezetéstudomány* 49(1), 30-39. **MTA/GMB A**
31. **Bencsik, A.** (2018). The Role of Artificial Intelligence in the Knowledge Organization of Companies, In: Naqvi; J, Munoz, M.(eds) *Business Strategy in the Artificial Intelligence Economy*, New York (NY), USA, Business Expert Press, pp. 9-22.
32. **Bencsik, A., Tóbiás Kosár, S. & Machová, R.** (2018). Corporate Culture in Service Companies that Support Knowledge Sharing, *Journal of Tourism and Services* 9(16), 7-13. **WoS**
33. **Bencsik, A., Machová, R., Csókás, L., Juhász, T. & Lazányi, K.**(2018). Survey of Ethical Managerial Behavior – a Three Country Comparative Study, *Acta Polytechnica Hungarica* 15(6), 179-198. **WoS, Scopus Q2**
34. **Bencsik, A. & Hevesi, E.** (2017). The Symbiosis of Knowledge Management and Innovation, in: *Proceedings of 18th European Conference on Knowledge Management ECKM 2017*. szeptember 7-8., International University of Catalonia Barcelona, **WoS, Scopus**
35. **Bencsik, A.** (ed) (2017a). *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*, Hershey (PA), USA, IGI Global
36. **Bencsik, A.** (2017b). Appropriate Leadership Style in Knowledge Management System (KMS) Building, In: Bencsik, A. (ed.) *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*, Hershey (PA), IGI Global pp. 91-112.
37. **Bencsik, A.** (2017c). Tudásmenedzsment szerepe a minőségkultúra fejlesztésében, *Magyar Minőség* 26(11), 42-50.
38. **Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T.** (2016). Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness* 8(3), 90-106. **WoS, Scopus Q1**
39. **Bencsik, A. & Machova, R.** (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management, In: D., Vasilenko; N., Khazieva (eds) *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, Saint Petersburg State University of Economics pp. 42-50. **Scopus**
40. **Bencsik, A., Machová, R., & Tóth, Zs.** (2016). Cheap and clever: symbiosis of frugal innovation and knowledge management, *Problems and Perspectives in Management* 14(1), 85-93. **Scopus Q3**
41. **Bencsik, A. & Juhász, T.** (2015). The Practice of Successful Mentoring in the Dimension of Hungarian Organizations, *Science Journal of Business and Management* 3(2), 1-7.
42. **Bencsik, A. Juhász, T. Machova, R. & Toth, Zs.** (2015). Critical Questions of Knowledge Management Concerning Women on Maternity Leave in Hungary, *Acta Polytechnica Hungarica* 12(8), 175-194. **WoS, Scopus Q1**
43. **Bencsik, A. & Für, K.** (2015). Olcsó és okos - a frugal innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa, *Vezetéstudomány*, 46(12), 41-56. **MTA/GMB A**
44. **Bencsik, A. Machova, R. & Hevesi. E.** (2015). Knowledge Management Done by the Hungarians, *International Business Management* 9(2), 169-181. **Scopus Q4**
45. **Bencsik, A.** (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*, Akadémiai Kiadó ISBN: 9789630595896
46. **Bencsik, A. & Juhász, T.** (2014). Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, In: Ordóñez, P. (ed.) *International Business Strategy and Entrepreneurship: An Information Technology Perspective*, Hershey (PA), USA, IGI Global pp. 52-81. **WoS, Scopus**
47. **Bencsik, A. & Rác, I.** (2014). Trust-Based Knowledge Management System Building, In: Ordóñez, P., Jovell Turró, L. J., Tennyson, R.D. Zhao, J. (eds.) *Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis*, Hershey (PA), USA, IGI Global pp. 16-37. **WoS, Scopus**
48. **Bencsik, A., Juhász, T. & Machova, R.** (2014). Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education, *Acta Polytechnica Hungarica*, 11(9). 95-114. **WoS, Scopus Q2**
49. **Bencsik, A.** (2014a). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra, *Tudásmenedzsment* 15(1), 29-46.
50. **Bencsik, A.** (2014b). *Változásmenedzsment*, J. Selye University, Szlovákia, ISBN: 9788081221118
51. **Bencsik, A.** (2014c). Intergeneration Management and Knowledge Sharing Problems, *Mitteilungen Klosterneuburg* 64(2), 244-256. **Scopus Q4**
52. **Bencsik, A. & Stifter, V.** (2013). Knowledge Management System Building on the Basis of Employees' Satisfaction, *International Journal of Scientific Research* 2(8), 229-231.
53. **Bencsik, A.**(2013a). *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében: avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára*, Harlow, UK. Pearson Education Limited, ISBN: 9781782361671
54. **Bencsik, A.** (2013b). Expectation about teamwork to build a knowledge management system, *World Academy of Science Engineering and Technology* 7(9), 2520-2528. **Scopus Q4**

55. **Bencsik, A.** (2013c). Employee's Satisfaction and Knowledge Management System Building, in: ABSRC (eds) *Proceedings of Advances in Business-Related Scientific Research Conference (ABSRC)* Piran, Szlovénia: GEA College, pp. 123-133.
56. **Bencsik, A. & G. Kocsis, D.** (2012). Methods of Knowledge Acquisition and Sharing from Ethical Perspective, *Global Science and Technology Forum Journal on Business Review* 1(4) 90-96.
57. **Bencsik, A.** (2012a). *Change, Project, Knowledge: Symbiosis of change and project management to build a knowledge management system*, Lambert Academic ISBN: 9783659216589
58. **Bencsik, A.** (2012b). Tudás és innováció fejlesztése a HR-ben, In: Poór, J., Karolinyné, Berde, Cs. & Takács, S. (szerk.) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*, Complex Kiadó, pp. 379-382
59. **Bencsik, A.** (2011a). Tudásmegosztás etikai problémái. in: Borgulya & Deák (szerk.) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*, Z-Press Kiadó Miskolc (pp.69–88).
60. **Bencsik, A.** (2011b). Ethical labyrinth in the period of knowledge acquisition and sharing of knowledge management system, *Problems and Perspectives in Management* 9(3), 93-99. **Scopus Q4**
61. **Bencsik, A.** (2010a). Students' Opinion about Teamwork: Eastern versus Western Europe in Comparative Perspective, *European Journal of Transnational Studies* 2(1) 56-74.
62. **Bencsik, A.** (2010b). Gyerekszoba, mint tudástranzsfert befolyásoló tényező, XIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia és multimédiás hallgatói tudástér átadása. Győr: *Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar, Konferencia Kiadvány*, pp. 14-15.
63. **Bencsik, A.** (2009). *A tudásmenedzsment emberi oldala*, Z-Press Kiadó, ISBN: 9789639493476
64. **Bencsik, A., Noszkay E. & Marosi I.** (2009). Teamwork in Education, *Problems of Education in the 21st Century* 10. 9-20. **WoS, Scopus Q3**
65. **Bencsik, A. & Kovács, P.** (2008). Változás és projekt szimbiózisa a menedzsment kezében, *Vezetéstudomány* 39(3) 32-43. **MTA/GMB A**
66. **Bencsik, A. & Perjés Z** (2007a). Tudásmenedzsment a virtuális szervezetekben, In: Reisinger, A. (szerk.) *Évkönyv 2006. Tudásmenedzsment és a hálózatok regionalitása*, Győr, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar pp. 19-28.
67. **Bencsik, A & Perjés, Z.** (2007b). Vállalati szövetségek a tudásmenedzsment szolgálatában, *CEO Magazin* 8(1) 41-46.
68. **Bencsik, A. & Bognár K** (2007). Success criteria of a knowledge based organizational operation - or the necessity of the leadership style change *Problems and Perspectives in Management* 5(2) 51-65. **Scopus Q3**
69. **Bencsik, A. & Nagy Zs** (2007). Practice-related problems and solutions on the field of improving worker satisfaction, *Problems and Perspectives in Management* 5(3) 58-68. **Scopus Q3**
70. **Bencsik, A.** (2006a). Kompetenciákra épülő tudásalapú szervezethez fejlesztési stratégia, in: *Vezetői tudás, HR megoldások Különkiadás*
71. **Bencsik, A.** (2006b). Szellemi tőke, mint a jövő tudászáloga, *Vezetéstudomány* 37(5) 26-36. **MTA/GMB A**
72. **Bencsik, A.** (2006c). *Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében*, In: Noszkay, Erzsébet (szerk.) *Megragadni a megfoghatatlant.....Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*, Budapest, N & B Kiadó, pp. 7-25.
73. **Bencsik, A.** (2005a). Dolgozói elégedettség - a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező, *Vezetéstudomány* 36(6) 41-47. **MTA/GMB A**
74. **Bencsik, A.** (2005b). Elégedett tudásmunkás a fenntartható fejlődésért, In: s.n. (szerk.) *MABEC Menedzsment szakkiallítás és konferencia Kiadvány*, Budapest, TorTer e-Design Kft., pp. 120-130.
75. **Bencsik, A.** (2004a). Kompetencia alapú gondolkodás és vezetés I.-II. rész *CEO Magazin* 5(3-4) 18-21; *CEO Magazin* 5(5-6) 61-64.
76. **Bencsik, A.** (2004b). Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség, *Marketing és Menedzsment* 38(5), 4-12. **MTA/GMB B**
77. **Bencsik, A.** (2003). Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában, *Vezetéstudomány* 34(6) 17-24. **MTA/GMB A**
78. **Bencsik, A., & Bognár, K.** (2003). Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton, *Informatika és Menedzsment az Egészségügyben* 2(5) 24-30.
79. **Bencsik, A.** (2002). Tanulószervezetek változásmenedzsmentje vagy a változásmenedzsment tanulása? *CEO Magazin* 3(6) 16-19.

#### A tudásmenedzsment témakörben készült további saját publikációk

Folyóirat cikk	Könyv	Könyv fejezet	Konferencia kiadvány
54	6	31	123

A témakörben készült további publikációk számossága miatt a teljes listát a tézisfüzet melléklete tartalmazza. (Továbbá a disszertáció/könyv végén és az MTMT felületén olvashatók.)

## Tézisekhez felhasznált irodalom

- Ahmad, F. & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study, *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677-692. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2018-0122>
- Arballo N. C., Nunez M. E. C. & Tapia B. R. (2019). Technological Competences: A Systematic Review of the Literature in 22 Years of Study, *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(4), 4-30. <https://doi.org/10.3991/ijet.v14i04.9118>
- Azudin, N., Ismail, M.N. & Taherali, Z. (2009). Knowledge sharing among workers: a study on their contribution through informal communication in Cyberjaya. Malaysia, *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 1(2), 139-162. <https://doi.org/10.34105/j.k.mel.2009.01.011>
- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*, Semmelweis Kiadó Budapest.
- Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Zs. R. & Tari E. (2016) *Stratégiai menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Baek-Kyoo B., Joo, So Kyum Yoon, & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal* 14 February 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Beebe, S. A. & Masterson, J.T. (2015). *Communicating in small groups: Principles and practices* (11th ed.) Pearson, Boston.
- Belbin, M. (2003). *A team avagy - Az együttműködő csoport*, EDGE 2000 Kft. Budapest.
- Bisbey, T., Wooten, K., Salazar Campo, M., Lant, T. & Salas, E. (2021). Implementing an evidence-based competency model for science team training and evaluation: TeamMAPPS. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5(1), E142. doi:10.1017/cts.2021.795
- Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, *Industrial Marketing Management* 36(2), 249-265. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>
- Branco, L., Ferreira, J. & Jayantilal, S. (2021). Conceptual foundations of entrepreneurial strategy: A systematic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 103-118. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090307>
- Brivio, E., Gaudio, F., Ilaria Vergine, I. Mirizzi, C.R., Reina, C., Stellari, A. & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology, *Frontiers in Psychology* 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Cedefop (2012). Learning and innovation in enterprises, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/learning-and-innovation-enterprises>
- Csath, M. (2019). Tudásunk és menedzselése, *Marketing & Menedzsment*, 35(2), 57–60.
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2-15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- dos Santos, N.R., Figueiredo, C., & Pais, L. (2020). Development and validation of the organisational cooperation questionnaire, *European Review of Applied Psychology*, 70(4), 100555. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100555>
- Drucker, P. F. (1986). *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books/E. P. Dutton, New York.
- Du Sautoy, M. (2021). *A kreativitás kódja*. Park Kiadó, Budapest
- Fenyvesi, É. (2012). Érvényesül-e a „fogolydilemma” a szervezeti tudásmegosztásban? Konferencia Kiadvány: *Zöld gazdaság és versenyképesség?* XIII. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, 2012. március 29-30. pp. 58-64.
- Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 7-8.
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*, SHL Hungary Kft., Budapest.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009) Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40(ksz). 56-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.ksz.09>
- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018, *Sustainability* 10(12), 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M. (2012). Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations*, 65(7), 861-881. <https://doi.org/10.1177/0018726712448203>
- Karoliny M.-né (2017). *Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről*. 23-60. In Karoliny .M.-né & Poór J. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest

27. Kashirin, A.I. (2018). Method of managing unique technological competencies. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)* 9(12), 1256-1266.
28. Kirby S. (2020). 5 ways COVID-19 has changed workforce management. *World Economic Forum*. 6(2). <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changing-face-of-workforce-management/>
29. Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában, *Vezetéstudomány* 49(2), 38-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
30. Letmathe, P., Schinner, M. (2017): Competence Management in the Age of Cyber Physical Systems, *Industrial Internet of Things* (pp.595-614)
31. Makó Cs, Illéssy M, Pap J. (2020). Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1112-1129.
32. Mehren R, Rempfler A, Buchholz J et al (2018) System competence modelling: theoretical foundation and empirical validation of a model involving natural, social and human-environment systems. *Journal of Research in Science Teaching* 55:685–711. <https://doi.org/10.1002/tea.21436>
33. M. Vas I. (2010). A munkaerő tudományos alapú kiválasztásának fejlődése a 19. századtól napjainkig, *Periodica Oeconomica*, 3(11), 103-109.
34. Ouriques, R.A.B., Wnuk, K., Gorschek, T. & Svensson, R.B. (2019). Knowledge Management Strategies and Processes in Agile Software Development: A Systematic Literature Review, *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 29(3), 345-380. <https://doi.org/10.1142/S0218194019500153>
35. Pató, G., Dajnoki K., Kovács K., Kőműves Zs., Grotte J. Szabó Sz., Kunos I., Metszős G. Hegedüs H., Karácsony P. & Poór. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra = HR's Response to the Coronavirus Epidemic Challenges. *Vezetéstudomány*, 52 (8-9), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
36. Pekk L., & Hány A. (2021). A tudásmenedzsment szerepe a technológiai kompetenciák menedzselése során. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, (2), 140-169. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.0>
37. Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Gabler GmbH, Wiesbaden.
38. Probst, G.J.B. (1998). *Practical knowledge management: a model that works*. Arthur D. Little Prism, Second quarter 1998, 17-29.
39. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>.
40. Rahman, M. S., Osman-Gani, A. M., Momen, M. A. & Islam, N. (2015). Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 10, 284-303. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2015-0019>
41. Russam, C.M. (2005). Flexible resourcing: the strategic case for interim management, *Briefing Entrepreneurial Finance*, 14(3), 157-163. <https://doi.org/10.1002/jsc.701>
42. Sarika K. Swami, Mukta G. Dhopeswarkar, Pratik S. Jaiswal (2021). Review on Emotional Intelligence, *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 9(3). pp. 51-55.
43. Schilke, O., Powell, A., & Schweitzer, M. E. (2023). A review of experimental research on organizational trust. *Journal of Trust Research*, 13(2), 102–139. <https://doi.org/10.1080/21515581.2023.2214202>
44. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline, - The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday.
45. Simon, H.A. (1982). *Korlátozott racionalitás*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
46. Sveiby, K. E. (1998). *Intellectual Capital and Knowledge management*, Oxford University Press, New York.
47. Sveiby, K. E. (2001). What Is Knowledge Management? <https://www.sveiby.com/files/pdf/whatisknowledgemanagement.pdf>
48. Thai, N. D. & Lien, A. (2019). Respect for diversity. In Jason, L.A. Glantsman, O. O'Brien, J.F. & Ramian, K.N (eds.) *Introduction to Community Psychology: Becoming an agent of change*.
49. Tjulin, Å., Bergström, G. & Klockmo, C. (2024). The slow pace of building and organizing for trust in internal collaboration within social services. *Nordic Social Work Research*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2024.2411983>
50. <https://press.rebus.community/introductiontocommunitypsychology/chapter/respect-for-diversity/>

## Melléklet – A tudásmenedzsment témakörben készült további saját publikációk

**Folyóiratok**

1. Bencsik, A., Jármái, E., Tóth, Zs. (2024). A szervezeti boldogságot befolyásoló indikátorok – a "GNH of Business" logika alapján, *Vezetéstudomány*, 55(10), 48-63. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.10.04> **MTA/GMB A**
2. Bencsik, A., Belas, J. (2024). Characteristics of sustainable leadership in international comparison, *Economics and Sociology*, 17(4), 272-294. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-4/15> **Scopus Q2**
3. Bencsik, A. (2024). GNH, trust and artificial intelligence for sustainable knowledge, *Pannon Management Review*, 13(4), 9-39.
4. Michalec, G., Hargitai, D., Bencsik, A. (2024). Organizational trust as a success factor, *Journal of Business Sectors*, 2(1), 61-67. <https://doi.org/10.62222/XQQE2812>
5. Vágner, V., Bencsik, A. (2024). A szervezeti tudásfenntarthatóság kulcsszereplői: A nagy nyelvi modellek, *Valóság: Társadalomtudományi Közöny* 67(8), 61-77. **MTA/GMB C**
6. Vágner, V., Bencsik, A. (2024). A kultúra hatásának vizsgálata a tudásmegosztásra Magyarország és Svédország esetében, *Vezetéstudomány*, 55(10), 64-80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.10.05> **MTA/GMB A**
7. Bencsik, A., Juhász, T. (2023). The impact of technostress on organizational functioning, *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 230-241. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.20) **Scopus Q2**
8. Hargitai, D., Bencsik, A. (2023). The Role of Leadership in Digital Learning Organizations, *Emerging Science Journal*, 7, 111-124. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-09> **Scopus Q1**
9. Bencsik, A., Juhász, T. (2023). Impact of technostress on work-life balance, *Human Technology: an Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 19(1), 41-61. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.4> **Scopus Q2**
10. Bencsik, A. (2022). Knowledge Management Challenges during COVID-19 *Acta Polytechnica Hungarica* 19(7), 107-126. <https://doi.org/10.12700/APH.19.7.2022.7.6> **WoS, Scopus Q2**
11. Bencsik, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira. *Vezetéstudomány*, 52(4), 93–108. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.08> **MTA/GMB A**
12. Bencsik, A. (2020). Challenges of Management in the Digital Economy. *International Journal of Technology*, 11(6), 1275–1285. <http://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4461> **Scopus Q2**
13. Bencsik, A. (2020). Szervezeti tudáskezelési problémák a COVID 19 idején. *Magyar Minőség*, 29(11), 94–106.
14. Bencsik, A. Juhász, T., & Balog, É. (2020). A legfiatalabb generációk a munkahelyeken (Szlovákiában). *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok*, (1), 11–27. <http://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.02>
15. Bencsik, A. & Juhász, T. (2019). Meggondolatlan fecsegés és/vagy rosszmájú spekuláció? – Speciális tudásmegosztás gazdaságtana. *Magyar Minőség*, 28(11), 27–36.
16. Bencsik, A. (2018). Ki fizeti meg a bizalom/bizalmatlanság árát? *Magyar Minőség*, 27(11), 83–96.
17. Bencsik, A. Juhász, T. & Poór, J. (2017). Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében. *Marketing és Menedzsment*, 51(4), 1–14. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/862> **MTA/GMB B**
18. Bencsik, A. Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuálisintézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(1). 121–128.
19. Bencsik, A. & Juhász, T. (2016). A mentorálás, mint a tudásátadás formája Magyarországon. *Gradus*, 3(1), 179–184.
20. Bencsik, A. Machova, R. & Hevesi E. (2016). The relation between motivation and personality types. *International Business Management*, 10(3), 183–193. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.183.193> **Scopus Q3**
21. Bencsik, A. Juhász, T., & Stifter, V. (2016). A mentori gyakorlat néhány jellemzője hazai szervezetek esetében (empirikus kutatás alapján). *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 8(5), 67–76.
22. Bencsik, A. & Juhász, T. (2016). A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikuskutatás alapján). *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 8(3), 20–27.
23. Bencsik, A. & Juhász, T. (2016). Szervezeti bizalom és bizalmatlanság a sharing economy szellemében. *Logisztika - Informatika - Menedzsment*, <https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilias/LIM-Folyoirat/2016/> 1, 1–10.8/15/22

24. Bencsik, A. & Juhász, T. (2015). Corporate practice in preserving knowledge regarding mothers on child-care leave (based on empirical research). *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 197–202. **Scopus Q2**
25. Bencsik, A. & Juhász, T. (2015). A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál. *Taylor: Gazdálkodás- és Szerveztudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 2015(3–4), 207–214.
26. Bencsik, A. (2014). Why do not Knowledge Management Systems Operate? *Problems of Management In The 21st Century*, 9(1), 18–26.
27. Bencsik, A., & Machova, R. (2014). Esélyegyenlőség-érték vagy illúzió? *Vezetéstudomány*, 45(5), 61–68. <https://doi.org/0.14267/VEZTUD.2014.06.06> **MTA/GMB A**
28. Bencsik, A. & Juhász, T. (2014). Tudásmenedzsment gyakorlata a gyermekgondozási szabadságon tartózkodó nők körében. *Taylor: Gazdálkodás- és Szerveztudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 6(1–2), 430–438.
29. Bencsik, A. & Juhász, T. (2013). Tudásátadás és megőrzés a gyermeket váró munkavállalók körében. *Tudásmenedzsment*, 14(1 klnsz), 21–27.
30. Bencsik, & Juhász. (2013). Tudásmenedzselés és tudásfrissítés a gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállalók körében. *Munkaügyi Szemle*, 57(2), 68–78.
31. Bencsik, A. & Eisingerné, B. B. (2013). Intergeneráció menedzsment és a tudásmegosztás kulturálisháttere. *Humánpolitikai Szemle*, 20(1–2), 10–25.
32. Bencsik, A. & Machova, R. (2012). Znalostny manazment a etika z pohladu podnikania. *Trendy Vpodnikáni - Business Trends*, (4), 88–95.
33. Bencsik, & Juhász. (2012). Chance of Success at Hungarian Small and Medium Sized Enterprises. *Problems of Management in the 21st Century*, 5(5), 16–30.
34. Bencsik, & Sólyom. (2012). Jön, megy vagy marad? Avagy a tacit tudás megőrzésének lehetősége a szervezetben. *Munkaügyi Szemle*, 56(3), 21–32.
35. Bencsik, A. & Juhász, T. (2012). Tudásmenedzsment és HR a 21. Században. *Humánpolitikai Szemle*, 23(11), 16–27.
36. Bencsik, A. & Stifter, V. (2012). A mentori rendszer létjogosultsága a tudásmegosztásban. *Humánpolitikai Szemle*, 23(5), 3–16.
37. Bencsik A. Marosi, I. & Stifter, V. (2011). Desired Culture and Real Value Judgement. *Problems of Education in the 21st Century*, 34(34), 9–23. **WoS**
38. Bencsik, A. (2011). Amiről keveset beszélünk I.... *Humánpolitikai Szemle*, 22(10), 3–13.
39. Bencsik, A.. (2011). Amiről keveset beszélünk II.... *Humánpolitikai Szemle*, 22(11), 3–16.
40. Bencsik, A. & Vincze, P. (2011). A tacit tudás értéke. *Humánpolitikai Szemle*, 22(7–8), 3–14.
41. Bencsik, A. & Trunkos, I. (2010). Öregember nem vénember! Avagy Lehetőségeink, esélyeink az élethosszig tartó tanulásra. *Vezetéstudomány*, 41(10), 27–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.10.03> **MTA/GMB A**
42. Bencsik, A. (2010). Given Competencies by Higher Education Versus Employers' Demands Mirrored in an Empirical Survey. *Problems of Education in the 21st Century*, 26, 9–18. **WoS**
43. Bencsik, A. (2010). From Childhood Imitation Based Studying to a Knowledge Based Society. *International Journal of Learning*, 17(1), 221–241. **Scopus Q4**
44. Bencsik, A. & Speiserné, B. K. (2010). Success Factor of Change in Knowledge Management. *Management Research and Practice*, 2(1), 67–82. **WoS**
45. Bencsik, A. & Marosi, I. (2009). A „Tudás Templomai” hívők és szerzetesek nélkül? *Vezetéstudomány*, 40(4), 43–53. **MTA/GMB A**
46. Bencsik, A. & Trunkos, I. (2009). Economic Changes Demand to Move from Life Long Learning to life Wide Learning. *Problems of Education in the 21st Century*, 15, 20–28. **WoS**
47. Bencsik, A. & Marosi, I. (2009). Teamwork in Higher Education: Teamwork as a Chance of Success. *International Journal of Learning*, 16(5), 167–174. **Scopus Q4**
48. Bencsik, A. Marosi, I., & Takács, I. (2009). In prison of knowledge. *Wspolczesne Zarzadzanie: Kwartalnik Srodowisk Naukowych I Liderow Biznesu / International Journal of Contemporary Management*, (4), 56–72.
49. Marosi, I. & Bencsik, A. (2009). Comparison of Educational and Organisational Teamwork. *Problems of Education in the 21st Century*, 13, 74–82.
50. Bencsik, A., Löre, V., & Polyák, Z. (2008). A kis- és középvállalkozások tanulási- képzési gyakorlata a tudás alapúvá váló gazdaságban. *Marketing és Menedzsment*, 42(5–6), 42–50. **MTA/GMB B**
51. Löre, V. & Bencsik, A. (2008). The Role of Education System in Knowledge Transfer among young people. *Problems of Education in the 21st Century*, 6, 136–144. **WoS**
52. Bencsik, A. (2004). Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség. *Marketing és Menedzsment*, 38(5), 4–12. **MTA/GMB B**

53. Bencsik, A. & Harangozóné, V. I. (2001). Változások hatása az emberi erőforrásra egy non-profit szervezetnél. *Humánpolitikai Szemle, Kül. kiad.*, 97–108.
54. Bencsik, A. (2000). Emberközpontú vezetés, mint stratégiai elem. *Humánpolitikai Szemle, Különkiadás*, 185–190.

### **Könyvek**

1. Bencsik, A. (2009). *A tudásmenedzsment emberi oldala*, Z-Press Kiadó, Miskolc
2. Bencsik, A. (2015). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
3. Bencsik, A. Machova, R., & Csókás, L. (2018). *Leadship és szervezeti magatartás*. Komárno: SelyeJános Egyetemi Kiadó.
4. Bencsik, A. Tóbiás-Kosár, Sz. (2016). *Tudásmenedzsment*. Komárno: Selye János Egyetem.
5. Bencsik, A., Machova, R. & Tóbiás, K. Sz. (2013). *Znalostny manazment v praxi*. Brno: Tribun EU.
6. Bencsik, A. (2011). *Small and Silly? or hidden pitfall for small and medium-sized enterprises*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing (LAP).

### **Könyv fejezetek**

1. Bencsik, A. (2023). A szervezeti tudás fenntarthatósága és feltételrendszere, In: Noszkay, E. (szerk.) *Tudásmenedzsment a következő két évtized határán*, Budapest, Akadémiai Kiadó
2. Bencsik A., & Hevesi E. (2022). A tudásmegosztás gyakorlata magyar és szlovák borászatoknál, In: Mohácsi, M. (szerk.) *Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések*, Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó, (pp. 119-146.)
3. Bencsik, A. (2020). Interim menedzser, mint tudásmenedzser? In: *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, (pp. 122–123).
4. Bencsik, A. (2020). A tudás megbízhatósága és/vagy a megbízhatóság tudása – kérdések válaszok nélkül. In *Verseny a versenyképességért: a karbantartás a tudás, az idő, a pénz és a vírus szorításában* (pp. 5–18).
5. Bencsik, A. (2019). Practices to build a knowledge management system in Hungary. In: *Studies about the economic and social perspectives* (pp. 11–24).
6. Bencsik, A. (2019). Tudásmenedzsment körkép hazai kutatások tükrében. In: *Menedzsment tendenciák* (pp. 109–134).
7. Bencsik, A. Machová, R., & Zsigmond, T. (2019). Interim Menedzsment, mint a tudásátadás eszköze. *Limes: A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Évkönyve*, 6, (pp. 95–104).
8. Bencsik, A. & Juhász, T. (2019). Csoport, csoportszerepek, szellemi alkotó technikák. In: *Vezető és menedzser* (pp. 58–68).
9. Bencsik, A. (2018). The relationship of knowledge management and innovation. In: *Studies about the Perspectives of Social Sciences* (pp. 2–20).
10. Bencsik, A. & Juhász, T. (2017). Bizalom és bizalmatlanság avagy sharing economy kontra hagyományos üzleti modell. In: *Közösségi tudások - tudásközösségek* (pp. 7–20).
11. Bencsik, A. & Juhász, T. (2017). A mentori gyakorlat elmélete. In: *Menedzsment innovációk az üzleti és a non business szférákban* (pp. 379–390).
12. Bencsik, A. & Juhász, T. (2017). Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises. in: *Organizational Culture and Behavior* (pp. 577–607) <http://doi.org/10.4018/978-1-5225-1913-3.ch028>
13. Bencsik, A. (2016). Munkaerőpiaci elvárások versus tudásmenedzsment. In: *KORKÉP* (pp. 167–189).
14. Bencsik, A. (2015). Tudásmenedzsment nemzetközi környezetben. In: *Nemzetközi menedzsment* (pp. 300–320).
15. Bencsik, A. Juhász, T. & Kovács, S. (2014). A tudásátadás aktuális kérdései különös tekintettel a tudásátadási hajlandóságra és a mentorálási gyakorlatra (empirikus vizsgálat alapján). In: *Az 5. Báthory-Brassai Konferencia tanulmánykötetei* (Vol. 1–2. köt., pp. 55–61).
16. Bencsik, A. & Juhász, T. (2014). Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, In: Patricia, Ordóñez de Pablos (szerk.) *International Business Strategy and Entrepreneurship: An Information Technology Perspective*, Hershey (PA), Amerikai Egyesült Államok: IGI Global (pp. 52-81).
17. Bencsik, A. & Juhász, T. (2012). Tudásmegőrzés a kismamák körében a gyés és gyed ideje alatt. in *Actual Problems of Modern Education in 21st Century* (pp. 189–194).

18. Bencsik, A. (2012). Tudás és innováció fejlesztése a HR-ben. In: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (pp. 379–382).
19. Bencsik, A. & Marosi, A. (2012). Tudásintenzív szervezetek TM rendszer építése versus kultúra és HR. In: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (pp. 383–397).
20. Bencsik, A. Stifter, V., & Sólyom, A. (2012). A kulcsemberek és a tacit tudásuk megőrzésének vizsgálata magyarországi vállalatoknál. In: *15 éves a Szakkollégium* (pp. 71–81).
21. Bencsik, A. & Sólyom, A. (2011). Hallgatói csoportmunka nemzetközi összehasonlításban. In: *Válságközben, fellendülés előtt* (pp. 245–261).
22. Lőre, V. & Bencsik, A. (2011). Tudásalapú vállalati stratégiák. In: *Gazdasági és társadalmi kihívások a 21. században* (pp. 164–175).
23. Noszkay, E., Bencsik, A., Boda, G., Klimkó, G., & Kő, A. (2010). Tudásmenedzsment. In: *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 476–498).
24. Bencsik, A. & Lőre, V. (2009). Tudásmegosztási hajlandóság a szlovákiai fiataloknál. In: *Környezeti felelősség a jövőért* (Vol. 1. kötet, pp. 75–89).
25. Bencsik, A. Lőre, V., Noszkay, E. & Polyák, Z. (2009). Knowledge transfer among Young People. In: *The capital of intelligence - the intelligence of capital* (pp. 149–166).
26. Bencsik, A. (2009a). The Way out from the Prison of Knowledge. In: *The capital of intelligence - the intelligence of capital* (pp. 111–126).
27. Bencsik, A. (2009b). Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. In: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment szöveggyűjtemény* (pp. 135–142).
28. Marosi, I. & Bencsik, A. (2009). Significance of Teamwork as Basis of Building Knowledge Management System. In: *The capital of intelligence - the intelligence of capital* (pp. 257–270).
29. Bencsik, A. & Perjés, Z. (2007). Tudásmenedzsment a virtuális szervezetekben. In: *Évkönyv 2006* (pp.19–28).
30. Bencsik, A. (2006). Az oktatás szerepe és a non-profit szféra lehetőségei a tudásalapú társadalom és fenntarthatóság érdekében. In: *Versenyképesség és regionalitás* (pp. 38–48).
31. Bognár, K. & Bencsik, A. (2004). Application of knowledge management in enterprise logistical systems. In: *Logistics Networks* (pp. 135–149).
32. Gergely, R. & Bencsik, A. (2004). The role of knowledge management in logistics process. In: *Logistics Networks* (pp. 113–123).

### **Konferencia kiadványok**

1. Bencsik, A. (2024). Értékvesztett vezetés versus fenntartható tudás, In: Fehérvölgyi, B., Obermayer, N., Csizmadia, T. (szerk.) *I. Gaál Zoltán Konferencia Absztraktkötet*, Veszprém, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pannon Egyetem pp. 15.
2. Bencsik, A. & Kocsis, D. (2024). Employee Well-Being in Higher Education – ‘GNH of Business’ in Hungarian, In: The, International Academic Forum (szerk.) *The IAFOR International Conference on Education – Hawaii 2024 Official Conference Proceedings*, Naka, Japán: The International Academic Forum (IAFOR) pp. 237-250.
3. Bencsik, A. & Berke, Sz. (2023). Sustainable leadership in practice in Hungary, In: Dr. Rich, Martin (szerk.) *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance*, London, Egyesült Királyság, Academic Conferences International (ACI) pp. 9-19. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1544> **Scopus**
4. Bencsik, A., Busánszki, V. & Simon, A. (2023). GNH and Artificial Intelligence for Sustainable Development, Proceedings International Conference on Business, Economics & Management, Training & Research Institute Jeramba Ilmu Sukses (TRI-JIS), <https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1233>
5. Vágner, V. & Bencsik, A. (2022). Organisational Knowledge Sustainability, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)* 23(2), pp. 1368-1374.
6. Michalec, G. & Bencsik, A. (2022). The success factor for SMEs: The organizational trust, In: Kardaşlar, A.; Kidiryüz, M. (eds). *Proceedings of International EUROASIA Congress on Scientific Researches and Recent Trends-IX*. Antalya, Törökország, İksad Publishing House, pp. 698-706.
7. Bencsik A. & Csinger B. (2022). Knowledge Management in the Light of Knowledge Sustainability, In: Langhamrová, Jitka; Vrabcová, Jana (szerk.) *RELIK 2022 Conference Proceedings, Reproduction of Human Capital - mutual links and connections*, November 10-11, 2022. Prága, Prague University of Economics and Business pp. 32-42.

8. Bencsik A. & Mezei A. (2022). Trust among Employees of Higher Education Institutions, In: Langhamrová, Jitka; Vrabcová, Jana (szerk.) *RELIK 2022 Conference Proceedings, Reproduction of Human Capital - mutual links and connections*, November 10-11, 2022. Prága, Prague University of Economics and Business, pp. 44-53.
9. Bencsik, A. (2022). Sustainable Management Based on Sustainable Knowledge, In: Matos, F; Rosa, Á (szerk.) *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance*, ECMLG 2022. Sonning Common, Egyesült Királyság, Academic Conferences International (ACI) pp. 34-44. **Scopus**
10. Bencsik, A. & Csinger, B. (2021c). Az info-kommunikációs technológia okozta kihívások a vállalati belső kommunikációban. In: *13th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (pp. 67–79).
11. Bencsik, A. & Bakulár A. (2020). Mesterséges intelligencia gazdasági hatásai. In: *12th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (pp.85–94). <http://doi.org/10.36007/3754.2020.85>
12. Bencsik, A. Őszéné Samu, B., & Juhász, T. (2020). Generációk informális tudás/információ átadása – munkahelyi pletyka szervezeti hatása. In: *12th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (pp. 96–113). <http://doi.org/10.36007/3754.2020.95>
13. Bencsik, A. Horváth-Csikós, G., Juhász, T. & Seben, Z. (2019). Generations on Labour Market in Slovakia. In: *Book of Proceedings „International Conference on Management and Information Technology (ICMIT)“* (pp. 1–6).
14. Domokos, B & Bencsik, A. (2019). The engine of business performance: The role of trust in the managerial context, In: Ana, Lorga da Silva; Daniel, Tomic; Alica, Grilec (szerk.) *Economic and Social Development: 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainability from an Economic and Social Perspective". Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (2019) pp. 28-34. **WoS**
15. Bencsik, A. (2019). Are the managers ready to work in the Digital Era? In: *Book of Proceedings, 10th Innovation, Entrepreneurship and Knowledge Academy INEKA (formerly GIKA)*.
16. Bencsik, A. Juhász, T. & Seben, Z. (2019). The importance of informal knowledge sharing (workplacegossip) in organizations. In: *Economic and Social Development. 38th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Book of Proceedings* (pp. 46–57). **WoS**
17. Bencsik, A. Csókás, L. & Seben, Z. (2019). What is the role of Ethics in an Ideal Leadership Style? In: *Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG2019. 14-15. Nov.* (pp. 63–72). **Scopus**
18. Horvath, H. & Bencsik, A. (2019). Relationship between ownership structure and intellectual capital efficiency in Hungarian companies, In: Ana, Lorga da Silva; Daniel, Tomic; Alica, Grilec (szerk.) *Economic and Social Development: 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainability from an Economic and Social Perspective". Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (2019) pp. 164-173. **WoS**
19. Bencsik, A. Mezeiova, A. Seres-Huszarik, E. & Tobias-Kosar S. (2019). Higher Education Knowledge Transfer Based on Gamification, In: Chova, L. Gómez; Martínez, A. López; Torres, I. Candel (szerk.) *ICERI2019 Proceedings: 12th International Conference of Education, Research and Innovation*, Sevilla, Spanyolország: International Academy of Technology, Education and Development (IATED) (2019) pp. 3311-3320. **WoS**
20. Bencsik, A. Molnár, P., Juhász, T. & Machova, R. (2018). Relationship Between Knowledge Sharing Willingness and Life Goals of Generation Z. In: *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2018)* (pp. 84–94). **Scopus**
21. Bencsik, A. Hevesi, A. & Molnár, P. (2018). Correlation between Knowledge Sharing Willingness and ((Intrinsic - Extrinsic Motivated) Life Goals. In: *13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Societal Impact of Knowledge and Design* (pp. 829–843).
22. Machová R. Bencsik A. & Šimonová A. (2018). The Driving Forces of Business - Innovation, Success and Human Resources: Innovation and Success and Human Resources, In: Jedlicka, Pavel; Maresova, Petra; Firllej, Krzysztof; Soukal, Ivan (szerk.) *Hradec Economic Days, PT I*, 2018. Hradec Králové, Csehország: Univerzita Hradec Králové (2018) pp. 582-592. **WoS**
23. Bencsik, A. Juhász, T. & Machová, R. (2018). Sharing economy v kontexte firemnej kultúry. In: *Conference Proceedings: RELIK 2018* (pp. 22–32). **WoS**

24. Bencsik, A. & Juhász, T. (2018). „Nemzedékek harca” munkavállalói szemszögből. In: *A Selye János Egyetem 2018-as X. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete =Zborník X. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho - 2018* (pp. 36–47).
25. Bencsik, A. Juhász, T. & Hevesi, A. (2017). Trust at the workplace. In: *Conference Proceedings RELIK2017: Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti* (pp. 11–21). **WoS**
26. Bencsik, A. & Juhász, T.. (2017). Trust and Distrust in Organizations on the Basis of Sharing Economy. In: *Proceedings of International Conference on Studies in Business Management* (pp. 381–388).
27. Bencsik, A. Juhász, T. & Machova, R (2017). The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace. In: *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance (ICMLG 2017)* (pp. 46–53). **WoS, Scopus**
28. Bencsik, A. Csanádi, Á., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Characteristics of Mentoring Practice Based on the Opinion of Hungarian Employees. In: *Conference Proceedings, Relik 2016* (pp. 30–40).
29. Bencsik, A. Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). A mentori gyakorlat a munkavállalók szemszögből, avagy hogyan vélekednek a kérdésre a nők és a férfiak- egy empirikus kutatás alapján. In: *Korszerűszemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció* (pp. 42–51).
30. Bencsik, A. (2015). Knowledge Management as a Challenge of Hungarian Companies. In: *FIKUSZ 2015- Symposium for Young Researchers* (pp. 23–38).
31. Bencsik, A. Machova, R. & Keller, V. (2015). Innovation and Knowledge Management. In: *Economics, Law and Political Science* (pp. 85–93).
32. Bencsik, A. & Machova, R. (2015). Higher Education Versus Practical Life from the Viewpoint of Competences. In: *Recent Researches in Engineering Education* (pp. 63–71).
33. Bencsik, A. & Juhász, T. (2015). A mentori gyakorlat a mentoráltak szemszögből Szlovákiában és Magyarországon - egy empirikus kutatás alapján. In: *A komáromi Selye János Egyetem 2015-ös Innováció és kreativitás az oktatásban és a tudományban“ Nemzetközi Tudományos Konferenciájának Tanulmánykötete* (pp. 18–25).
34. Bencsik, A. (2015). Knowledge Management Problems of Small and Medium Sized Enterprises. In: *Aktualni ekonomické otázky podnikáni roku „Knowledge in the Future” Proceedings* (pp. 19–26).
35. Bencsik, A. & Juhász, T. (2015). A mentorálás mint a tudásátadás egyik formája. In: *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét, 2015. augusztus 27.* (Vol. II., pp. 348–352).
36. Bencsik, A. Juhász, T. & Rácz, I. (2015). A mentori gyakorlat a különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalkozások esetében. In: *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban* (pp. 158–165).
37. Bencsik, A. Rácz, I. & Stifter, V. (2015). A tehetséges szellemi munkavállaló tudásának menedzselése. In: *“Tudomány és felelősség” [elektronikus dok.]* (pp. 274–282).
38. Bencsik, A. & Tímea, J. (2014). Approaching the process of mentoring from the side of employers and employees in the dimension of Hungarian practice (both sides of the coin). In: *RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital Connections and Relations Conference Proceedings* (pp. 57–68).
39. Bencsik, A. Juhász, T. & Kovács, S. (2014). A tudásmegosztási hajlandóság aktuális kérdései, avagy jobb adni, mint kapni (empirikus vizsgálat alapján). In: *Alkalmazott tudományok I. fóruma* (pp. 113–125).
40. Bencsik, A. (2014). Tudásmenedzsment rendszerépítés problémái Magyarországon. In: *XVII. Apáczai-napok Tudományos Konferencia. Mobilis in mobili: egyszerűség és komplexitás a tudományokban. Tanulmánykötet* (pp. 1–10).
41. Bencsik, A. & Juhász, T. (2014). Innováció és tudásmenedzsment a szervezetekben. In: *Oktatás és tudomány a XXI. század elején: A komáromi Selye János Egyetem 2014-es Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete [Vzdelávanie a veda na začiatku XXI. storočia: Zborník zmedzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2014]* (pp. 10–28).
42. Stifter, V., Bencsik, A. & Sólyom, A. (2014). Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet? In: *A tudomány és a gyakorlat találkozása.*
43. Viktória, S., Bencsik, A. & Irma, R. (2014). Emotional factors of organization’s knowledge sharing systems. In: *RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital Connections and Relations Conference Proceedings* (pp. 446–456).
44. Bencsik, A. (2013). Employee’s Satisfaction and Knowledge Management System Building. In: *Advances in Business-Related Scientific Research Conference (ABSRC) 2013* (pp. 123–133).

45. Bencsik, A. & Machova, R. (2013). Kulturalne pozadie intergeneracneho a znalostneho manazmentu. In: *Management Trends in Theory and Practice* (pp. 67–69).
46. Bencsik, A. & Juhász, T. (2013). A speciális tudást megkövetelő cégek közreműködése a gyermekgondozásról visszatérő nők tudás aktualizálásában. In: *Új kihívások a tudományban és az oktatásban - Pedagógia- és Humántudományi szekciók* (pp. 43–49).
47. Bencsik, A. & Juhász, T. (2013). Knowledge Transfer Among Young Mothers Going on Child- Care Leave. In: *Recent Advances in Education and Educational Technologies Proceedings of the International Conference on Education and Educational Technologies (EET 2013)* (pp. 141–148).
48. Bencsik, A. (2013). Expectation about Teamwork to Build a Knowledge Management System. In: *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology Book Issue 77*. (Vol. 77., pp.1281–1290).
49. Bencsik, A. & Machova, R. (2012). Knowledge Management and Ethics from the Business Point of View. In: *The 6th International Days of Statistics and Economics* (pp. 124–136).
50. Bencsik, A. & Juhász, T. (2012). Companies Cooperating in Knowledge Maintenance and Transformation for Women Going to Child-Care Leave. In: *RELIK 2012. Reprodukce lidského kapitálu*.
51. Bencsik, A. & Juhász, T. (2012). Knowledge Transfer for Women Returning from Gyes and Gyed. In: *MIC2012: Managing Transformation with Creativity* (pp. 113–123).
52. Bencsik, A., Stifter, V. & Sólyom, A. (2012). Tacit Knowledge Transfer of Key Workers by Hungarian Companies. In: *Economic essays* (pp. 467–478).
53. Bencsik, A. Stifter, V. & Sólyom, A. (2012). A tacit tudás átadásának vizsgálata magyarországi szervezeteknél. In: *VII. KHEOPS Tudományos Konferencia: Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon* (pp. 185–195).
54. Bencsik, A. Sólyom, A. & G, Kocsis, D. (2012). Comes, Goes or Stays? In: *International Interdisciplinary Conference* (pp. 83–103).
55. Bencsik, A. & Machova, R. (2012). Znalostny manazment a etika z pohladu podnikania. In: *Trendy v podnikání 2012*.
56. Bencsik, A. & Juhász, T. (2012). Company Cooperation to Retain and Develop the Knowledge of Women on Child-Care Leave. In *Proceedings in Advanced Research in Scientific Fields* (pp. 41–45).
57. Bencsik, A., Stifter, V., & Sólyom, A. (2012). A tacit tudás átadásának kihívásai a Duna két partján. In: *Változó világ: társadalmi és gazdasági útkeresés* (pp. 53–62).
58. Bencsik, A. Stifter, V. & Sólyom, A. (2012). Cultural side of tacit knowledge management. In: *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management* (pp. 1352–1360). **WoS, Scopus**
59. Bencsik, A. & Stifter, V. (2012). Mentori szerep, mint a tacit tudás megosztásának eszköze. In: *VII.KHEOPS Tudományos Konferencia: Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon* (pp.93–103).
60. Sólyom, A. Bencsik, A. & Stifter, V. (2012). Transform Explicit Knowledge to Implicit. In: *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management* (pp. 1517–1523). **WoS, Scopus**
61. Bencsik, & Sólyom. (2011). A munkavállalóval együtt a tacit tudás is nyugdíjba vonul? In: *Tudásból várat...* (pp. 35–47).
62. Bencsik, A. & Sólyom, A. (2011). Strategies of Education and Training Practice of Small and Medium Sized Enterprises. In: *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology Book Issue 75*(pp. 77–83).
63. Bencsik, A. & Sólyom, A. (2011). Education and Training Practice Strategies in Small and Medium Sized Enterprises. In: *Management and Artificial Intelligence* (pp. 65–69). **WoS**
64. Bencsik, A. Löre, V. & Sólyom, A. (2011). Education and Training Practice Strategies in Small and Medium Sized Enterprises. In: *ECIC 2011 3rd European Conference on Intellectual Capital* (pp. 78–86). **WoS**
65. Bencsik, A. & Sólyom, A. (2010). Students' Opinion About Teamwork. In: *25th Anniversary Workshop on Strategic Human Resource Management*.
66. Bencsik, A., Sólyom, A. & Gombos, Sz. (2010). New Way of Managers' Education in a Word of Complexity. In: *From Higher Education to Innovation, Management and Entrepreneurship in a Changing Market: International Conference and Workshops on Higher Education Partnership and Innovation (IHEPI2010)* (pp. 209–218).

67. Bencsik, A. & Juhász, T. (2010). Situation of Employes with Family Commitments in the Hungarian Organisations According to an Empirical Survey. In: “Gazdaság és társadalom” nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete = *Publications of the international scientific conference “Economy and Society”* (pp. 1–7).
68. Bencsik, A. (2010). A tudásmenedzsment ezer arca. In: *Tanulás, tudás, gazdasági sikerek, avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében* (pp. 1–2).
69. Gergely, R. & Bencsik, A. (2010). A tanulás és felejtés szerepe a KKV-k versenyképességében. In: *Innováció, versenyképesség, kkv-k* (pp. 119–127).
70. Marosi, I. & Bencsik, A. (2010). Csoportok a tanulás házában. In: *Szellemi tőke, mint versenyelőny avagy A tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben* (Vol. 2010, pp. 420–432).
71. Bencsik, A. Marosi, I. & Poór, J. (2009). HR and knowledge management in higher education. In: *International Conference and Workshop on Higher Education, Partnership and Innovation* (pp. 19–29).
72. Bencsik, A. Löre, V. & Marosi, I. (2009). Small and silly? or private pitfall of small and medium-sized enterprises. In: *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology Vol 54* (Vol. 3.,pp. 482–488).
73. Bencsik, A. Lore, V. & Marosi, I. (2009). From individual memory to organizational memory (intelligence of organizations). In: *Proceedings of the International WASET Conference on Intelligent Systems and Technologies, Vol. 56.* (Vol. 56, pp. 1–6).
74. Bencsik, A. Löre, V. & Papp, I. (2009). A szellemi tőke értéke a pénzügyi válság tükrében. In *Világméretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország* (pp. 311–319).
75. Bencsik, A. & Marosi, I. (2009). Hóhér a veszítőhelyen. In: *VII. Nemzetközi Konferencia: II. kötet* (Vol.2. kötet, pp. 275–281).
76. Bencsik, A. & Marosi, I. (2009). Importance of Knowledge in Organizations in Hungary. In: “*Társadalom és gazdaság - új trendek és kihívások*” (pp. 351–356).
77. Bencsik, A. & Marosi, I. (2009). Felsőoktatási tudásmenedzsment – illúzió vagy valóság? In: *A Selye János Egyetem „Oktatás – Tudomány – Társadalom” I. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete* (pp. 638–667).
78. Bencsik, A. Löre, V., Papp, I. & Polyákné. (2009). A magyar kis- és középvállalkozások innovációs háttere. In: *Innováció-menedzsment* (pp. 21–31).
79. Bognár, K. & Bencsik, A. (2009). The key elements and success factors of knowledge management. In: *Közép-Európa: transzfer és dialógus* (pp. 43–54).
80. Löre, V. & Bencsik, A. (2009). Tudás alapú vállalati stratégiák. In: *A tudomány felelőssége gazdasági válságban: IV. KHEOPS tudományos Konferencia, PhD-hallgatók és kutatók tudományos fóruma: Előadéskötet* (pp. 195–206).
81. Marosi, I. & Bencsik, A. (2009c). A vállalatok és a felsőoktatás csapatmunka beállítódásának összehasonlító elemzése. In: *A tudomány felelőssége gazdasági válságban: IV. KHEOPS tudományos Konferencia, PhD-hallgatók és kutatók tudományos fóruma: Előadéskötet* (pp. 369–380).
82. Bencsik, A. Dernóczy, A. & Juhász, T.. (2008). International Survey about Teamwork. In: *International Conference on New trends and tendencies in human resource management – East meets West.*
83. Bencsik, A. & Juhász, T. (2008c). Chances and Prospects of Women Returning to the Labour Market after Childbearing and Maternity Leave. In *5th International Conference for Young Researchers* (pp.44–50).
84. Bencsik, A. Marosi, I. & Löre, V. (2008). Problems of Knowledge Management in the Small and Medium-sized Companies. In *5th International Conference for Young Researchers* (pp. 33–43).
85. Bencsik, A. & Dernóczy, A. (2008). Alone or in Teams? In *23rd Workshop on Strategic Human Resource Management, ESIAM (European Institute for Advanced Studies in Management) Conference.*
86. Bencsik, A. Marosi, I. & Vasa, L. (2008). Teamwork in Higher Education. In *World System of Higher Education in the Context of Globalization International Conference* (pp. 213–223).
87. Bencsik, A. Dernóczy, A. & Noszkay, E. (2008). Alone or in Teams? In *XIX. ISPIM Conference Tours.*
88. Bencsik, A. Löre, V., Polyákné, M. & Papp, I. (2008). Iskolapadban. In *Versenyképesség – Változó Menedzsment.*
89. Bencsik, A. & Juhász, T. (2008a). A családbarát foglalkoztatás Magyarországon. In *Versenyképesség – Változó Menedzsment.*

90. Bencsik, A. & Dernóczy, A. & Löre, V. (2008b). Kicsi és buta? avagy A kis és középvállalatok sajátcsapdáái. In *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben* (pp. 131–138).
91. Bencsik, A. & Dernóczy, A. & Löre, V. (2008a). A tudás börtön vagy szabadság? In *Útkeresés az üzleti és a közsférában* (pp. 386–400).
92. Bencsik, A. & Löre, V. (2008a). Oszd meg és uralkodj? In *Útkeresés az üzleti és a közsférában* (pp.372–385).
93. Bencsik, A. & Juhász, T. (2008d). Nők visszailleszkedése a munkaerőpiacra a gyermekvállalás után. In: *Útkeresés az üzleti és a közsférában* (pp. 287–297).
94. Bencsik, A. & Juhász, T. (2008b). A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-esCsaládbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében. In *Vállalkozások ökonómája* (pp. 38–45).
95. Bencsik, A. (2008). A jó pap és az üzleti stratégia. In: *Tudástőke konferenciák* (pp. 19–30).
96. Bencsik, A. & Löre, V. (2008b). Tudásmegosztási hajlandóság a szlovákiai fiataloknál. In *Vállalati növekedés - változó menedzsment / marketing* (Vol. Magyarország, pp. 180–194).
97. Bencsik, A. & Trunkos, I. (2008). Az időskorúak tanulása, mint a versenyképesség egyik eszköze a tudásalapú társadalmakban. In *Versenyképesség – Változó Menedzsment*.
98. Bencsik, A. & Marosi, I. (2008). A felsőoktatás és a regionális versenyképesség. In *Versenyképesség – Változó Menedzsment*.
99. Löre, V., Bencsik, A. & Noszkay, E. (2008). Knowledge Transfer and Helpfulness among YoungPeople. In *International Conference on New trends and tendencies in human resource management –East meets West* (pp. 1–17).
100. Löre, V., & Bencsik, A. (2008). Knowledge Transfer at Young People from the Aspect of anInternational Research. In *23rd Workshop on Strategic Human Resource Management, ESIAM (European Institute for Advanced Studies in Management) Conference*.
101. Marosi, I., & Bencsik, A. (2008). Felsőoktatási változások a tudás menedzseléséért. In *Vállalati növekedés - változó menedzsment / marketing* (Vol. Magyarország, pp. 71–79).
102. Bencsik, A. (2007b). Knowledge is Power? or Problems and Possibilities of Knowledge Sharing. In *Global Academy of Business and Economic Research Conference (GABER)* (pp. 625–659).
103. Bencsik, A. (2007a). A tudás hatalma. In *II. KHEOPS Tudományos Konferencia: (Világ)gazdaságunk aktuális kérdései* (pp. 355–370).
104. Bencsik, A. & Dernóczy, A. (2007). Felsőoktatási szerepjáték nemzetközi mérlegen. In *VI. Nemzetközi konferencia a közgazdászokképzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából. 2. kötet* (pp. 276–283).
105. Gergely, R. & Bencsik, A. (2007). A versenyképes tudás, és ami mögötte van. In *Bridges in Danube Basin* (pp. 34–44).
106. Fehér, J. & Bencsik, A. (2006). Hálózatos szolgáltató vállalatok HR problémái. In *Kihívások és trendek a gazdaságban és a közsférában napjainkban: I. Kheops Tudományos Konferencia* (pp. 117–126).
107. Bencsik, A. & Gergely, R. (2005c). The Role of Groups in Treatment of Organizational Change and Realization of Knowledge Management. In *Current issues in change management* (pp. 133–144).
108. Bencsik, A. & Gergely, R. (2005a). A sikeres szervezeti működés kritériumai az EU elvárásai fényében. In *Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés - Tudástranszfer. Értékváltás* (Vol. 2., pp. 87–94).
109. Bencsik, A. (2005). Elégedett tudásmunkás a fenntartható fejlődésért. In *MABEC Menedzsment szakkiallítás és konferencia* (pp. 120–130).
110. Bencsik, A. & Gergely, R. (2005b). Tanulócsoporthat a fenntartható fejlődésért. In *Fenntartható fejlődés, fenntartható társadalom és integráció* (Vol. 1–2, pp. 90–98).
111. Bognár, K. & Bencsik, A. (2005). Az egyének és csoportok szerepe a tanulószervezetek kialakításában és a sikeres tudásmenedzsment megvalósításában. In *Európai kihívások III.* (pp. 304–308).
112. Gergely, R. & Bencsik, A. (2005). Hogyan emlékeznek a szervezetek? – A szervezeti memória és a szervezeti tudás vizsgálatának aktuális kérdései. In *Európai kihívások III.* (pp. 320–324).
113. Löre, V., & Bencsik, A. (2005). Helpful Young People? In *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Management (ICELM 3)*.
114. Löre, V., & Bencsik, A. (2005). Helpful young people? In *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Management (ICELM 3)*.
115. Bencsik, A. (2004). Tanulószervezetek marketingje az EU csatlakozás küszöbén. In *Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén* (pp. 289–299).

116. Bognár, & Bencsik. (2004). Unfailing Resource and It's Management. In *MicroCAD 2004* (pp. 27–32).
117. Bognár, K. & Bencsik, A. (2004). A szervezeti tudásmenedzsment ciklus és információ technológiai támogató rendszere. In *II. Gazdaságinformaticai konferencia* (pp. 26–27).
118. Gergely, R. & Bencsik, A. (2004). A szervezeti memória szerepe a tudásmenedzsment sikeres megvalósításában. In *II. Gazdaságinformaticai konferencia* (pp. 28–29).
119. Gergely, R. & Bencsik, A. (2004). Organizational memory as influential component of competitiveness. In *MicroCAD 2004* (pp. 54–60).
120. Bencsik, A. & Bognár, K. (2003). Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. In *IV. Nemzetközi Konferencia* (pp. 108–117).
121. Bencsik, A. & Bittner, P. (2003). Munkatársi kompetenciák felmérése egy értékesítési szervezetben. In *Totális marketing avagy a marketing kiteljesedése* (pp. 18–25).
122. Bognár, K. & Bencsik, A. (2003). The role of learning and knowledge management in learning organisations. In *The 4th International Conference of PhD Students* (pp. 15–19).
123. Bognár, E. X. & Bencsik, A. (2003). A Vállalati összeolvadások és fúziók megvalósításának kihívásai, avagy: In *Veszprémi Egyetem Gazdaságtudományi Önálló Intézet Doktorandusz Konferencia* (pp. 49–53).