

# TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TURBULENCIÁK HATÁSAI A TANÁCSADÁSRA

Gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése,  
és a társadalmi igények gyors változásai

## 11. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia – Absztraktkötet



Szerkesztők:

Poór József – Szabó Szilvia –  
Hollósy-Vadász Gábor



# TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TURBULENCIÁK HATÁSAI A TANÁCSADÁSRA

Gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése,  
és a társadalmi igények gyors változásai

## 11. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA

---



# TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TURBULENCIÁK HATÁSAI A TANÁCSADÁSRA

Gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése,  
és a társadalmi igények gyors változásai

## 11. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA

Absztrakt kötet

Poór József–Szabó Szilvia–Hollósy-Vadász Gábor

Budapest  
2023. november 8.

Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra – gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése, és a társadalmi igények gyors változásai – 11. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia (Poór József–Szabó Szilvia–Hollósy-Vadász Gábor)

#### Szerkesztették:

Prof. Dr. Poór József  
egyetemi tanár

Dr. habil. Szabó Szilvia  
főiskolai tanár

Dr. Hollósy-Vadász Gábor  
egyetemi adjunktus

#### Készítették:

András Klára, Alpári Vera, Ábrahám Zsolt, Balácsi Gabriella, Balázs Klaudia, Balogh Katalin, Barna Zsolt, Bencsik Andrea, Boda György, Boross Zsuzsa, Csákvári Péter, Ilse Andrea Ennsfellner, Fazakas Ida, Fetter István György, Gerse-Krizsa Teréz, Gráczer Judit, Győrváriné Tumpek Gabriella, Hajmási Kitti, Hebeny-Fuchs Orsolya, Hegedüs Henrik, Hoffer Ilona, Hunyadi Barta Zsuzsanna, Jámbor Balázs, Kalló Noémi, Kálmán Edina, Kálmán Botond Géza, Katits Etelka, Kenderfi Miklós, Keszi-Szeremlei Andrea, Kiss Ferenc, Kovács Ildikó Éva, Kőműves Zsolt, Kunos István, Lazányi Kornélia, Láncz Gábor, Madaras Norbert, Magyar Katinka, Makra Ildikó Judit, Marcellné Szilágyi Eszter, Maróczy Imre, Merza Péter, Nádasdi Ferenc, Nagy Gabriella, Nagy Györgyi, Nagy Zsolt István, Noszkay Erzsébet, Novák Csaba, Pálmai László, Poór József, Poyda-Nosyk Nina, Eric Sanders, Suhajda Csilla Judit, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Szalka Éva, Szeiner Zsuzsanna, Szécsi Gabriella, Szuhóczky Gábor, Tarjáni Ariella Janka, Tarjáni István, Tarjániné Illés Marianna Tünde, Thék Regina, Tokár Szadai Ágnes, Torma Kálmán, Varga Zsuzsanna, Werner Zsuzsanna

#### Kötet recenzensei – lektorai:

Dr. Kolbe Tamás  
menedzsment tanácsadó  
Larskol Kft vezetője

Dr. habil Fehér János  
egyetemi magántanár  
Károli Gáspár Református Egyetem

#### Résztevő szakmai szövetségek és egyesületek:

European Training and Media Association, Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)  
IVSZ Szövetség a Digitális Gazdaságért, KKVHÁZ, Magyar Coach Egyesület, Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT),  
Országos Humán Egyesület (OHE), Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ),  
SEED Kisvállalkozás Fejlesztés Alapítvány, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT), Tréning Kerekasztal Egyesület,  
Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE), Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

#### Konferencia szponzora és támogatója:



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA

#### Kiadó:



BUDAPESTI  
METROPOLITAN  
EGYETEM

Budapesti Metropolitan Egyetem (METU).

#### Publikáció éve:

2023

ISBN: 978-615-5459-22-1 (pdf)



© Szerkesztők, 2023

© Szerzők, 2023

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0

## TARTALOM

<b>BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF)</b> .....	7
<b>XI. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA PROGRAMJA</b> .....	9
<b>DÉLELŐTTI PLENÁRIS ÜLÉS ELŐADÓI ÉS ELŐADÁSAI</b> .....	13
<b>1. SZEKCIÓ:</b>	
<b>GLOBALIS, REGIONÁLIS ÉS HELYI TRENDEK A TANÁCSADÁS KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEIN ÉS A DIGITALIZÁCIÓ (SZEKCIÓ VEZETŐK: CSÁKVÁRI PÉTER, VTMSZ – PATÓ GÁBORNÉ DR. HABIL SZÚCS BEÁTA, ELTE)</b> .....	18
1.1. ELŐADÁS: AZ ICMCI ÉS A FEACO HELYE ÉS SZEREPE A TANÁCSADÁS FEJLŐDÉSÉBEN (CSÁKVÁRI PÉTER) .....	18
1.2. ELŐADÁS: A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A DIGITALIZÁCIÓ SZEREPE A TANÁCSADÁSBAN (TOKÁR-SZADAI ÁGNES) ..	18
1.3. ELŐADÁS: AZ ETIKAI TANÁCSADÁS ÉS A TANÁCSADÁS ETIKÁJA (TORMA KÁLMÁN) .....	19
1.4. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓ, MINT STRATÉGIAI SZEREPEKÖR (BALÁZSI GABRIELLA) .....	19
1.5. ELŐADÁS: A SZAKMAI GYAKORLAT, MINT A TANÁCSADÁS ELMÉLET ÉS GYAKORLAT INTEGRÁCIÓJÁNAK ESÉLYE – A „GÖDÖLLŐI ISKOLA” EMBERI ERŐFORRÁS TANÁCSADÓ HALLGATÓK TAPASZTALATÁNAK TÜKRÉBEN (KENDERFI MIKLÓS) .....	20
1.6. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓK SZEREPE NEMZETKÖZI FINANSZÍROZÁSÚ PROJEKTEK KÜLSŐ AUDITJAIBAN (NOVÁK CSABA) .....	20
<b>2. SZEKCIÓ:</b>	
<b>TRENDEK ÉS TENDENCIÁK A STRATÉGIA, SZERVEZET-ALAKÍTÁS, SZERVEZETFEJLESZTÉS TERÜLETEIN (SZEKCIÓVEZETŐK: NÉMETH GERGELY, SZMT – ZSOLDISNÉ CSAPOSS NOÉMI, OHE – SZABÓ SZILVIA, FŐISKOLAI TANÁR, METU)</b> .....	21
2.1. ELŐADÁS: GRAFOLÓGIA A SZERVEZETFEJLESZTÉS BEN (MAKRA ILDIKÓ JUDIT) .....	21
2.2. ELŐADÁS: SZERVEZETFEJLESZTÉSSEL TÁMOGATOTT ÜZLETI NÖVEKEDÉS AZ ITL GROUP KFT.-BEN (GRÁCZER JUDIT) .....	21
2.3. ELŐADÁS: SZOLGÁLTATÓ KKV-K FINANSZÍROZÁSI STRATÉGIÁJA VÁLSÁGHELYZETEK BEN (ALPÁR VERA) .....	22
2.4. ELŐADÁS: FÓKUSZBAN A MUNKAVÁLLALÓI KÉSZSÉGEK: ESET-ALAPÚ KÉSZSÉGMÉRÉS ÉS FEJLESZTÉS (ÁBRAHÁM ZSOLT) .....	22
2.5. ELŐADÁS: MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS TUDÁSMENEDZSMENT KAPCSOLATA VERSUS DIGITÁLIS WELL-BEING ÉS JOMO (PROF. DR. BENCSIK ANDRÁS) .....	23
<b>3. SZEKCIÓ:</b>	
<b>VÁLSÁGKEZELÉS-VÁLSÁGMENEDZSELÉS A NEHÉZ GAZDASÁGI HELYZET B EN (SZEKCIÓVEZETŐ: GÁL É. BEÁTA VOE TMS MINŐSÍTETT, VOE ALELNÖK, A VOSZ KOMMUNIKÁCIÓS ÉS MARKETING IGAZGATÓJA)</b> .....	24
3.1. ELŐADÁS: A TUDÁSTŐKE JELENTŐSÉGE A VÁLLALATOK TERMELÉKENYSÉGÉ B EN (DR. BODA GYÖRGY – DR. HABIL KISS FERENC – THÉK REGINA – LÁNC GÁBOR) .....	24
3.2. ELŐADÁS: A (NEM ÜZLETSZERŰ) BIZALMI VAGYONKEZELÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁSA (DR. NAGY GYÖRGYI) ..	25
3.3. ELŐADÁS: A KORONAVÍRUS KUTATÁS HÁROM HULLÁMÁNAK EMPIRIKUS EREDMÉNYEI TANÁCSADÓI SZEMSZÖGBŐL (KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA PHD – DR. POÓR JÓZSEF) .....	25
3.4. ELŐADÁS: A VÁLLALATI VÁLSÁGKEZELÉS ÉS-ELKERÜLÉSI MEGOLDÁSOK TANÁCSADÓK SZÁMÁRA (MAGYARI KATINKA – VARGA ZSUZSANNA – KATITS ETELKA – JÁMBOR BALÁZS – SZALKA ÉVA) .....	26
3.5. ELŐADÁS: VÁLTOZÁS- ÉS/VAGY VÁLSÁGMENEDZSELÉS, AVAGY A XXI. SZÁZADI VEZETŐ DILEMMÁI (DR. HEGEDŰS HENRIK) .....	26
3.6. ELŐADÁS: „MI-VES” FORDULATOK A VÁLLALATI DIAGNOSZTIKÁ B EN ÉS A TERÁPIÁK B EN (NOSZKAY ERZSÉBET) ..	27
<b>4. SZEKCIÓ:</b>	
<b>ÉRTÉKMENEDZSMENT TANÁCSADÁS (SZEKCIÓVEZETŐK: TARJÁNI ISTVÁN FSAVE, CVS®, TVM, CMC, MÉT ELNÖK + DR. HOFFER ILONA CSC, CVS®--LIFE, TVM, MÉT ALELNÖK, EGYETEMI DOCENS, BCE)</b> .....	28
4.1. ELŐADÁS: A FENNTARTHATÓSÁG BEVEZETÉSÉNEK TÁMOGATÁSA AZ ÉRTÉKMÓDSZERTAN (VALUE METHODOLOGY) ALKALMAZÁSÁVAL (DR. KESZI-SZEREMLEI ANDREA – DR. NÁDASDI FERENC) .....	28
4.2. ELŐADÁS: ÉRTÉKFOGALMAK A MENEDZSMENT TERÜLETÉN (GERSE-KRIZSA TERÉZ – TARJÁNI ARIELLA JANKA – KALLÓ NOÉMI) .....	28
4.3. ELŐADÁS: VALUE MANAGEMENT WORKSHOP (DR. HOFFER ILONA – TARJÁNI ISTVÁN – TARJÁNINÉ ILLÉS MARIANNA TÜNDE) .....	29

<b>5. SZEKCIÓ:</b>	
<b>TANÁCSADÁS ÉS AZ OKTATÁS (NAGY ZSOLT, BKIK – SUHAJDA CSILLA, MATE, EGYETEMI DOCENS)</b>	30
5.1. ELŐADÁS: AZ OKTATÁS ÉS A MUNKAERŐPIAC EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK FONTOSSÁGA ÉS KIHÍVÁSAI A 21. SZÁZADI PIACI KÖRNYEZETBEN (MARCZELLNÉ SZILÁGYI ESZTER)	30
5.2. ELŐADÁS: A MAGYARORSZÁGI TANÁCSADÁSI OKTATÁS HELYZETE EGY HAZAI FELMÉRÉS TÜKRÉBEN (NAGY ZSOLT ISTVÁN – WERNER ZSUZSANNA)	31
5.3. ELŐADÁS: TANÁCSADÓK KÉPZÉSE A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN (DR. FAZAKAS IDA – GYŐRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA PHD)	31
5.4. ELŐADÁS: KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK A HR-BEN A CRANET KUTATÁS EREDMÉNYEINEK TÜKRÉBEN (DR. SUHAJDA CSILLA JUDIT – SZEINER ZSUZSANNA)	32
5.5. ELŐADÁS: OKTATÁS HELYETT TANÁCSADÁS A FELSŐOKTATÁSBAN? (PROF. DR. LAZÁNYI KORNÉLIA)	32
<b>6. SZEKCIÓ:</b>	
<b>TANÁCSADÁS, COACHING, TRÉNING ÉS SZEMÉLYZET-MENEDZSELÉS (KOSZTOLÁNYI ISTVÁN, TRÉNING KEREKASZTAL – DOBOS ELVIRA, COACH SZÖVETSÉG – MERZA PÉTER, PTE, EGYETEMI ADJUNKTUS)</b>	33
6.1. ELŐADÁS: CONTRIBUTION CRISIS MANAGEMENT TRENDS IN THE XXI. CENTURY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (KÁLMÁN BOTOND GÉZA, NINA POYDA-NOSYK, JÓZSEF POÓR)	33
6.2. ELŐADÁS: KÖZÖS HAJÓBAN A GYAKORLAT TENGERÉN – COACHING ÉS SERVEZETFEJLESZTÉS (DR. HABIL KUNOS ISTVÁN)	34
6.3. ELŐADÁS: VEZETŐFEJLESZTÉS AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDSZERBEN (DR. MERZA PÉTER)	34
6.4. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓI SZEREPKÖR ALAKULÁSA A PIACI-, ÉS KÖZSZFÉRÁBAN – VISSZATEKINTÉS – A HR SZAKEMBER, MINT TANÁCSADÓ ÉS TRÉNER (DR. HUNYADI-BARTA ZSUZSANNA)	35
6.5. ELŐADÁS: ONE GREIF VÍZIÓ TANÁCSADÓK KÖZREMŰKÖDÉSÉVEL (BALOG KATALIN)	35
<b>7. SZEKCIÓ:</b>	
<b>PÁLYÁZATI ÉS KKV TANÁCSADÁS (SZEKCIÓVEZETŐK: MARÓCZI IMRE, PÁTOSZ ELNÖKE – SZABÓ KATALIN EGYETEMI DOCENS, MATE)</b>	36
7.1. ELŐADÁS: PÁLYÁZATI TANÁCSADÁS MAGYARORSZÁGON (MARÓCZI IMRE – SZUHÓCZKY GÁBOR)	36
7.2. ELŐADÁS: ÜGYFÉLELÉGEDETTSG: A PIACI SIKER ÉS AZ ÜZLETI FEJLŐDÉS ALAPJA (FETTER ISTVÁN GYÖRGY)	37
7.3. ELŐADÁS: BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN? (NAGY GABRIELLA)	38
7.4. ELŐADÁS: SALES BOOST, AVAGY HOGYAN PÖRGESSÜK FEL AZ ÉRTÉKESÍTÉS FEJLESZTÉSÉT EGY KKV-NÁL? (KÁLMÁN EDINA)	38
<b>8. SZEKCIÓ:</b>	
<b>PHD SZEKCIÓ MENDZSMENT ÉS TANÁCSADÁS (SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR EGYETEMI DOCENS, SZIE – GYŐR – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR, EGYETEMI ADJUNKTUS, METU)</b>	39
8.1. ELŐADÁS: KONTROLLING FUNKCIÓK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK (BARNA ZSOLT)	39
8.2. ELŐADÁS: A MUNKAERŐ MEGTARTÁS HUMÁN TÉNYEZŐI (HEBENY-FUCHS ORSOLYA)	39
8.3. ELŐADÁS: KÜLSŐ SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE A BANKSZÉKTORBAN – A MENDZSMENT TANÁCSADÁS KIEMELT SZEREPE (BALÁZS KLAUDIA-HAJMÁSI KITTI)	40
8.4. ELŐADÁS: SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁS EGY MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALAT ÉLETÉBEN (SZÉCSI GABRIELLA – PÁLMAI LÁSZLÓ)	40
8.5. ELŐADÁS: VEZETŐI KOMPETENCIÁK, STÍLUSOK ÉS GYAKORLATOK A DIGITÁLIS KORSZAKBAN, E-LEADERSHIP (BOROS ZSUZSA)	41
<b>9. DÉLUTÁNI PLENÁRIS ÜLÉS ELŐADÁSAI</b>	42
9.1. ELSŐ PLENÁRIS ELŐADÁS: ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN UNITED STATES (TANÁCSADÁS HELYZETE AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN) (ERIC SANDERS, ASSOCIATE PROFESSOR AND ASSOCIATE DIRECTOR MBA PROGRAM AT ELMHURST UNIVERSITY)	42
9.2. MÁSODIK PLENÁRIS ELŐADÁS: BENCHMARKING ÉS EMPIRIKUS KUTATÁSOK TANÁCSADÁSBAN ÉS EGYETEMI KÖRNYEZETBEN – NEMZETKÖZI V4 EMPIRIKUS KUTATÁS A HR-BEN (DR. SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR EGYETEMI DOCENS, SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM, MATE – DR. KÖMÜVES ZSOLT EGYETEMI DOCENS, MATE – SZABÓ KATALIN EGYETEMI DOCENS, MATE – DR. POÓR JÓZSEF EGYETEMI TANÁR, MATE-SJE)	44
<b>10. MELLÉKLET:</b>	
<b>BKIK ÉS MAGYARORSZÁGI TANÁCSADÓ SZÖVETSÉGEK ÁLTAL TÁMOGATOTT TANÁCSADÓI SZAKKÖNYVEK</b>	45
10.1. TÁMOGATÓK	45
10.2. MAGYAR NYELVŰ TANÁCSADÓ KÖNYVEK	45
10.3. ANGOL NYELVŰ TANÁCSADÓ KÖNYVEK	47



## BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF)

Több mint három éve él a világunk a Koronavírus (Covid-19) járvány, az azt követő nyitás és visszapattnás és újabban az orosz-ukrán háború okozta nehéz gazdasági helyzet árnyékában. Átalakult az egész életünk. Közben technológia fejlődése sem állt meg. A mesterséges intelligencia (AI) feszegeti a társadalmi-gazdasági életünk minden területét.

Eddig Magyarországon összesen tíz tanácsadói konferenciát tartottunk a BKIK TANOSZT és más szakmai szövetségek szervezésében. A járvány miatt online módon tartottuk meg a X. Nemzetközi tanácsadói konferenciát. Most úgy véljük, hogy a jelzett konferenciát 2023. november 8-án mindenképp érdemes megtartani jelenléti formában.

Az eddigi konferenciák fontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- » A konferenciákon a hazánkban művelet tanácsadási területek és határterületek (stratégia, szervezetfejlesztés és alakítás, folyamatmenedzsment, a változás-és válságmenedzsment, a HRM, az információmenedzsment, a projektmenedzsment, értékelemzés, a tréningtanácsadás, a coaching, mérnök és szaktanácsadás stb.) mind képviselve voltak.
- » A jelzett területek többségére önálló vagy vegyes szekciókat szerveztünk.
- » Az eddigi konferenciák mindig egynaposak voltak. Délelőtt egy és délután is egy plenáris ülést tartottunk. A közbenső időszak alatt az előadók és a képviselt tanácsadási területek függvényében általában délelőtt három vagy négy – és az ebédszünet után – megint szintén három vagy négy szekció ülést szerveztünk.
- » A hazai előadók mellett környező országokból, valamint USA-ból és EK-ból plenáris vagy szekció előadókat kértünk fel.
- » Minden eddigi konferenciához kapcsolódott valamilyen fajt kísérő esemény. Így többek között két alkalommal megünnepeltük a Tanácsadó kézikönyv 1., 2. és a 3. átdolgozott kiadásainak megjelenését (Poór, 2000, 2010, 2010. 2016; Poór-Sander-Németh-Varga, 2022). Más alkalommal a konferencia keretében adtuk át az Év tanácsadói kitüntetését.
- » Az eddigi konferenciákat mindig a Budapest Ipar és Kereskedelmi Kamara Krisztina krt. 99. alatt található székházában rendeztük meg.
- » A legutóbbi X. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát a Covid 19 járvány miatt online formában bonyolítottuk le a Budapesti Metropolitan Egyetem közreműködésével (Poór-Hollósy-Vadász-Szabó, 2023).

Hasonló felfogásban és a mostani helyzethez igazodó célkitűzésekkel rendezzük meg jelenléti formában a tervezett 11. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát, amelynek programja a következő pontban olvasható.

*Prof. Dr. Poór József DSc., CMC  
a konferencia Szervező Bizottságának az elnöke*

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Poór J. (2000, 2001). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Első és második kiadás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 524 oldal. ISBN:963224494X.
2. Poór J. (2010). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Harmadik, bővített, átdogozott kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó, 695 oldal, ISBN: 9789630589444.
3. Poór J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 864 oldal. ISBN: 9789630598125, DOI: [10.1556/9789634540113](https://doi.org/10.1556/9789634540113).
4. Poór J., Sanders, E.J., Németh G. & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 752 5
5. Poór J., Hollósy-Vadász G.& Szabó Sz. (szerk.) (2023). *Megújulás és növekedés a Covid árnyékában- X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia (konferencia kötet)*. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, 255 oldal, ISBN: 978-615-5459-22-1 (pdf)

# XI. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA PROGRAMJA

Budapest, BKIK Székház. Budapest, I. kerület Krisztina krt. 99. 2023. november 8.

8:30-9:00	<b>Regisztráció</b>			
	Délelőtti plenáris ülés elnöke: <b>Dr. Kornai Gábor</b> CMC, AAM, elnök-partner VII. emelet: Széchenyi terem			
09:00-9:15	<b>Megnyitó – köszöntők</b>	1. Köszöntő: <b>Nagy Elek</b> , BKIK elnök	2. Köszöntő: <b>Poór József</b> , OC elnöke, SJE, BKIK, HSZOSZ	3. Köszöntő: <b>Kovács Attila</b> (METU, dékán)
9:15-9:45	<b>Nyitó plenáris előadás</b>	Consulting position in Austria-past, present and future (Tanácsadás helyzete Ausztriában – múltban, jelenben és jövőben) <b>(Dr. Ilse Andrea Ennsfellner</b> , CMC, BMJ, CSE Osztrák Kereskedelmi Kamara-WKÖ, Vezetési, Bécs-Ausztria, tanácsadási, számviteli és informatikai szakmai szövetség tanácsadó tréner)		
9:45-10:00	<b>Nyitó plenáris előadás</b>	A tanácsadókról és a tanácsadásról <b>(Madaras Norbert</b> , kétszeres olimpiai bajnok vízilabdázó, a Magyar Vízilabda Szövetség elnöke		
10:00-10:20	<b>Nyitó plenáris előadás</b>	Külső tanácsadók munkája egy vállalati felsővezető szemével <b>(András Klára</b> , EGIS, HR Igazgatója, HSZOSZ Alelnöke)		
10:20-10:40	<b>Nyitó plenáris előadás</b>	Vezetési tanácsadás aktuális helyzete Szlovákiában <b>(PhDr. Szeiner Zsuzsanna</b> , PhD, Selye János Egyetem (SJE), Komárom, Szlovákia)		
10:40-11:10	<b>Szünet</b>			
11:10-12:40	<b>1. szekció:</b> VII. emeleti Széchenyi terem  Globális, regionális és helyi trendek a tanácsadás különböző területein és a digitalizáció (Csákvári Peter, VTMSZ – Pató Gáborné Dr. habil Szűcs Beáta, ELTE, egyetemi docens)	<b>2. szekció:</b> I. emelet: 101-es terem  <b>Trendek és tendenciák a stratégia, szervezetalkítás, szervezetfejlesztés területein</b> (Németh Gergely, SZMT – Zsoldisné Csaposs Noémi, OHE – Szabó Szilvia, főiskolai tanár, METU)	<b>3. szekció:</b> VI. emelet: Baross terem  <b>Válságkezelés-válságmenedzselés a nehéz gazdasági helyzetben</b> (Gál É. Beáta VOE TMS minősített, VOE alelnök, a VOSZ Kommunikációs és Marketing igazgatója)	<b>4. szekció:</b> III. emelet: 301-es terem  <b>Értékmenedzsment tanácsadás</b> (Tarjáni István FSAVE, CVS®, TVM, CMC, MÉT elnök + Dr. Hoffer Ilona CSc, CVS®--Life, TVM, MÉT alelnök, egyetemi docens, BCE)
11:10-11:25	<b>Csákvári Péter</b> (VTMSZ) Az ICMCI és a FEACO helye és szerepe a tanácsadás fejlődésében	<b>Makra Ildikó Judit</b> (grafológus szakoktató-szaktanácsadó, Grafo-Bázis DMV): Grafológia a szervezetfejlesztésben	<b>Dr. Boda György</b> (partner, Boda & Partners Kft.)- <b>Dr. habil Kiss Ferenc</b> (kutatási és fejlesztési igazgató, Információs Társadalomért Alapítvány)- <b>Thék Regina</b> (Senior partner, Boda & Partners Kft.)- <b>Láncz Gábor</b> (partner, Láncz & Partners Kft.) A tudástőke jelentősége a vállalatok termelékenységében	<b>Dr. Keszi-Szeremlei Andrea</b> (Intézet igazgató, Dunaújvárosi Egyetem) – <b>Dr. Nádasdi Ferenc</b> (óraadó, Dunaújvárosi Egyetem): A fenntarthatóság bevezetésének támogatása az érték módszertan (Value Methodology) alkalmazásával
11:25-11:40	<b>Tokár-Szadai Ágnes</b> (egyetemi docens, Tokaj-Hegyaljai Egyetem): A tudásmenedzsment és a digitalizáció szerepe a tanácsadásban	<b>Grácz Judit</b> (HR Manager, ITL Group Kft.) Szervezetfejlesztéssel támogatott üzleti növekedés az ITL Group Kft.-ben	<b>Dr. Nagy Györgyi</b> (Tribun Tust) A (nem üzletszerű) bizalmi vagyonek kezelés gyakorlati alkalmazása	<b>Gerse-Krizsa Teréz</b> (BME) – <b>Tarjáni Ariella Janka</b> (PhD hallgató, BME) – <b>Dr. Kalló Noémi</b> (BME): Értékfogalmak a menedzsment területén

11:40-11:55	<b>Torma Kálmán</b> (senior tanácsadó, CMC): Az etikai tanácsadás és a tanácsadás etikája	<b>Alpár Vera Noémi</b> egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem) Szolgáltató KKV-k Finanszírozási Stratégiája Válsághelyzetekben	<b>Kovács Ildikó Éva PhD-Dr. Poór József</b> (egyetemi tanár, SJE): A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből	<b>Dr. Hoffer Ilona</b> (egyetemi docens, BCE) – <b>Tarjáni István</b> , MÉT elnök – <b>Tarjániné Illés Mariana Tünde</b> , NCO elnök, : Value Management workshop
11:55-12:10	<b>Balázi Gabriella</b> (Ügyvezető igazgató, Business Conference Kft): A Tanácsadó – mint stratégiai szerep	<b>Ábrahám Zsolt</b> (Ügyvezető igazgató, Case-solvers): Fókuszban a munkavállalói készségek: eset-alapú készségmérés és fejlesztés	<b>Magyar Katinka</b> : (Magyar Audit Kft.)- <b>Varga Zsuzsanna</b> (Intersuhl Büromöbel GmbH)- <b>Katits Etelka</b> (dékánhelyettes, Pannon Egyetem)- <b>Jámbor Balázs</b> (főiskolai adjunktus, Pannon Egyetem) - <b>Szalka Éva</b> (egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem) A vállalati válságkezelés és-elkerülési megoldások tanácsadók számára	
12:10-12:25	<b>Kenderfi Miklós</b> (tanszékvezető, egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem-MATE, VFGI)- A szakmai gyakorlat, mint a tanácsadás elmélet és gyakorlat integrációjának esélye – a „Gödöllői Iskola” Emberi erőforrás tanácsadó hallgatók tapasztalatának tükrében	<b>Prof. dr. Bencsik Andrea</b> (egyetemi tanár, Pannon Egyetem) Mesterséges intelligencia és tudásmenedzsment kapcsolata versus digitális well-being és JOMO	<b>Dr. Hegedüs Henrik</b> , (HSZOSZ, főtitkár) Változás- és/vagy válságmenedzselés, avagy a XXI. századi vezető dilemmái	
12:25-12:35	<b>Novák Csaba</b> (IFKA, nemzetközi vezető, Tokaj-Hegyaljai Egyetem): The role of consultants under the external audits of projects cofunded by grants	(Q&A kérdések és válaszok)	(Q&A kérdések és válaszok)	(Q&A kérdések és válaszok)
<b>Ebédszünet (Break)</b>				
12:30-14:00	<b>5. szekció:</b> I. emelet: 101-es terem <b>Tanácsadás és az oktatás</b> (Nagy Zsolt, BKIK-Suhajda Csilla, MATE, egyetemi docens)	<b>6. szekció:</b> VII. emeleti Széchenyi terem <b>Tanácsadás, coaching, tréning és személyzetmenedzselés</b> (Kosztolányi István, Tréning Kerekasztal –Dobos Elvira, Coach Szövetség-Merza Péter, PTE, egy. adjunktus)	<b>7. szekció:</b> VI. emelet: Baross terem Pályázati és KKV tanácsadás (Maróczy Imre, PÁTOSZ- Szabó Katalin egy. docens, MATE-)	<b>8. szekció:</b> III. emelet: 301-es terem (Szabó-Szentgróti Gábor egy. docens, SZIE-Győr-Hollósy -Vadász Gábor, egy. adjunktus, METU)
14:00-14:15	<b>Marczellné Szilágyi Eszter</b> (főiskolai docens, METU): Az oktatás és a munkaerőpiac együttműködésének fontossága és kihívásai a 21. századi piaci környezetben	<b>Kálmán Botond Géza</b> (egyetemi adjunktus, METU)- <b>Nina Poydanosy</b> (KMF)- <b>József Poór</b> (egyetemi tanár, SJE): Crisis Management Trends in the XXI. Century in Human Resource Management	<b>Maróczy Imre – Szuóczky Gábor</b> (PÁTOSZ alelnöke) (PÁTOSZ elnöke) Pályázati tanácsadás Magyarországon	<b>Barna Zsolt</b> (MATE): Kontrolling funkciók és új kihívások
14:15-14:30	<b>Nagy Zsolt</b> ( BKIK TANOSZT elnökségi tag ): A magyarországi tanácsadási oktatás helyzete egy hazai felmérés tükrében	<b>Dr. habil Kunos István</b> (egyetemi docens, Miskolci Egyetem): Közös hajóban a gyakorlat tengerén – Coaching és Szervezetfejlesztés		<b>Hebény-Fuchs Orsolya:</b> (BT ROC EE Kft.): A munkaerő megtartás humán tényezői
14:30-14:45	<b>Dr. Fazakas Ida</b> (egyetemi docens, MATE, VFGI)- <b>Győrváriné Tumpek Gabriella</b> (PhD jelölt) (MATE-RGV) Tanácsadók képzése a magyar felsőoktatásban	<b>Merza Péter</b> (egyetemi adjunktus, PTE) : Vezetőfejlesztés az önkormányzati rendszerben	<b>Fetter István</b> (CIB Bank, Óbudai Egyetem, METU,EE) Ügyfélelégedtség: A piaci siker és az üzleti fejlődés alapja	<b>Balázs Klaudia</b> (PhD Hallgató, SJE)- <b>Hajmási Kitti</b> (PhD hallgató, SJE): Külső szakmai szolgáltatások igénybevétele a bankszektorban – a menedzsment tanácsadás kiemelt szerepe
14:45-15:00	<b>Dr. Suhajda Csilla</b> (egyetemi docens, MATE) Külső szolgáltatók a HR-ben a Cranet kutatás eredményeinek tükrében	<b>dr. Hunyadi-Barta Zsuzsanna</b> (METU, mesteroktató) A tanácsadói szerep alakulása a piaci-, és közsférában – visszatekintés. A HR szakember, mint tanácsadó és tréner	<b>Nagy Gabriella</b> (MATE): Biztos, hogy egy jó stratégia elég az életben maradáshoz a változó gazdaságban?	<b>Szécsi Gabriella</b> (ügyvezető igazgató, BI-KA Dinamika Zrt. – <b>Pálmai László</b> (vezérigazgató, BI-KA Dinamika Zrt): Sikeres generációváltás egy magyar kis- és középvállalat életében

15:00-15:15	<b>Prof. Dr. Lazányi Kornélia,</b> (egyetemi tanár, Óbudai Egyetem) Oktatás helyett tanácsadás a felsőoktatásban?	<b>Balogh Katalin</b> (Greif Industrial Packaging Senior Regional HR Manager): One Greif vízió tanácsadók közreműködésével	<b>Kálmán Edina</b> (Formáció Csoport vezetője, a Knowhouse Consulting Kft. ügyvezetője) Sales boost, avagy hogyan pörgessük fel az értékesítés fejlesztését egy kkv-nál?	<b>Boros Zsuzsa</b> (PhD hallgató, SJE): Vezetői kompetenciák, stílusok és gyakorlatok a digitális korszakban, E-leadership
15:15-15:30	Q&A kérdések és válaszok	Q&A kérdések és válaszok	Q&A kérdések és válaszok	Q&A kérdések és válaszok
15:30-16:00	<b>Szünet</b>			
	Délutáni plenáris ülés elnöke: <b>Tarjáni István</b> OC tagja, MÉT elnök VII. emelet: Széchenyi terem			
16:00-16:30	<b>Záró plenáris előadás (1)</b> (Closing plenary session 1st presentation)	Role of management consulting in United States (Tanácsadás helyzete az Egyesült Államokban) <b>(Eric Sanders,</b> Associate Professor and Associate Director MBA Program at Elmhurst University, USA)		
16:30-16:50	<b>Záró plenáris előadás (2)</b>	Benchmarking és empirikus kutatások tanácsadásban és egyetemi környezetben – nemzetközi V4 empirikus kutatás a HR-ben <b>Dr. Szabó-Szentgróti Gábor</b> (egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem-MATE)– <b>Dr. Kőműves Zsolt</b> (egyetemi docens, MATE)– <b>Dr. Szabó Katalin</b> (egyetemi docens, MATE)– <b>Dr. Poór József</b> (egyetemi tanár, MATE-SJE)		
16:50-17:00	<b>Konferencia zárása</b>	<b>Dr. Poór József,</b> OC elnöke		

» **Helyszín, időpont:** Budapest, BKIK Székház. I. ker. Krisztina krt. 99. 2023. november 8.



1. ábra: A BKIK székházának a fotója

- » **Részvétel:** díjtalan, de regisztrációhoz kötött
- » **Ellátás:** Szünetekben kávé és üdítő, valamint ebéd
- » **Parkolás:** Környező utcákban parkolási díj ellenében.

» **Kiadványok:**

- » Előadások absztraktjai elérhetők: **XI. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA**
- » Konferencián elhangzott előadások írásos anyagai majd egy külön lektorált kötetben jelennek meg

» **Kiadó:**

Budapesti Metropolitan Egyetem (METU)

**Publikáció éve:** 2023

ISBN: 978-615-5459-22-1

### **Részvevő szakmai szövetségek és egyesületek**

- » European Training and Media Association,
- » Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ)
- » IVSZ Szövetség a Digitális Gazdaságért,
- » KKVHÁZ,
- » Magyar Coach Egyesület,
- » Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT),
- » Országos Humán Egyesület (OHE),
- » Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ),
- » SEED Kisvállalkozás Fejlesztés Alapítvány,
- » Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT),
- » Tréning Kerekasztal Egyesület,
- » Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE),
- » Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

### **Konferencia szponzora és támogatója**



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA



## DÉLELŐTTI PLENÁRIS ÜLÉS ELŐADÓI ÉS ELŐADÁSAI

### CONSULTING POSITION IN AUSTRIA-PAST, PRESENT AND FUTURE (TANÁCSADÁS HELYZETE AUSZTRIÁBAN – MÚLTBAN, JELENBEN ÉS JÖVŐBEN) (DR. ILSE ANDREA ENNSFELLNER)



Studies in Commercial Sciences at the University of Economics and Business Administration in Vienna, Austria. More than 25 years management consultant, trainer and mediator at Ennsfellner Consulting e.U. in the fields of Quality Management, Process and Project Management, Cultural Relations Management and Systemic Management Consultancy.

Training and teaching at universities and universities of applied sciences; Speaker at Congresses both on national and international level, numerous publications, e.g. Exzellenz in der Unternehmensberatung – Beratungsprojekte erfolgreich durchführen – Leitlinien für Unternehmen und Berater (Springer/Gabler 2022)

Engagement in the development and promotion of the consultancy standard ISO 20700:2017: Guidelines for management consultancy services.

Many years of engagements and leading positions in national and international consulting associations, i.e. ICMCI, UBIT Austria; past Member of the Economic Parliament of the Austrian Federal Economic Chamber; Chair of CEN TC 381 on EN ISO 20700:2018 Guidelines for management consultancy services; Speaker at proEthik AUSTRIA.

Certifications: CMC Certified Management Consultant; Certified Business Trainer; Registered Business Mediator (by the Austrian Ministry of Justice); CSE Certified Supervisory Expert; ICMCI Accredited Trainer ISO 20700:2017; ICMCI Academic Fellow; Academically certified Digitalization Expert

A Vezetési Tanácsadó, Számviteli és Informatikai Tagozat (UBIT= Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT) több mint 80 000 tagjával a WKÖ (Osztrák Gazdasági Kamara) egyik legnagyobb és legdinamikusabb szakmai tagozata. Ez a szervezet képviseli a vállalkozók érdekeit a vezetési tanácsadás, az informatika és a számvitel területén. A Tagozat fő célja a szakmailag releváns keretfeltételek optimalizálása, a szakmai csoportok teljesítményének kommunikálása a piac felé.

A Vezetési Tanácsadó, Számviteli és Informatikai Tagozat (továbbiakban UBIT) jogelődje 1985-ben alakult 3.000 taggal. A fejlődés további fontosabb mérföldkövei a következők voltak:

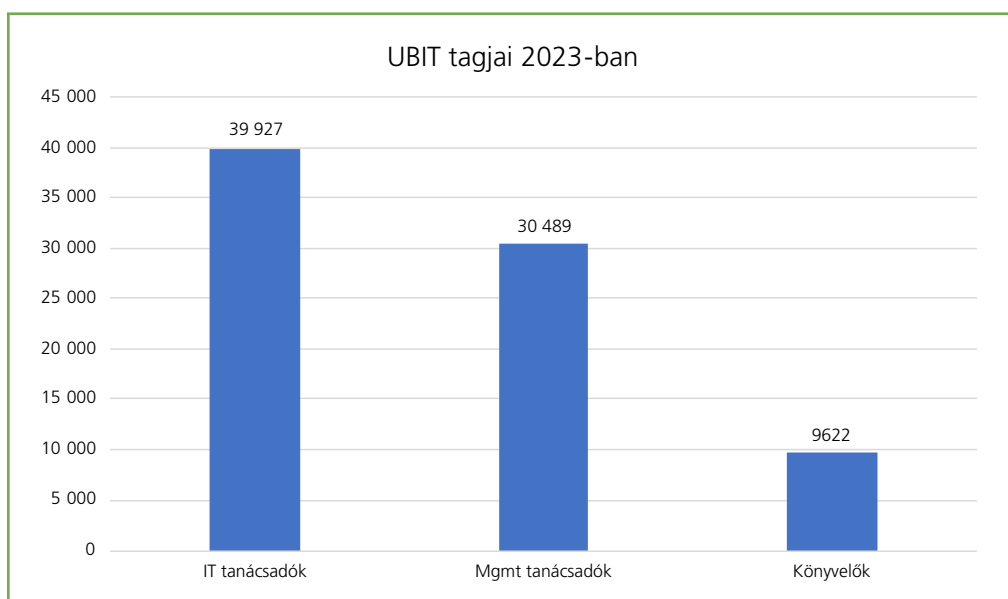
- » 1987 óta tagja az UBIT a nemzetközi ICMC szervezetnek



2. ábra. Nemzetközi ICMC logó

- » 1997-ben vezették be a Magyarországon is 1994 óta elterjedt Hites Menedzsment Tanácsadói (Certified Management Consultant=CMC) minősítést.
- » 1999-től kibővült az UBIT a Számviteli szakmai osztály.
- » 2001-ben megalakult az Incite Továbbképző és Szakértői Részleg és meghirdették a Constantinus „Év Legjobb Tanácsadói Projekt” címet. Még ebben az évben kibővült a Tagozat az Informatikai Szakmai Osztállyal.
- » Elindult 2003-ban a Constantinus „Év Legjobb Tanácsadói Projekt” nemzetközi változata, amely keretében tanácsadók versenyeznek azért, hogy elnyerjék Ausztria legjobb tanácsadási projekt díját.
- » 2011-ben a Constantinus Díj nemzetközivé vált. A Constantinus International Award minden évben meghívja a tanácsadókat a világ minden tájáról, hogy kiemelkedő ügyfélértékű projekteket nyújtsanak be a nemzetközi zsűri számára.

Az UBIT-nak 80.038 tagja van az alábbi megoszlásban:



3. ábra: Az Osztrák Vezetési Tanácsadó, Számviteli és Informatikai Tagozat(UBIT) tagjai

Az UBIT keretében 657 tanácsadó rendelkezik CMC és 503 pedig Minősített Supervisory Expert címmel (CSE).



Az osztrák tanácsadóipar fontosabb jellemzői a következők:

- » Az UBIT-ban regisztrált tanácsadók száma 30.489 fő.
- » 3035 tanácsadó vállalkozásban 19.198 alkalmazott dolgozik.
- » Az egész iparág éves bevétel 2022-ben elérte 7,48 milliárd eurót, amelyből 1,59 milliárd euró volt az export részaránya.

Az UBIT tevékenységének a legfontosabb céljai és fókuszai:

- » Képviseelni az összes menedzsment tanácsadó szakmai és vállalkozási érdekeit.
- » Optimalizálni a tanácsadószakma leglényegesebb keretfeltételeit.
- » Létrehozni és működtetni a legkedvezőbb felelősségbiztosítási rendszert az összes UBIT tagszervezet számára annak megvalósítását.
- » Támogatni és segíteni a Menedzsment és Tanácsadó Akadémia keretében folyó szakmai képzéseket és továbbképzéseket.
- » Hatékonyan promotálni az éves Tanácsadói és IT Napot, amelyre minden év novemberében kerül sor a bécsi Hofburgban. Ekkor adják az év legjobb tanácsadói Constantinus Díjat.
- » Támogatni az Éves Tanácsadó Díj lebonyolítását.
  - › Támogatni a határon átnyúló tanácsadói kooperációt és a Constantinus Nemzetközi Tanácsadói Díjat.

A legújabb tanácsadói trendek, amelyek kulcsfontosságúak az UBIT számára, a következőkben foglalhatók össze:

- » Előmozdítani az európai a környezeti, társadalmi és kormányzati tevékenységeket:
  - › Európai Vállalati Fenntarthatósági Jelentés Direktíváinak a megvalósítása 2025-ben
- » Támogatni a digitális átalakulást
  - › Mesterséges Intelligencia előretörésének vizsgálata
- » Előmozdítani Cyber Biztonság kérdéskörét
  - › A KPMG kutatási jelentése szerint minden cég kiber biztonsági problémákkal küzd. Ezért az UBIT támogatja az Országos Kiber Biztonsági Kezdeményezés legfontosabb céljainak a megvalósítását,
- » Megrendezni a 21. Osztrák IT és Tanácsadói Konferenciát 2023. november 16-án a Hofburgban

## A TANÁCSADÓKRÓL ÉS A TANÁCSADÁSRÓL (MADARAS NORBERT)



**Madaras Norbert**, kétszeres olimpiai bajnok vízilabdázó, a Magyar Vízilabda Szövetség elnöke, aki játékosként két olimpiai bajnoki címet szerzett, a magyar vízilabda egyetlen kétszeres világbajnoka, négyszeres Bajnokok Ligája-győztes. Sportvezetőként is sikeres a pályafutása, 2018-tól vezette a Ferencváros vízilabda-szakosztályát, a csapattal a magyar bajnoki címek és kupagyőzelmek mellett BL-sikernek is örülhetett. Évek óta a szövetség és a liga alelnökeként dolgozott és tagja volt az MVLSZ utánpótlás bizottságának. Sportpályafutása alatt az Általános Vállalkozási Főiskola – vállalkozásszervező szakon tanult. 2022. november 19-én a Magyar Vízilabda-szövetség elnökévé választották. Megbízatása 2024. október 22-éig szól.

## KÜLSŐ TANÁCSADÓK MUNKÁJA EGY VÁLLALATI FELSŐVEZETŐ SZEMÉVEL (ANDRÁS KLÁRA)

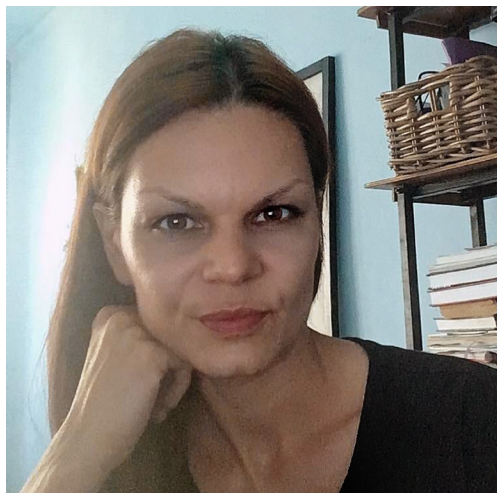


**András Klára** az Egis Gyógyszergyár Humánerőforrás és kommunikációs igazgatója, doktori címét a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen szerezte, szakterülete a generációkutatás, a HR kontrolling és a teljesítménymenedzsment. A humán kontrolling, a mérések, mutatószámok elkötelezett híve, éveken át ez volt a fő feladatköre, ezt tanította, és ebben a témakörben végezte tudományos tevékenységét és kutatásait. 2014-től tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ) 2023-ban a szervezet alelnökének választották. Szakmai pályája során katalizátora volt számos új nagyvállalati HR rendszer bevezetésének, működtetésének, tökéletesítésének. 2017 óta az Egis csoport HR igazgatója, jelenleg is 18 országban 4550 munkavállalóért felelős. Ha ideje engedi örömmel tart belső fejlesztéseket, tréningeket, valamint rendszeres vendégelőadója a hazai felsőoktatás HR szakmai képzéseinek, a Budapesti Metropolitan Egyetem főiskolai docense. Folyamatosan figyeli a HR szakma belföldi ill. nemzetközi fejlődési trendjeit, aktív szereplője a ran-

gosabb HR szakmai eseményeknek a Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége (MAGYOSZ) HR Bizottságának elnöke MTA Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottsága Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal Albizottságának tagja. 2022. évben beválasztották a TOP 20 legbefolyásosabb hazai HR szakembere közé.

Az örökös dilemma: make or buy, külső vagy belső? Az előadásomban arról fogok beszélni, hogy mikor és miért dolgozunk külső tanácsadókkal, milyen szempontok szerint választunk külsős partnert és milyen típusú feladatokba vonjuk be őket. Milyen a kapcsolat a külső partnerekkel, hogyan tudunk velük hatékonyan együttműködni, milyen kihívásokat kell legyőzni együtt. A tanácsadó vagy külsős tanácsadó megítélése hogyan változott az elmúlt években? Milyen hatással volt a Pandémia az együttműködésekre és vajon minden dilemmánkra találunk-e megfelelő külsős partnert. És végül, milyen a jó tanácsadó a nagyvállalati HR-es szemével?

## VEZETÉSI TANÁCSADÁS AKTUÁLIS HELYZETE SZLOVÁKIÁBAN (PHDR. SZEINER ZSUZSANNA PHD)



Szeiner Zsuzsanna, a komáromi Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának oktatója, a Közgazdaságtan Tanszék tanszékvezetője. Akadémiai pályára lépése előtt több, mint 10 évig a magánszférában nemzetközi vállalatok controllingjával foglalkozott. Tudományos kutatásaiban a munkaerőpiac mikrogazdasági oldalával, a javadalmazással, munkaerőmegtartással, külső szakértők szerződésének kérdéseivel foglalkozik. Minősített értékelemző, a Magyar Értékelemzők Társaságának elnökségi tagja.

PhDr Szeiner Zsuzsanna, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)  
e-mail: [szeinerzsu@gmail.com](mailto:szeinerzsu@gmail.com)

A vezetési tanácsadás kialakulását és elterjedését Szlovákiában nem a szervezetek, a foglalkoztatók vagy a munkavállalók elvárásai idézték elő. Az ország külkereskedelmi nyitását követően, az 1990-es évek végétől kezdtek el betelepülni a az országba a nagy nemzetközi tanácsadócégek, amelyek rendszerint ügyfeleiket követték a KKE régióba. Ők segítették nemcsak a működőtőke befektetőket, de a kormányzat is rendszerint az ő szolgáltatásaikat vette igénybe az EU csatlakozást megelőző közszféra átalakítás és jogharmonizáció megvalósításához. Az azóta eltelt időben a hazai tulajdonú tanácsadócégek is megerősödtek, és elszaporodtak azok a mikro cégek és szabadúszó vállalkozók, akik valamilyen speciális területen szereztek értékes tapasztalatokat, amit tanácsadóként tudnak hasznosítani a különböző vállalatoknál. Ezt az egyre erősödő tendenciát a munkaerőhiány és szakemberhiány folyamatosan táplálja. A legkülönbébb iparágakban tevékenykedő cégek előszeretettel bíznak meg szabadúszó tanácsadókat, akik a problémás területeken néhány hét leforgása alatt képesek működő rendszereket kialakítani, amelyeket aztán a kevésbé tapasztalt és nagytudású kollégák is sikerrel tudnak üzemeltetni. Megszűnően van az a gyakorlat, hogy a nagyvállalatok a hozzájuk hasonlóan nagy tanácsadó cégeknek adnak megbízást, a kis cégek pedig kizárólag a kis hazai tanácsadókhöz fordulnak.

## 1. SZEKCIÓ: GLOBÁLIS, REGIONÁLIS ÉS HELYI TRENDEK A TANÁCSADÁS KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEIN ÉS A DIGITALIZÁCIÓ (SZEKCIÓ VEZETŐK: CSÁKVÁRI PÉTER, VTMSZ – PATÓ GÁBORNÉ DR. HABIL SZÚCS BEÁTA, ELTE)

### 1.1. ELŐADÁS: AZ ICMCI ÉS A FEACO HELYE ÉS SZEREPE A TANÁCSADÁS FEJLŐDÉSÉBEN (CSÁKVÁRI PÉTER)

**Csákvári Péter** CMC, VTMSZ volt elnöke, vezetőségi tagja, e-mail: [peter@csakvari.com](mailto:peter@csakvari.com)

A tanácsadóipar magyar szempontból legrelevánsabb két nemzetközi szervezete a Vezetési tanácsadó szövetségek nemzetközi tanácsa, International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI, és a Vezetési tanácsadó szövetségek európai föderációja, Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation, FEACO, kulcsszerepet játszottak a vezetési tanácsadó szakma utóbbi négy évtizedes fejlődésében. Egyikük nélkül sem alakult volna ki a szakma ahogy most ismerjük, annak ellenére, hogy nagyon különböző megközelítéssel és módszerekkel – egymástól függetlenül – működnek.

Az ICMCI tagjai azok a nemzeti szövetségek lehetnek, amelyek tanácsadó személyeket tömörítenek, és amelyek szakmai minősítések kiadására is jogosultak. Az ICMCI a jogtulajdonosa egyebek között a Certified Management Consultant, CMC, címnek és aktív kezdeményezője és alkotója volt az ISO 20700 szabványnak, amely a vezetési tanácsadás fogalmi és folyamatdefiníciós szabványa.

A FEACO eközben a szakma hivatkozási kereteit nyújtja, rendszeresen készít piaci elemzéseket és statisztikákat a szakmáról valamint működtet egy az Európai Bizottság mellett dolgozó munkacsoportot, amely az uniós tanácsadó-beszerzések folyamatát segíti.

Az előadás a két szervezetnek a tagszervezetek és azok tagjai számára kínált étékajánlatait mutatja be, számba véve ezek hatását a hazai, az európai és a globális tanácsadóiparra.

### 1.2. ELŐADÁS: A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A DIGITALIZÁCIÓ SZEREPE A TANÁCSADÁSBAN (TOKÁR-SZADAI ÁGNES)

**Tokár-Szadai Ágnes**, egyetemi docens, Tokaj-Hegyaljai Egyetem, e-mail: [tokar.szadai.agnes@unithe.hu](mailto:tokar.szadai.agnes@unithe.hu)

A tudásmenedzsment elengedhetetlen és létfontosságú minden tanácsadó számára: a tudás megszerzése, fejlesztése, megosztása és hatékony átadása az ügyfélnek az egyetlen módja annak, hogy teljesítsék alapvető küldetését. Tanulmányunkban a 2020-21-es COVID-19 járvány idején Északkelet-Magyarországon végzett mélyinterjú kutatásunk alapján arra a kérdésre keresünk választ, hogy a tanácsadók mennyire tudtak megfelelni a digitalizáció új kihívásainak, az intelligens rendszerek és a mesterséges intelligencia (AI) területén, és hogy ügyfeleik nyitottak-e az új megoldásokra. Felmérésünk azt mutatja, hogy a tanácsadók jelentős része nyitott a digitális formában történő tanácsadási szolgáltatásokra, és szívesen alkalmazza a tudásszerzés és -szervezés új módjait. Úgy látják, hogy a digitalizáció hatással van mindennapi tevékenységeikre, feladataik

ellátására, jelentősen megkönnyítve azokat, szolgáltatásaik fejlesztésére és költségeire. Az ügyfelek sokkal kevésbé nyitottak a tanácsadási szolgáltatások digitális formáira, mint a tanácsadók. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyes kapcsolatnak, megtalálják a fizikai kontaktust és a non-verbális kommunikációt.

### 1.3. ELŐADÁS: AZ ETIKAI TANÁCSADÁS ÉS A TANÁCSADÁS ETIKÁJA (TORMA KÁLMÁN)

**Torma Kálmán**, senior tanácsadó, CMC, TMTConsulting, e-mail: tormak [tormak@tmtconsulting.hu](mailto:tormak@tmtconsulting.hu)

„A tanácsadás szakmává válásával párhuzamosan kialakultak a professzionális tanácsadói munka magatartási etikai normái. A **tanácsadás bizalomra épülő tevékenység**, a tanácsadó az ügyfél szemében bizalmi ember, akinek megengedi, hogy beelásson „titkaiba”, akitől elvárja, hogy segítséget kapjon nehéz helyzetében, céljainak elérésében. Az ügyfél akkor tud megfelelően együttműködni a tanácsadóval, ha nincs benne kétség az etikus viselkedéssel kapcsolatban, ha rá tudja bízni magát. A bizalmi helyzet különös felelősséget jelent a tanácsadó számára. Az etikus viselkedés egyben a tanácsadás hatékonyságát is növeli, mert alátámasztja a tanácsadó hiteleségét”(Torma, 2016). Ilyen és hasonló kérdésekkel foglalkozunk az előadásunkban.

### 1.4. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓ, MINT STRATÉGIAI SZEREPKÖR (BALÁZSI GABRIELLA)

**Balázi Gabriella**, Ügyvezető igazgató, Business Conference Kft, e-mail: [balazsigabriella0@gmail.com](mailto:balazsigabriella0@gmail.com)

A mai tudásintenzív világban a vállalatok, vállalkozások a szoros verseny és a gyorsan és folyamatosan változó piaci körülmények és igények miatt külső szakértelem, tanácsadók bevonását igénylik. A gyakorlatban viszont számos nehézség jelentkezik a Tanácsadó és az Ügyfél munkakapcsolatában, akár már a kapcsolat kialakításánál is. A tanácsadói tevékenység során nemcsak aktuális szakértelem, tudás, információ kerül átadásra, hanem a munkakapcsolat, együttműködés során mindkét fél formálódik is. A vállalkozásoknál kialakul egy proaktív tanulási, fejlődési attitűd. Így a tanácsadó szemlélet formálódva válhat számukra, ezáltal a vállalkozások oldaláról stratégiai szereplőként jelenik meg. A tanácsadó számára a kihívás az, hogyan tudja elfogadtatni saját stratégiai pozícióját, átadni az extra tudást és egyben elérni, hogy az Ügyfél oldalon azonosulni tudjanak azzal a saját magukról alkotott képpel, miszerint ők egy nagy tudásbázisú és tudás igényes, innovatív vállalkozás.

Az előadásban áttekintésre kerülnek azok a tanácsadói attribútumok, amelyek segítségével a kapcsolat és együttműködés kialakítható. Valamint az, hogy tanácsadói tevékenység és az együttműködés során esetlegesen felmerülő problémás helyzeteket miként lehet megelőzni vagy a már kialakult helyzetet kezelni. Továbbiakban a stratégiai szerepkör kialakításhoz szükséges számos tényező is bemutatásra kerül. Így többek között a stratégiai szerepkör, a kapcsolat menedzsment a vállalkozásfejlesztés és tudás menedzsment.

#### Irodalomjegyzék

1. Torma K. (2016). Tanácsadás etikája. In: Poór J. (Szerk.): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN: 9789630598125, <https://doi.org/10.1556/9789634540113>

## 1.5. ELŐADÁS: A SZAKMAI GYAKORLAT, MINT A TANÁCSADÁS ELMÉLET ÉS GYAKORLAT INTEGRÁCIÓJÁNAK ESÉLYE – A „GÖDÖLLŐI ISKOLA” EMBERI ERŐFORRÁS TANÁCSADÓ HALLGATÓK TAPASZTALATÁNAK TÜKRÉBEN (KENDERFI MIKLÓS)

**Kenderfi Miklós** (tanszékvezető, egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem-MATE, VFGI), e-mail: [kenderfi.miklos.mate@uni-mate.hu](mailto:kenderfi.miklos.mate@uni-mate.hu)

Hazánkban a tanácsadó képzés Gödöllőn tekint vissza a legnagyobb múltra, hiszen 30 évvel ezelőtt Szilágyi Klára és Völgyesy Pál vezetésével, a GATE (a SZIE és a mai Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem jogelődje) Tanárképző Intézetében alapították és indították a Munkavállalási tanácsadó főiskolai szakot. A bolognai folyamatnak köszönhető felsőoktatást érintő átalakítás során, többek között ennek a szaknak a tapasztalataira és eredményeire építve 2008-ban indult útjára négy egyetemen (Gödöllő mellett Debrecenben, Pécsen és Győrben) az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak. A tanácsadó diploma népszerűségét, illetve annak munkaerőpiaci konvertálhatóságát jelzi, hogy jelenleg 10 felsőoktatási intézményben sajtóíthatóak el a bölcsész tudományi képzési területen akkreditált szak képzési és kimeneti követelményeiben megfogalmazottak. Már a szakirodalomban is visszaköszön a „Gödöllői Iskola” elnevezés, mely a három évtized alatt felhalmozott intellektuális tőkét és szellemiséget jelzi a gyakorlatorientáltság mellett. Az iskola a tanácsadó képzése pályatanácsadás fókuszú, vagyis az egyéni igények szerepelnek a középpontban.

Előadásunkban arra vállalkozunk, hogy bemutatjuk a gödöllői Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatók külső szakmai gyakorlathoz kapcsolódó személyes gyarapodásának feltérképezését célzó vizsgálatunk eredményeit. Kutatásunk során kitüntetett figyelemmel fordulunk a tanácsadó professzió szempontjából releváns képességek feltárására, azok fejlődésére.

## 1.6. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓK SZEREPE NEMZETKÖZI FINANSZÍROZÁSÚ PROJEKTEK KÜLSŐ AUDITJAIBAN (NOVÁK CSABA)

**Novák Csaba**, IFKA, Tokaj-Hegyaljai Egyetem, e-mail: [novak.csaba30@gmail.com](mailto:novak.csaba30@gmail.com)

A pályázatos forrásfelhasználásnak olyan bonyolult szabályrendszere alakul ki, amely rendkívül munka és költségigényessé tették a projektek menedzselését. Ezek a folyamatok immár túlnyúlnak a támogatás elnyerésén, sőt akár a záró pénzügyi kifizetéseken is. Az ellenőrzésnek nemcsak a csekklistája, scope-ja bővült ki, hanem az időhorizontja is. Egyre gyakrabban esik meg hogy a zárókifizetések után a fenntartási időszakban is merülhet fel ellenőrzési igény, amikor már az ügyfelek nem fókuszálnak a korábbi projektre. A gondosan eljáró ügyfelek és tanácsadó partnereiknek erre az eshetőségre is fel kell készülniük, tehát a tanácsadó szerződésekbe ezeket az eshetőségeket is transzparenssé módon ajánlatos beépíteni.



## 2. SZEKCIÓ: TRENDEK ÉS TENDENCIÁK A STRATÉGIA, SZERVEZET- ALAKÍTÁS, SZERVEZETFEJLESZTÉS TERÜLETEIN (SZEKCIÓVEZETŐK: NÉMETH GERGELY, SZMT – ZSOLDISNÉ CSAPOSS NOÉMI, OHE – SZABÓ SZILVIA, FŐISKOLAI TANÁR, METU)

### 2.1. ELŐADÁS: GRAFOLÓGIA A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN (MAKRA ILDIKÓ JUDIT)

**Makra Ildikó Judit** (grafológus szakoktató-szaktanácsadó, Grafo-Bázis DMV)  
e-mail: [grafobazis@gmail.com](mailto:grafobazis@gmail.com)

A grafológia felhasználása ritkábban használt módszer a HR-ben, a szervezetalakításában és fejlesztésében. Célom, hogy ezt a lehetőséget is megismertessem a kiválasztási folyamatban és a munkaerő hosszútávú megtartásában. Ezen kívül a vezető kiválasztásban, csapatépítésben, teamek kialakításában és a munkaerő-átcsoportosítás kezelésében. Válaszokat kerestem arra, miért és hányféleképpen lehet alkalmazni az írásanalízist a napi gyakorlatban. Az általam ismert cégvezetőkkel és HR munkatársakkal beszélgettem a témáról. Kérdéseimre konkrét válaszokat kaptam az interjúk során. A grafológia használatával az emberi kockázatok eredményesen csökkenthetők. A fluktuációt és a munkatársak közti konfliktusokat meg lehet előzni. A grafológia, mint eszköz, több embert érdekel a HR területén, mint ahányan használják. Kíváncsiak, de még nem gondoltak rá, hogy leteszteljék és összevessék az eredményeket a jelenleg alkalmazott módszerek eredményeivel.

### 2.2. ELŐADÁS: SZERVEZETFEJLESZTÉSSEL TÁMOGATOTT ÜZLETI NÖVEKEDÉS AZ ITL GROUP KFT.-BEN (GRÁCZER JUDIT)

**Gráczer Judit**, HR manager, ITL Group Kft., e-mail: [j.graczer@itlgroup.hu](mailto:j.graczer@itlgroup.hu)

Az ITL Group 1995-ben kezdte meg tevékenységét, kezdetben olasz befektetők üzleti céljait támogatva. A cégvezetés a „one stop one shop” üzleti modell alkalmazásával az egymást követő években egyre több tevékenységet integrált a szervezetbe. Mára kilenc szakmai területtel, tanácsadóként segíti a vállalkozások működését a cégalapítástól kezdve az üzleti folyamatok kiterjesztéséig.

Az ITL Group jó példa annak bemutatására, hogyan változik folyamatosan egy szervezet az üzleti igények hatására. Mennyire tervezett vagy akár intuíciókon is alapulhat egy új szolgáltatás piaci bevezetése.

Fontos lépcső a hagyományos üzleti körből való kilépés a nemzetközi piacra, ahol már multinacionális cégekkel azonos pályán kell megmérettetni, mindig szem előtt tartva, hogy miben tudunk előnyösebbek lenni egy igényesebb ügyfélkör számára. Mindez megköveteli a folyamatos fejlődést nem csak szakmailag, informatikai eszközökben, hanem a munkafolyamataink hatékonysága terén is, amely lehetővé teszi, hogy új kompetenciákat és „legjobb gyakorlatokat” integráljunk a szervezetbe.

A HR szerepe meglehetősen kiélezett a változások menedzselésében, azonban mindig segítségünkre vannak az újabb módszerek – mint a szervezetre megfelelően kalibrált, lean szemléletű folyamatfejlesztés és projekt menedzsment –, amelyek bevezetése a kis- és középvállalati szektorban, azon belül is a tanácsadásban nem kevés kihívást jelent.

## 2.3. ELŐADÁS: SZOLGÁLTATÓ KKV-K FINANSZÍROZÁSI STRATÉGIÁJA VÁLSÁGHELYZETEBEN (ALPÁR VERA)

**Dr. Alpár Vera Noémi**, PhD EdD egyetemi docens Gazdaság- és Vezetéstudományi Intézet, Üzleti tudományok, Vezetés és Szervezés Tanszék Károli Gáspár Református Egyetem, Gazdaságtudományi, Egészségtudományi és Szociális Kar, e-mail: [alpar.vera.noemi@kre.hu](mailto:alpar.vera.noemi@kre.hu)

AXXI. században a szolgáltató kis- és középvállalkozásoknak (KKV-k) fontos szerepük van a nemzetgazdaságban. Ezek a vállalkozások sokszor az ország gazdasági gerincét alkotják, hiszen a GDP jelentős részét adják. Számos szektorban és területen aktívak, beleértve az oktatást, az egészségügyet, a pénzügyi tanácsadást, az IT szolgáltatásokat, a szórakoztatóipart és még sok más.

A különböző válsághelyzetekben lévő szolgáltató KKV-k pénzügyi stratégiájára és finanszírozására vonatkozó fél éves kutatás eredményeit mutatom be, melynek keretében 41 különböző szolgáltatástípust vizsgáltam meg diákjaimmal és elemeztem, (mint például az autószervizet, takarítási szolgáltatásokat, közösségi média menedzsmentet, fordítást és sok más területet).

A vizsgálat középpontjában a problémák elemzése és megoldási lehetőségei, valamint a diverzitás és a sokféleség állt, melyek megmutatják a szolgáltató szektor kihívásait, lehetőségeit és adaptációs, innovációs készségeinek specifikumait. Az előadás kiemelt hangsúlyt fektet a fundraising számos lehetséges területére, különös tekintettel a KKV-kra és a szolgáltató szektorra, így a pénzügyi stabilitás fenntartására és fejlesztésére válságos időszakokban.

## 2.4. ELŐADÁS: FÓKUSZBAN A MUNKAVÁLLALÓI KÉSZSÉGEK: ESET-ALAPÚ KÉSZSÉGMÉRÉS ÉS FEJLESZTÉS (ÁBRAHÁM ZSOLT)

**Ábrahám Zsolt** (Ügyvezető igazgató, Case-solvers, Budapesti Corvinus Egyetem)  
e-mail [zsolt@case-solvers.com](mailto:zsolt@case-solvers.com)

Az esettanulmány-módszert széleskörben alkalmazzák az üzleti iskolák oktatási módszerként, de a készségfejlesztés és mérés területén még gyerekcipőben jár. Az előadás egy online, esettanulmány-alapú mérési eszközt mutat be, melyen keresztül mérhetők és fejleszthetők a munkavállalók probléma-megoldó készségei. Az eszközön futó szimuláció egy tanácsadói projekten vezet végig, mely során a munkavállalók a hétköznapi munkához kapcsolódó feladatokat végeznek el, miközben az eszköz készségeket mér a problémamegoldás, projektmenedzsment, együttműködés és kommunikáció területén. A készségmérés során azonosíthatók a munkavállalókhöz kapcsolódó fejlesztési célok, valamint egyedi fejlesztési stratégiák írhatók fel. A készségmérés egy online tanulási platformba van beágyazva, melyen keresztül a mérés és a fejlesztés integráltan valósulhat meg. A bemutatott eszköz jelentősen hozzájárul a munkavállalói készségek feltérképezéséhez, a toborzási valamint képzési folyamatok automatizációjához, valamint az adat-alapú HR működés vállalaton belüli bevezetéséhez. A rendszer rugalmassága lehetővé teszi a már meglévő rendszerekhez történő integrációt, valamint a mérési és fejlesztési tartalom vállalatra és munkakörökre történő testre szabását.



## 2.5. ELŐADÁS: MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS TUDÁSMENEDZSMENT KAPCSOLATA VERSUS DIGITÁLIS WELL-BEING ÉS JOMO (PROF. DR. BENCSIK ANDRÁS)

**Prof. Dr. Bencsik Andrea** (egyetemi tanár, Pannón Egyetem) e-mail: [bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu](mailto:bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

A mesterséges intelligencia és tudásmenedzsment rendszerek számos ponton kapcsolódnak és egymás működését támogatják. Ezt az együttműködést jelző leggyakrabban előforduló szervezeti folyamatok: adatok és tudás feldolgozása, adatbányászat és tudáselemzés, intelligens keresés és címkézés, automatizált tudásmegosztás, döntéstámogatás, fejlesztési és tanulási folyamat támogatása. Az emberek kulcsszereplők ebben a folyamatban, és számos fontos funkciót tölthetnek be (kapcsolódva az előző felsoroláshoz): adatok és tudás előkészítése és karbantartása, intelligens kategorizálás és címkézés, algoritmusok fejlesztése és beállítása, értelmezés és magyarázat, felhasználói követelmények és visszajelzések, etikai és társadalmi szempontok figyelembevétele. Kulcsszerepük mellett problémákat és akadályokat is jelenthetnek ennek az együttműködésnek a következtében. Pl. hiányos vagy helytelen adatok, túlzott szubjektivitás, idő- és munkaigény, képzetlenség és tapasztalatlanság, ellenállás az új technológiák felé, etikai és adatvédelmi aggályok. Minden probléma és elengedhetetlen szerep mellett további kihívásokkal kell szembenézni a HR munkatársainak. A túlzott IT használat, a folyamatos elérhetőség kényszere, a lemaradás érzése lelki és fizikai megterhelést jelent a munkatársak számára a szervezeti élet mindennapjaiban. Hogyan lehet az egyensúlyt megtartani? Milyen megoldások állnak rendelkezésre? Hogyan lehet ezeket integrálni a tudásmenedzsment folyamat lépéseinek megvalósításába? Ezekre a kérdésekre keresi a választ az előadás.

### Irodalomjegyzék

1. Bencsik, A. & Juhász, T. (2023). Impact of Technostress on Work-Life Balance, *Human Technology*, 9(1), 41-61. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.4>
2. Durst, S. & Zieba, M (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603>
3. Intezari, A., Taskin, N. & Pauleen, D.J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>
4. Büchi, M. (2021). Digital well-being theory and research. *New Media & Society*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14614448211056851>

### 3. SZEKCIÓ: VÁLSÁGKEZELÉS-VÁLSÁGMENEDZSELÉS A NEHÉZ GAZDASÁGI HELYZETBEN

(SZEKCIÓVEZETŐ: GÁL É. BEÁTA VOE TMS MINŐSÍTETT, VOE AELNÖK,  
A VOSZ KOMMUNIKÁCIÓS ÉS MARKETING IGAZGATÓJA)

#### 3.1. ELŐADÁS: A TUDÁSTŐKE JELENTŐSÉGE A VÁLLALATOK TERMELÉKENYSÉGÉBEN (DR. BODA GYÖRGY – DR. HABIL KISS FERENC – THÉK REGINA – LÁNC GÁBOR)

**Dr. Boda György**, partner, Boda & Partners Kft., e-mail: [gyorgy.boda@bodaandpartners.com](mailto:gyorgy.boda@bodaandpartners.com)

**Dr. habil Kiss Ferenc**, kutatási és fejlesztési igazgató, Információs Társadalomért Alapítvány,  
e-mail: [kiss.ferenc@infota.org](mailto:kiss.ferenc@infota.org)

**Thék Regina**, szenior tanácsadó, Boda & Partners Kft., e-mail: [thekregi@gmail.com](mailto:thekregi@gmail.com)

**Láncz Gábor**, partner, Láncz & Partners Kft., e-mail: [lancz.gabor@gmail.com](mailto:lancz.gabor@gmail.com)

A visegrádi országok fejlődésének megítélésében egyre többen adnak hangot csalódásuknak. Az eddigi multinacionális közreműködésre alapozott fejlődés nem oldotta meg a társadalmak számos problémáját és a kormányzatok részben a belföldi termelőkre támaszkodva, másrészt új potenciális partnereket keresve új utakon próbálkoznak. A fő hangsúly azonban továbbra is a külföldi tőke bevonásán, a „jobb” külföldi tőke megtalálásán van és kevés figyelmet fordítunk a belső és a külső termelési tényezők helyes egyensúlyának kialakítására.

Ebben van egy nagy adag kishitűség. Ha látjuk, hogy a kétszer-háromszor termelékenyebb fejlett országoknak kétszer-háromszor nagyobb az egy főre jutó fizikai, vagy tangible tőkeállománya, akkor nyomasztónak hat elgondolni egy olyan lehetőséget, mely szerint mi is eljuthatunk az ő termelékenységi szintjükre. Automatikusan félni kezdünk egy felhalmozási terhekkel járó társadalmi átalakulástól és szaladunk a könnyebb ellenállás irányába. Ezért gondolkodunk inkább a külföldi tőke ide vonzásában, mint sem ennek a lehetőségnek a kombinálására egy saját erőforrással.

Az Amerikai Egyesült Államok növekedésére alapozva Robert Solow (1956) és a magyar Jánossy Ferenc (1975) egyértelműen kimutatta, hogy a növekedés igazi forrása nem a felhalmozás, hanem a tudás, amely döntően a munkához kapcsolódó növekedést gyorsító tényező. Nem az az ország tud felhalmozni, amelyiknek sok a tőkéje, hanem amelyik „okos” és tud a rendelkezésre álló tőkéjével mit csinálni. Ezért a legfontosabb feladat a munkához kapcsolódó növekedést gyorsító képesség fejlesztése. Ez jelent meg Solow modellben a technikai haladásban, illetve a Jánossy által megfogalmazott szakmastruktúra fejlődésében.

Kutatásaink során éppen ezért koncentráltunk ezen tényezők szerepének kvantitatív vizsgálatára. A magyar vállalati mérlegbeszámolóok 2009–2021-es idősorának teljeskörű elemzése során számszerűsítettük a Solow féle modellt és annak reziduális tényezőjét rekonstruáltuk, mind a Solow-tól tanult eljárással, mind alulról, a vállalati adatokból felépítve. Ezzel a Solow-féle reziduálist egy részleteiben elemezhető aggregátummá tettük.

Legfontosabb eredményünk annak kvantitatív belátása, hogy a magasabb termelékenyséű vállalatok Magyarországon jóval nagyobb tudástőkét halmoznak fel és ennek következtében tudnak jóval nagyobb tőkeállományt felhalmozni. Ezzel tudnak az alkalmazottiak számára nagyobb tőkefelszereltséget biztosítani és így lesz az ő munkájuk hatékonyabb.

Magyarország tehát jobb lehetőséggel nézhetne a jövőbe, ha a fejlődéshez szükséges tőke tudás részét nem szervezné ki, arról kevésbé mondana le, hanem annak jelentős részére maga kívánna szert tenni saját szellemi adatbázisát nem elhanyagolva.

### 3.2. ELŐADÁS: A (NEM ÜZLETSZERŰ) BIZALMI VAGYONKEZELÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁSA (DR. NAGY GYÖRGYI)

**Dr. Nagy Györgyi**, Ügyvezető igazgató, Tribus Trust, e-mail: [dr.nagy.gyoergyi@gmail.com](mailto:dr.nagy.gyoergyi@gmail.com)

A bizalmi vagyonkezelés jogi, közgazdaságtani és gyakorlati alkalmazási lehetőségeinek a bemutatásának a célja, hogy ismertté váljon a jogviszony, mivel a modernizációs és polgárosodási folyamatokban újszerű megoldásokat, lehetőségeket és távlatokat biztosít a rendszerváltás óta felhalmozódott és azóta is folyamatosan növekvő magán- és családi vagyonok megőrzésére / átörökítésére, kezelésére továbbá gyarapítására.

A különböző vagyonelemek jellegének megfelelően és rugalmas felhasználási módjának köszönhetően az egyre jobban teret nyerő alternatív befektetési formák tekintetében a kezelt vagyon értékének jelentős növekedése mellett várhatóan Nyugat-Európához hasonlóan Magyarországon is a befektetési piac jelentős szereplőjévé válik a jogviszony.

Mivel Magyarországon csekély azoknak a szakembereknek a száma, akik a jogviszonyról objektív ismeretanyaggal és gyakorlati felkészültséggel rendelkeznek, így a potenciális érintettekhez nem jutnak el a társadalmi szempontból is előremutató tényleges alkalmazási lehetőségek. Nem ismerik az érintettek az úgynevezett nem üzletszerű vagy eseti bizalmi vagyonkezelői tevékenységet, ha egy adott természetes vagy jogi személy egyidejűleg egy bizalmi vagyonkezelői szerződést koordinál bizalmi vagyonkezelőként (2014. évi XV. törvény).

Előadásom a vagyonkezelői feladatokról és funkcióinak előnyeiről, hasznosságáról fog szólni, -kitérve azokra a válságot hordozó helyzetekre is, amikor az örökgyógy rendezetlen helyzetet hagyva maga után, nem csak a családi viszonyok eddigi rendezettségét, de magának a cégvagyonnak a további működését is ellehetetlenítheti.

### 3.3. ELŐADÁS: A KORONAVÍRUS KUTATÁS HÁROM HULLÁMÁNAK EMPIRIKUS EREDMÉNYEI TANÁCSADÓI SZEMSZÖGBŐL (KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA PHD – DR. POÓR JÓZSEF)

**Dr. Kovács Ildikó Éva** PhD, MATE, e-mail: [drkie17@gmail.com](mailto:drkie17@gmail.com)

**Dr. Poór József** DSc., CMC, egyetemi tanár, SJE, e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)

A koronavírus járvány kitörése nyomán létrejött válsághelyzetben számos kihívással kellett megküzdeniük a gazdálkodó szervezeteknek és intézményeknek. A korábban, még válsághelyzetekben sem tapasztalt bezárások egyúttal széleskörű intézkedési hullámot indítottak el kormányzati szinten és a szervezetek szintjén egyaránt. A kialakult helyzet jelentősen érintette a munkaerőt és annak alkalmazási feltételrendszerét, az emberi erőforrások menedzsmentjében újszerű hozzáállást és megoldásokat kikényszerítve. Így például soha nem látott mértékben gyorsult fel az otthonról végzett munka (home-office) elterjedése, noha az atipikus munkavégzési formák korábban kevésbé voltak elfogadottak. Kutatásunkban az időbeli változásokat

is lekövetve azt vizsgáltuk, hogy a kialakult helyzet milyen kihívásokat jelentett és milyen változásokat idézett elő a hazai szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában, milyen jellemző megoldások azonosíthatók az általunk vizsgált mintában, valamint mindez milyen tanulságokkal szolgál a tanácsadói munkára nézve.

### 3.4. ELŐADÁS: A VÁLLALATI VÁLSÁGKEZELÉS ÉS-ELKERÜLÉSI MEGOLDÁSOK TANÁCSADÓK SZÁMÁRA (MAGYARI KATINKA – VARGA ZSUZSANNA – KATITS ETELKA – JÁMBOR BALÁZS – SZALKA ÉVA)

**Magyari Katinka** Turnaround EMBA, gazdasági tanácsadó, interim menedzser, VOE tag, Magyar-Audit Kft., e-mail: [magyarιαudit@gmail.com](mailto:magyarιαudit@gmail.com)

**Varga Zsuzsanna Turnaround** MBA, üzletfejlesztési stratégia, VOE tag, közép-kelet európai igazgató, Interstuhl Büromöbel GmbH, e-mail: [zsvarga1974@gmail.com](mailto:zsvarga1974@gmail.com)

**Dr. habil Katits Etelka** PhD, tudományos munkatárs, tudományos dékánhelyettes, pénzügyi turnaround szakértő, VOE tag, Pannon Egyetem, e-mail: [katits.etelka@zek.uni-pannon.hu](mailto:katits.etelka@zek.uni-pannon.hu)

**Jámbor Balázs**, főiskolai adjunktus, Pannon Egyetem, e-mail: [jambor.balazs.robert@zek.uni-pannon.hu](mailto:jambor.balazs.robert@zek.uni-pannon.hu)

**Dr. Szalka Éva** PhD, egyetemi docens, dékán, Széchenyi István Egyetem, e-mail: [szalka.eva@sze.hu](mailto:szalka.eva@sze.hu)

A vállalati fordulatkezelés (*turnaround management*) szerepe felerősödött a jelenlegi válságsorozat hatására. Ez igényli a tanácsadói munka digitális eszköztárának és módszereinek további bővülését, amely esetünkben a *turnaround* szituáció azonosítására irányul. Előadásunkban üzleti alapokra épülő megoldásokat mutatunk be a vállalati tanácsadók számára reaktív és preventív válságmenedzselés céljából. Ennek létjogosultságát egy friss kutatásunkkal is alátámasztjuk, melyben két hipotézist vizsgáltunk: 1. Akár a növekvő, akár a hanyatló szakaszban lévő vállalkozások is kerülhetnek *turnaround* helyzetbe, amit a működésük gyenge és erős jelzéseivel lehet azonosítani. 2. Egyértelmű a különbség a nagyvállalati és kkv vezetők válsághoz való hozzáállásában. Kutatási módszerünk: Top 1000 cégekre vonatkozóan kérdőív feldolgozás SPSS programmal. A kérdőívek kiértékelésével és a vállalati minta pénzügyi elemzésével megállapítottuk azt, hogy a vállalkozások működésében feltárt gyenge és erős jelzések segítenek a konkrét reaktív és proaktív lépéseket kialakítani, végrehajtani a fennmaradás és a fejlődés érdekében. A jelenlegi válságsorozat után várható változ(tat)ások kedvezőtlen hatásainak kivédésében a tanácsadókra nagy szerep hárul, melyhez megfelelő szintű szakmai ismeret és széles körű eszköztár szükséges. Előadásunkban ismertetjük azokat a jól bevált módszereket/eszközöket – a FINel pénzügyi szakértői rendszer *turnaround controlling* részét, az SMESBJ okos applikáció korai figyelmeztető és cégkockázati modulját – melyek segítenek nemcsak a válságmegelőzésben, hanem a látens és kifejtett válság felismerésében is.

### 3.5. ELŐADÁS: VÁLTOZÁS- ÉS/VAGY VÁLSÁGMENEDZSELÉS, AVAGY A XXI. SZÁZADI VEZETŐ DILEMMÁI (DR. HEGEDÜS HENRIK)

**Dr. Hegedüs Henrik**, HSZOSZ, főtítká, e-mail: [henrikdrhegedus@gmail.com](mailto:henrikdrhegedus@gmail.com)

A krízismenedzsmet és stratégiai tervezés összefüggéseit. A megfelelő stratégia alkotással egy válság könnyebben kezelhető, tudva azt, hogy magát a stratégiát is meg lehet változtatni menet közben bizonyos pontokon, az „újra tervezés” módszerét alkalmazva. Ugyanakkor az alkalmazott válságkezelési mód,

meghatározó lesz abból a szempontból, hogy kisebb, vagy nagyobb lesz-e a katasztrófa hatása, amely egyébként az ismert okoknál fogva elkerülhetetlen. Ez azt jelenti, hogy azon szervezetek, melyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, pro-aktívvá válnak a válság menedzselésében, a folyamatos visszacsatolás eredményeként beavatkoznak a folyamatokba. A krízismenedzsment még soha nem volt ennyire fókuszban – kiemelten a számítástechnikában, az oktatásban, az egészségügyben, a gyógyszeriparban, a logisztikában –, mint a Covid-19 kapcsán. A krízis helyzet elmúltával, a gazdaságban, a szervezeten belüli konszolidációnak, átfogva a legkülönbözőbb hatásokat- akár pozitív, akár negatív értelemben – a gyors reagálást fenntartva a változás menedzsment irányába kell elmozdulnia. Kérdés az, hogyan lehet minderre felkészíteni, az adott személyiséget, a kompetenciáinak folyamatos fejlesztése által, hogyan válhat a vezető igazi nagymesterré. Előadásomban Herbert Simontól és Peter Druckertől – a racionális és a hatékony vezetőtől- szeretnék eljutni napjaink intuitív, kreatív vezetőjéig, változás – illetve válság menedzseréig.

### 3.6. ELŐADÁS: „MI-VES” FORDULATOK A VÁLLALATI DIAGNOSZTIKÁBAN ÉS A TERÁPIÁKBAN (NOSZKAY ERZSÉBET)

**Prof. Dr. habil. Noszkay Erzsébet** CSc egyetemi magántanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, e-mail: [nomenb@t-online.hu](mailto:nomenb@t-online.hu)

A mesterséges intelligencia és digitalizáció a tanácsadás valamennyi területére is kihatással lesz a közeljövőben. Hiszen a digitalizáció és MI olyan forradalmi hatásokat fog gyakorolni belátható időn belül, úgy a munkavállalókra, mint a gazdaság különféle szereplőire, a szervezetekre, amelyek szükségszerű változásokat követel meg tanácsadás, mint hivatásszakma egész területével szemben is. Előadásomban azon valószínűsíthető elméleti és módszertani fordulatokkal kívánok foglalkozni, amelyet jelentékeny változásokat hozhat Turnaround menedzsment terén.

Miután mesterséges intelligencia és digitalizáció forradalmi hatással bíró következményei és az azzal járó változások mechanizmusai is még nem minden részletében előre láthatók, így sok a bizonytalanság, kétely és dilemma. Azonban az tisztán látszik, hogy a hagyományos megoldásokkal fogunk tudni mit kezdeni, hisz nem csak új technológiák, de új munkakörök, új tudásigények, merőben más szervezeti megoldások, termelés-szervezési módszerek megjelenése várható. Erre időben fel kell készülnie a mi tanácsadási területünknek is. A változás- és válságmenedzsment tanácsadói terület 21. századi kihívásaira irányuló kutatásaink arra engednek következtetni, hogy a szervezetek életében tapasztalható felgyorsuló változások kezelése, adott esetben működési zavarokat okozó kihatásainak orvoslása pl. a szervezeti diagnózis felállításában előreláthatólag a MI alkalmazását nélkülözhetetlenné fogja tenni, hisz a gyors lefolyású – sok esetben kedvezőtlen kihatású – folyamatok gyors, sőt adott esetben azonnali beavatkozás igényét vetik, vethetik fel.

Előadásomban azokat a dilemmákat és kutatási területeket és kérdéseket igyekszem körbejárni, amelyek ugyan még nem minden vonatkozásban letisztultak a változás- és válságmenedzsment szakterületén, de bízom abban, hogy felvetésükkel egy olyan közös gondolkodás indulhat el, amelyek mentén megfelelő elméleti –, és módszertani megoldások születhetnek.

## 4. SEKCIÓ: ÉRTÉKMENEDZSMENT TANÁCSADÁS

(SEKCIÓVEZETŐK: TARJÁNI ISTVÁN FSAVE, CVS®, TVM, CMC, MÉT ELNÖK + DR. HOFFER ILONA CSC, CVS®--LIFE, TVM, MÉT ALELNÖK, EGYETEMI DOCENS, BCE)

### 4.1. ELŐADÁS: A FENNTARTHATÓSÁG BEVEZETÉSÉNEK TÁMOGATÁSA AZ ÉRTÉKMÓDSZERTAN (VALUE METHODOLOGY) ALKALMAZÁSÁVAL (DR. KESZI-SZEREMLEI ANDREA – DR. NÁDASDI FERENC)

**Dr. Keszi-Szeremlei Andrea**, Intézet Igazgató, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: [keszia@uniduna.hu](mailto:keszia@uniduna.hu)

**Dr. habil. Nádasdi Ferenc**, óráadó, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: [nadasdi.ferenc@gmail.com](mailto:nadasdi.ferenc@gmail.com)

Vizsgálatunk a fenntarthatóság megvalósításának támogatását tűzte ki célul. A fenntarthatóság megvalósítása új kihívás az emberiség számára. Bár nagyszámú hazai és külföldi közlemény jelent meg az elmúlt években politikusoktól, közgazdasági, pénzügytudományi, műszaki, egészségügyi szakértéktől. Úgy ítélt meg a vizsgálatok alapján, hogy viszonylag kevés használható, konkrét algoritmust alkalmazó programot alkalmaznak az egyes szakterületek feladatainak a megoldására. Eszközrendszerünkhöz tartozik a szakirodalmi források felkutatása, elemzése, a használható megoldások továbbfejlesztése.

További eszközeink közé tartoznak az eddigi kutatási eredményeink továbbfejlesztése. Kutatásunk során olyan algoritmusokat keresünk, amelyek lehetőleg a fenntarthatóság több területén használhatóak lesznek. Eredményeink közé tartozik az a legfontosabb megállapításunk, miszerint a fenntarthatóság elérése megköveteli az innováció erőteljesebb, célirányosabb művelését és támogatását. Elemzéseink szerint az értékelemzés az innováció egyik leghatékonyabb eszköze. Az értékelemzés eszközrendszere lehetővé teszi, hogy az elemzések során a fenntarthatóság indikátorait figyelembe vegyük, de fel kell készülni arra, hogy a funkcióhordozók „megtalálása” hosszabb időt igényel.

### 4.2. ELŐADÁS: ÉRTÉKFOGALMAK A MENEDZSMENT TERÜLETÉN (GERSE-KRIZSA TERÉZ – TARJÁNI ARIELLA JANKA – KALLÓ NOÉMI)

**Gerse-Krizsa Teréz**, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, tanársegéd,

e-mail: [krizsa.terez@gtk.bme.hu](mailto:krizsa.terez@gtk.bme.hu)

**Tarjani Ariella Janka**, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, PhD hallgató,

e-mail: [tarjani.janka@gtk.bme.hu](mailto:tarjani.janka@gtk.bme.hu)

**Kalló Noémi**, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, egyetemi docens,

e-mail: [kallo.noemi@gtk.bme.hu](mailto:kallo.noemi@gtk.bme.hu)

Napjainkra az érték-központú szemlélet, az érték definiálása és megragadása központi feladata lett a különböző területeken tevékenykedő menedzsereknek. A menedzsment területek eltérő megközelítéseihez hasonlóan az egyes szervezetek is különbözően gondolkoznak az értékről eltérő területeken, sőt különböző szituációkban is. Például egy lean bevezetés során, egy projekt menedzselésekor vagy egy

értékelemzési tanulmány készítésekor, vállalati stratégia alkotása során vagy épp minőségügyi rendszer felülvizsgálatakor. Ezek a különbségek alkalmat adhatnak félreértésekre, konfliktusokra, ezért tanácsadóként biztonsággal kell mozognunk közöttük.

Ez a tanulmány egy átfogó irodalomkutatás eredménye, ami a különböző menedzsment területek értékfogalmait vizsgálja. A téma középpontjában a gyártási és szolgáltatási folyamatok által előállított, hagyományos értelemben vett termék, szolgáltatástermék és az az által képviselt érték áll. Ennek meghatározó jellemzőin kívül áttekintjük a kapcsolódó területek – mint például a minőségmenedzsment, marketingmenedzsment, értékmenedzsment, projektmenedzsment, stratégiai menedzsment – kapcsolódó fogalmait is. Célunk összefoglalást adni az érték értelmezési lehetőségeiről, ezzel is segítve, hogy tanácsadóként egy nyelvet beszéljünk az ügyféllel egy olyan központi témában, mint az érték.

### 4.3. ELŐADÁS: VALUE MANAGEMENT WORKSHOP (DR. HOFFER ILONA – TARJÁNI ISTVÁN – TARJÁNINÉ ILLÉS MARIANNA TÜNDE)

**Dr. Hoffer Ilona** CSc, CVS®-Life, TVM, MÉT alelnök, egyetemi docens, BCE,  
e-mail: [ilona.hoffer@uni-corvinus.hu](mailto:ilona.hoffer@uni-corvinus.hu)

**Tarjáni István** FSAVE, CVS®, TVM, CMC, MÉT elnök; – BCE, e-mail: [istvan.tarjani@shva.hu](mailto:istvan.tarjani@shva.hu)

**Tarjániné Illés Marianna Tünde** CVS®, TVM, CMC, MÉT NCO elnök, e-mail: [tunde.illes@shva.hu](mailto:tunde.illes@shva.hu)

Az értékmenedzsment szabványosított munkaterv minden egyes lépése külön-külön is átgondolást, tervezést igénylő feladat. Az egyes konkrét lépések célkitűzéseinek meghatározása, az elemzés terjedelmi jellemzői mind-mind fontos döntési pontok, melyek keretet adnak a megoldáskereséshez. A workshop célja az EN 12973:2020 Value Management szabvány 10 lépéses munkatervének (Job Plan) áttekintése, összefüggéseinek megvilágítása. A workshopon résztvevőkkel közös gondolkodás keretében példaként a munkaterv egyetlen mozzanatát emeljük ki. Ezen keresztül mutatjuk meg a kapcsolódó feladatokat, szerzünk tapasztalatot a módszertani vonatkozások megismerésében. A közös munkához szükség lesz okos eszközök használatára, így kérjük, hogy azokról mindenki maga gondoskodjon.



## 5. SZEKCIÓ: TANÁCSADÁS ÉS AZ OKTATÁS (NAGY ZSOLT, BKIK – SUHAJDA CSILLA, MATE, EGYETEMI DOCENS)

### 5.1. ELŐADÁS: AZ OKTATÁS ÉS A MUNKAERŐPIAC EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK FONTOSSÁGA ÉS KIHÍVÁSAI A 21. SZÁZADI PIACI KÖRNYEZETBEN (MARCZELLNÉ SZILÁGYI ESZTER)

**Marczellné Szilágyi Eszter**, főiskolai docens, Budapesti Metropolitan Egyetem-METU,  
e-mail: [mszilagyi.eszter@gmail.com](mailto:mszilagyi.eszter@gmail.com)

Jelen globális piaci és szociális környezetünket át- meg átszövik a gazdasági és a társadalmi (globális és helyi) folyamatok egymásrahatásai. Ez a minket körülvevő környezet nagymértékű volatilitásást eredményezi, mely számos kockázatot és kihívást jelent mind az állampolgárok, mind a különböző gazdasági és társadalmi intézmények számára.

Az eredményes alkalmazkodás alapfeltétele a rugalmasság – ez a munkaerőpiaci folyamatokra is igaz: mind a keresleti oldal (vállalatok), mind a kínálat szereplői (alkalmazottak) számára a flexibilis viselkedésmódok és tanulási modellek elsajátítása és hatékony alkalmazása szignifikánsan növelheti a piacképességet és a siker esélyét.

E folyamatokban az oktatási rendszer kiemelkedően fontos szerepet játszhat: hatékony működése esetén katalizálni képes a munkaerőpiac alkalmazói és munkavállalói oldalának folyamatos egymásra találását, ellenkező esetben azonban hosszan tartó akadályokat is képes létrehozni e folyamatokban, mely mind a vállalati profitabilitásra, mind az új nemzedékek sikeres munkaerőpiacra lépésére szignifikánsan negatív hatást is gyakorolhat.

Az előadás e kihívások számbavétele mellett kísérletet tesz annak felvázolására is, hogy a turbulensen változó piaci és társadalmi környezetben milyen elvek szerint kellene sikeresen együttműködni az oktatási intézményeknek a munkaerőpiaccal úgy, hogy érdemben csökkenjen a piaci súrlódási szint és valóban növekedhessen a működési hatékonyság.



## 5.2. ELŐADÁS: A MAGYARORSZÁGI TANÁCSADÁSI OKTATÁS HELYZETE EGY HAZAI FELMÉRÉS TÜKRÉBEN (NAGY ZSOLT ISTVÁN – WERNER ZSUZSANNA)

**Nagy Zsolt István**, elnökségi tag, BKIK TANOSZT, e-mail: [nagyzsolt@neoduo.hu](mailto:nagyzsolt@neoduo.hu)

**Werner Zsuzsanna**, szerkesztő, Easy Learning Hungary Kft., [zsuzsanna.werner@easylearning.hu](mailto:zsuzsanna.werner@easylearning.hu)

A BKIK Tanácsadási Osztályának felkérésére, felmérést végeztünk a hazai felsőoktatási intézmények körében, a szervezeti vagy humán tanácsadási tevékenységgel összefüggésbe hozható képzések területén.

A felmérés során vizsgálatra került, hogy a különböző intézmények milyen szakokat és szakirányokat indítanak, milyen képzéstípusokban. Az egyes képzések, földrajzilag hol, milyen munkarendben, és milyen képzési időtartamban érhetőek el. Továbbá, hogy a finanszírozás tekintetében milyen lehetőségeket választhatnak a résztvevők.

Végül a képzés sikeres abszolválását követően pontosan milyen végzettséget szerezhet a résztvevő.

Az előadás során ennek a felmérésnek a tapasztalatai kerülnek összegzésre és bemutatásra.

## 5.3. ELŐADÁS: TANÁCSADÓK KÉPZÉSE A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN (DR. FAZAKAS IDA – GYŐRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA PHD)

**Dr. Fazakas Ida**, egyetemi docens, MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék, e-mail: [fazakas.ida@uni-mate.hu](mailto:fazakas.ida@uni-mate.hu)

**Győrváriné Tumpek Gabriella**, PhD jelölt, MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Szent István Campus, e-mail: [Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu](mailto:Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu)

A MATE jogelődje a Gödöllői Agrártudományi Egyetem, később a Szent István Egyetem 1992-ben indította el a munkavállalási tanácsadó képzést. A képzés később andragógia alapszak, munkavállalási tanácsadó szakirány, valamint pályaorientációs tanár szakirányú továbbképzési szak, később az emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés formákat és neveket öltött. A gödöllői tanácsadó képzés tantárgycsoportjai a gazdaságtudomány, szociológia, jog, pedagógia, pszichológia, tanácsadás. A tanácsadóknak a mindenkori képzési céloknak megfelelően képesnek kell lennie a tanácskérők egyéni igényeinek a támogatására, a társadalmi folyamatok értelmezésére és az egyéni esélyek, döntések támogatására. Ebben mindig hangsúlyos elemként szerepelt a pszichológiai megközelítés, a személyiség interperszonális támogatása, akár egyéni akár csoportos formában.

Jelen előadásunkban egy nagyobb kutatás elővizsgálatát mutatjuk be. A szélesebb kutatás célja egy teljes spektrumot adni a hazai tanácsadó képzésekről, azok célját, tartalmát és kompetencia profiljait megvizsgálva, hozzájárulva a tanácsadó szakma, mint professzió minősítését szolgáló hazai és nemzetközi kompetencia rendszer (ICQS) kialakításához. Az elővizsgálat során célunk volt, hogy a harmincéves (munka-, pálya-, emberi erőforrás-) tanácsadói képzési tapasztalatunk alapján felmérjük, hogy az aktuális felsőoktatási alap-, mester-, és szakirányú képzési kínálatban milyen tanácsadói képzések találhatók. Továbbá a képzések célja, tartalmi, tantárgyi felmérését elkezdjük, ennek leírását elkészítsük. Ezen adatok összegzését mutatjuk be a konferencia 5. szekciójában az Oktatás-képzés és tanácsadás.

## 5.4. ELŐADÁS: KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK A HR-BEN A CRANET KUTATÁS EREDMÉNYEINEK TÜKRÉBEN (DR. SUHAJDA CSILLA JUDIT – SZEINER ZSUZSANNA)

**Suhajda Csilla Judit PhD**, egyetemi docens, MATE, [suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu](mailto:suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu)

**Szeiner Zsuzsanna PhD**, egyetemi docens, SJE, [szeinerzs@gmail.com](mailto:szeinerzs@gmail.com)

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) más és más formákban és méreteken fordul elő a különböző szervezetekben: vannak olyan szervezetek, ahol funkcióként specializálódik, máshol – ezek főként kis- és középvállalkozások (kkv-k) – egyáltalán nincs ilyen osztály, vagy a területtel foglalkozó szakember. Amellett, hogy a HRM relevanciája az elmúlt időszakban megerősödött, egyre több külső szolgáltató van jelen a piacon, akiket rendszeresen vagy néhány speciális probléma megoldására igénybe vesznek a vállalatok.

Előadásunkban arra vállalkozunk, hogy bemutassuk, hogy a különböző szervezetek milyen esetekben vonnak be külső szolgáltatókat a HRM tevékenységük támogatására, és hogyan változott ez a tendencia a 2008-as gazdasági válságot követő években és a COVID-járvány hatására. Bár az outsourcingot gyakran elsősorban költségcsökkentő gyakorlatnak tekintik, a tanulmány feltárja, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás tekintetében a külső szolgáltatókat széles körben alkalmazzák a magasabb hozzáadott értékű HR-tevékenységekre, mint például a képzés és fejlesztés, valamint a speciális HR informatikai rendszerek biztosítása és üzemeltetése. Kiemeljük, hogy a nagyobb cégek és a fejlett HR részleggel rendelkezők nagyobb valószínűséggel vették igénybe ezeket a szolgáltatásokat, a perifériás gazdaságokból származó cégek pedig kevésbé. Előadásunkban négy, 15 évet felölelő kutatási felmérés eredményeit és a külső szolgáltatások különböző HR-területekre vonatkozó trendjeit foglaljuk össze. A vizsgált régiók közül kiemelt figyelmet kapnak Közép-Kelet-Európa volt szocialista országai.

## 5.5. ELŐADÁS: OKTATÁS HELYETT TANÁCSADÁS A FELSŐOKTATÁSBAN? (PROF. DR. LAZÁNYI KORNÉLIA)

**Prof. Dr. Lazányi Kornélia**, egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, e-mail: [lazanyi.kornelia@nik.uni-obuda.hu](mailto:lazanyi.kornelia@nik.uni-obuda.hu)

A felsőoktatás jelentős átalakuláson ment keresztül az elmúlt években. A COVID alatt felgyorsult digitális transzformáció és a mesterséges intelligencia fokozott térnyerése új kihívásokat és lehetőségeket hozott az oktatás világába, új szerepeket jelölt ki az oktatók számára.

A Képzési és Kimeneti Követelmények-ben meghatározottak szerint minden képzésnek a tudásátadás mellett célja a képességek és készségek fejlesztése, a megfelelő attitűd kialakítása, valamint a hallgatói autonómia és ehhez kapcsolódóan a felelősségvállalás bátorítása. A hallgatók és a munkaerőpiac azonban az explicit tudáselemek helyett a tacit tudás átadását szorgalmazzák. Értelmezésükben a tanárok/felsőoktatási intézmények feladata az, hogy felkészítse a diákokat arra, hogy a folyamatosan változó világban kiválóan teljesítsenek. Nem(csak) szakmai ismereteket kell tehát a tanároknak átadniuk, de a kritikus gondolkodást, a problémamegoldó és alkalmazkodóképességet is fejleszteniük kell. Mentorként kell támogatniuk a hallgatók egyéni fejlődését, coachként interaktív, személyre szabott megközelítéseket kell alkalmazniuk. Az előadás célja arra reflektálni, hogy az elvárásoknak való megfelelés érdekében milyen eszközökkel, technikákkal tudjuk a tanárokat támogatni feladatuk elvégzésében.

## 6. SZEKCIÓ: TANÁCSADÁS, COACHING, TRÉNING ÉS SZEMÉLYZET-MENEDZSELÉS

(KOSZTOLÁNYI ISTVÁN, TRÉNING KEREKASZTAL – DOBOS ELVIRA,  
COACH SZÖVETSÉG – MERZA PÉTER, PTE, EGYETEMI ADJUNKTUS)

### 6.1. ELŐADÁS: CONTRIBUTION CRISIS MANAGEMENT TRENDS IN THE XXI. CENTURY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (KÁLMÁN BOTOND GÉZA, NINA POYDA-NOSYK, JÓZSEF POÓR)

**Botond Géza Kálmán**, PhD, Budapest Metropolitan University of Applied Sciences,  
e-mail: [eupemq@instructor.metropolitan.hu](mailto:eupemq@instructor.metropolitan.hu)

**Nina Poyda-Nosyk**, PhD, Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,  
e-mail: [poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua](mailto:poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua)

**József Poór**, DSc, J. Selye University, e-mail: [poorj@ujss.sk](mailto:poorj@ujss.sk)

The XXI. The history of the first quarter of the 20th century, especially from the point of view of economic history, was characterized by a succession of crises. Although the theory of business cycles has been known for a long time, the shortening of the cycles has accelerated. The reason for this is partly economic (2008) and partly the threat from outside the economy (2020). However, the result is the same: recession, job losses, income decline. The employee is the basis of both macroeconomic growth and corporate performance. Therefore, human resource management (HRM) has a key role in crisis management. The study is based on recent surveys conducted in Hungary, but at an international level, on questionnaire surveys assessing the corporate effects of Covid19 and the Russian-Ukrainian conflict. Among the wide-ranging results of this, the authors of this study examine what similarities and differences can be found between domestic and foreign-owned companies in the private sector in the field of HRM crisis management strategies, measures and approach. The results show that despite the theoretically more significant resources available to foreign-owned companies, the approach and measures do not fundamentally differ. A much stronger determinant of HRM responses than company characteristics is the causes that led to the development of the crisis.

## 6.2. ELŐADÁS: KÖZÖS HAJÓBAN A GYAKORLAT TENGERÉN – COACHING ÉS SERVEZETFEJLESZTÉS (DR. HABIL KUNOS ISTVÁN)

**Dr. Kunos István**, kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, habilitált egyetemi docens Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék, e-mail: [istvan.kunos@uni-miskolc.hu](mailto:istvan.kunos@uni-miskolc.hu)

Az utóbbi időben egyre gyakrabban fogalmazódik meg különféle szervezetek részéről az igény olyan szervezetfejlesztésre, melyben oroszánrészt képvisel a coaching. Előfordul, hogy a „megrendelő” eleinte még tisztában sincs magával a coaching-gal, illetve a coaching szervezetfejlesztési folyamatban betöltött helyével, szerepével és jellegével. Ugyanakkor a szervezet csaknem egészére kiterjedő, sürgető problémákat tapasztalnak, melyből egyértelművé válik a számukra, hogy itt gyorsan végrehajtandó komplex, a szervezetet teljes mértékben érintő szervezetfejlesztésre van szükség. Az is lehet, hogy már hallottak a coaching-ról, esetleg kisebb léptékben már részesei is voltak coaching folyamatnak, nagyjából ismerik/feltételezik/vizionálják a benne rejlő lehetőségeket, és mindezek alapján úgy „érik”, hogy a két tevékenység együttes, harmonikusan összeforrott alkalmazása akár csodákat is hozhat a számukra. Több évtizedes szervezetfejlesztői és coaching tapasztalattal a hátam mögött bizton állíthatom, hogy nem állnak messze a valóságtól... A gyakorlati tapasztalatok tükrében azonban nem árt tisztázni pár elméleti meghatározást, melyek olykor sajnos úgy a hazai, mint a külföldi szakirodalomban is pontatlanok, félrevezetőek lehetnek. Itt elsősorban azokra a fókuszponti definíciókra gondolok, melyek tisztázása a dezinformációk elkerülésén túl a gyakorlati coaching folyamatok eredményességére is hatással lehetnek.

## 6.3. ELŐADÁS: VEZETŐFEJLESZTÉS AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDSZERBEN (DR. MERZA PÉTER)

**Dr. Merza Péter**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: [merza.peter@ktk.pte.hu](mailto:merza.peter@ktk.pte.hu)

A helyi társadalmi-gazdasági közösségek életében meghatározó jelentőségű, hogy az önkormányzati vezetők milyen szakmai tudással és vezetői kompetenciákkal, milyen célok elérése érdekében képviselik a helyi közösségek érdekeit. Különösen fontos a társadalmi-gazdasági közösségek céljainak-értékeinek ismerete, illetve ezen ismeretek szintetizálása és érdekérvényesítése a különféle nemzeti és uniós döntéshozatali és forrásallokációs folyamatokban. Ezen tevékenységek kizárólag akkor lehetnek sikeresek, ha a folyamat valamennyi szakaszában nyomon követhető a professzionális vezetői attitűd és cselekvés a tervezéstől kezdve az ellenőrzések lezárásáig. Magyarországon a helyi önkormányzati rendszer és a helyi közigazgatás nagyon sok szempontból szorul szervezeti- és vezetői támogatásra mind szakértői-, mind pedig folyamat típusú tanácsadásra, azonban az utóbbi években ezek a tanácsadói szolgáltatások szinte minden esetben egy probléma szakértői szintű megoldására korlátozódtak, zömében forrásszerzési célzattal. A tanulmány célja, annak rövid vizsgálata és bemutatása, hogy a vezetési alapfunkciók tekintetében is jelentős igény látható mind a döntéshozói oldal, mind a döntéselőkészítési- és végrehajtási oldal kompetenciáinak fejlesztése területén. A POSDCORB, illetve Taylor és Fayol tanai mentén bemutatásra kerülnek a 21. századi magyar önkormányzati rendszer vezetői kompetenciáinak fejlesztési szükségletei, illetve annak szükségessége, hogy az önkormányzati döntéshozók és vezetők ne megkésve, a learning by doing elve mentén szerezzék meg ezeket a készségeket, amely az általuk képviselt és vezetett közösségek érdekeinek sérelmét okozza, ezzel hosszútávú negatív hatásokat generálva.

## 6.4. ELŐADÁS: A TANÁCSADÓI SZEREPKÖR ALAKULÁSA A PIACI-, ÉS KÖZSZFÉRÁBAN – VISSZATEKINTÉS – A HR SZAKEMBER, MINT TANÁCSADÓ ÉS TRÉNER (DR. HUNYADI-BARTA ZSUZSANNA)

**dr. Hunyadi-Barta Zsuzsanna**, mesteroktató, Metropolitan Egyetem, HSZOSZ elnökségi tag,  
e-mail: [h.bartazs@gmail.com](mailto:h.bartazs@gmail.com)

A tanácsadás klasszikus irodalma alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. Szakértői szerep (resource consulting): a tanácsadók speciális tudásukkal, tapasztalatukkal segítenek: információt szereznek, elemeznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet ennek helyességéről. A folyamat-tanácsadó (process consulting): segíti a szervezetet saját problémáinak megoldásában. A két alapforma mellett a szakértők megkülönböztetik ezek kombinációit, és variációit is. A piaci-, és a közszférában vezetőként eltöltött évtizedek alatt mindkét típusal lehetőségem nyílt az együttműködésre: a kétszintű bankrendszer kialakulását követően, 1989/90-ben egy pénzügyintézetben, a munkakörök elemzésével, értékelésével kapcsolatos folyamat során, az új HR modell kialakításában. A központi közigazgatásban a HEFOP keretében megújuló munkaügyi szervezet fejlesztésében képzési komponens vezetőként tevékenykedtem; a központi közigazgatás SSC-jének megalakításához, a KÖZIGÁLLÁS indításához is szükség volt a tanácsadói munkára; a Szolgáltató Állam fejlesztése során pedig a kormányhivatali szolgáltatások színvonalának emelése volt a cél. Időközben lehetőségem nyílt a közelmúltban trénerként és tanácsadóként is együtt dolgozni piaci szereplőkkel. A tanácsadás során megszerzett tapasztalatokat, benyomásokat, élményeket kívánom a résztvevőkkel megosztani.

## 6.5. ELŐADÁS: ONE GREIF VÍZIÓ TANÁCSADÓK KÖZREMŰKÖDÉSÉVEL (BALOG KATALIN)

**Balogh Katalin** (Greif Senior Regional HR Manager, Lengyelország, Csehország, Magyarország, Ukrajna)

Katalin 10 évvel ezelőtt karrier irányt váltott és globális márkák menedzseléséből a HR területre lépett át. Fejvadászként kezdte támogatni a multinacionális cégeket vezetőik kiválasztásában. Elmélyülve a HR világában később tanácsadó lett és szervezetfejlesztési projekteket irányított. Közgazdászként úgy látta, hogy a gyakorlat mellett elméletben is érdemes tudását bővíteni, így egy HR mesterdiploma után jelenleg doktori kutatását végzi. Jelenleg is több tanácsadóval dolgoznak, hogy létrejöhessen a One Greif vízió. Erről szól az előadás.

## 7. SEKCIÓ: PÁLYÁZATI ÉS KKV TANÁCSADÁS (SEKCIÓVEZETŐK: MARÓCZI IMRE, PÁTOSZ ELNÖKE – SZABÓ KATALIN EGYETEMI DOCENS, MATE)

### 7.1. ELŐADÁS: PÁLYÁZATI TANÁCSADÁS MAGYARORSZÁGON (MARÓCZI IMRE – SZUHÓCZKY GÁBOR)

**Maróczi Imre**, a PÁTOSZ elnöke, e-mail: [imaroczi@gmail.com](mailto:imaroczi@gmail.com)

**Szuhóczky Gábor**, közgazdász (PÁTOSZ alelnök), ügyvezető/CEO EuroAdvance Közgazdasági Tanácsadó Kft. Linkek: [www.euroadvance.hu](http://www.euroadvance.hu), [facebook.com/euroadvance](https://facebook.com/euroadvance)

Az előadásunk első részében a következő kérdésekre térünk ki:

- » Hogyan segítjük a pályázó cégeket? Megbízható tanácsadókkal.
- » Hogyan segítjük pályázótírókat? Szakmai érdekképviselő, információk, konferenciák a legjobb hazai és külföldi előadókkal.
- » Hogyan segítjük a pályázat-kiírókat és elbírálókat? Kiírás-értékelő tanulmányokkal, szakmai visszajelzésekkel.
- » Mit vizsgálunk meg a pályázót felmérő igen/nem egyórás pályázati tanácsadáson? (Alkalmassal pályázni?)
- » Mi jellemzi az információgyűjtést? A cég és a projekt általános felmérése, lehetséges kiírások számbavétele, a pályázó fejlesztési céljainak és a kiírásoknak az összevetése.
- » Melyek a projekt-finanszírozás lehetséges forrásai (saját erő, hitel), biztosítékok?
- » Érdemes-e a projektet beadni?

Továbbá kitérünk arra is, hogy a PÁTOSZ részt vesz a nagytekintélyű Ginop Monitoring Bizottság és a European Entrepreneurs CEA-PME munkájában. Utalunk arra is, hogy a hazai pályázatok jól megkonstruáltak, ezért gyorsan kifogyó források a jellemzőek. Viszont nagyon jellemző a hazai pályázatok esetében a túl sok adminisztráció. Továbbá bemutatjuk azt is, hogy mi jellemzi Pátosz részvételét a közvetlen brüsszeli pályázatokban (Horizon, Erasmus+, foglalkoztatási stb.). Miben különböznek ezek a pályázatok a hazaitól?

- » Összesen 4-8 tagú nemzetközi konzorciumok, nemzeti szakmai és civil szervezetek konzorciumai.
- » Angol a munkanyelv.
- » Egymást csak részlegesen ismerő, változó felkészültségű tagok működnek együtt.
- » A hazaiakhoz képest sokszorosan túlpályázott felhívások a jellemzőek.
- » Sokkal nehezebb a pályázatkészítés, némelyikhez PhD végzettség célszerű.
- » Teljes Európa a versenytársunk, túl sokan vagyunk.

- » A kiíró EU többnyire tartja a határidőket, jelenleg elég forrás van. Kevesebb az adminisztráció, mint itthon, de azért van bőven.

Továbbiakban még az alábbi kérdéseket járjuk körül még az előadásunkban:

- » Milyen volt az előző ciklus (2014–2020) forráskínálata a hazai kis- és középvállalkozások számára?
- » Hogyan éltek a lehetőségekkel a vidéki vállalkozások?
- » Melyek azok súlyponti részek, melyek változtatásra szorulnak?
- » Akasztják a hóhért, avagy hogyan alapít termelőüzemet a tanácsadó?
- » Melyek azok az informatikai és marketing megoldások, melyeket ma egy átlagos pályázati projektmenedzsernek is használnia kell ezen a piacon?
- » Valóban eljött a generációváltás ideje hazánkban is – hogyan lépett a 29 éves tapasztalattal rendelkező Euroadvance Közgazdasági Tanácsadó Kft.?

## 7.2. ELŐADÁS: ÜGYFÉLELÉGEDETTSÉG: A PIACI SIKER ÉS AZ ÜZLETI FEJLŐDÉS ALAPJA (FETTER ISTVÁN GYÖRGY)

**Fetter István György**, CIB Bank – Kisvállalati Divízió Vezető, Óbudai Egyetem, Metropolitan Egyetem, Edutus Egyetem – oktató, e-mail: [fetter.istvan@cib.hu](mailto:fetter.istvan@cib.hu)

A piaci versenyben való hosszútávú siker alapja, hogy az új ügyfelek megszerzésén túl, kiemelt hangsúlyt szükséges fektetnünk arra, hogy ügyfeleink elégedettek legyenek az általunk nyújtott termékkel vagy szolgáltatással. A bankszektorban, ahol sok esetben nincsenek lényegi különbségek a különböző piaci szereplők pénzügyi termékei között, így nem alapozható a stratégia a termék alapú versenyelőny szerzésére, különösen igaz, hogy a szolgáltatásnyújtás minőségét előtérbe kell helyezni és elengedhetetlen, hogy nagy figyelmet fordítsunk ügyfeleink elégedettségére.

Az ügyfélelégedettség mérése kiemelten fontos a vállalati ügyfelek esetében, akik hosszú távú, stabil üzleti kapcsolatokat jelentenek a bankoknak. Az elégedett ügyfelek hajlandóak hosszú távon is lojálisak maradni, megnövelve ezzel a bank által nyújtott szolgáltatások iránti keresletüket. Emellett az elégedett vállalati ügyfelek pozitív ajánlásokat is generálhatnak, ami további ügyfeleket vonzhatnak a bankhoz.

Az elégedettség mérése segíthet az ügyfélkörünk igényeinek jobb megértésében, az ügyfélszolgálat fejlesztésében és az üzleti stratégia finomhangolásában. Erre számos különböző módszer áll lehetőségünkre, mint például a kérdőívek és felmérések használata, a közvetlen visszajelzések keresése, vagy az ügyfelek viselkedésének való elemzése az online platformokon.



### 7.3. ELŐADÁS: BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN? (NAGY GABRIELLA)

**Nagy Gabriella**, MSc, Fétis Kft., értékesítési vezetője, e-mail: [nagy.gabi0505@gmail.com](mailto:nagy.gabi0505@gmail.com)

*„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra”. (Charles Darwin)*

Előadásom egy magyar szerszámkereskedelmi KKV változó környezethez való alkalmazkodását mutatja be. A Covid-19 és a gazdasági válság az ipari szerszámok piacát jelentősen megváltoztatta, illetve a globalizáció hatására számos új, tőkeerős nemzetközi vállalkozás kereste helyét ebben az iparágban.

A cég felismerve a változó gazdasági helyzetet, a helyzetelemzések adatait és saját specialitásait kihasználva alkotta meg adaptív stratégiáját. A változások végrehajtásához a Kotter-féle változásmenedzsment modellt használta. A kutatás azt vizsgálja, hogy mennyire volt sikeres és eredményes a változások végrehajtása a munkatársak szemszögéből, a forgalmi- és eredménykimutatások alapján és a piaci részesedés megőrzésének szempontjából.

Az előadás arra a kérdésre is keresi a választ, hogy hogyan lehet megtartani egy komplex változásnál a munkatársak elkötelezettségét, milyen fejlesztési és fejlődési lehetőséget rejt magába ez a lehetőség.

Végül fontos vizsgálni a jövőre vonatkozó kérdéseket is az előadásban például, hogy mely lépéseket szükséges még a vállalatnak végrehajtani a teljes változás véghezviteléhez és ehhez milyen további változtatásokat, fejlesztéseket, képzéseket szükséges megvalósítani.

### 7.4. ELŐADÁS: SALES BOOST, AVAGY HOGYAN PÖRGESSÜK FEL AZ ÉRTÉKESÍTÉS FEJLESZTÉSÉT EGY KKV-NÁL? (KÁLMÁN EDINA)

**Kálmán Edina**, a Formáció Csoport vezetője, a Knowhouse Consulting Kft. ügyvezetője  
e-mail: [kalmanedina@formacio.hu](mailto:kalmanedina@formacio.hu)

A módszeres és tudatos, a digitális világ lehetőségeit is kiaknázó értékesítés igen sok kis- és középvállalatnál még gyerekcipőben jár hazánkban. A vezetés sok esetben nem rendelkezik leírt, követett értékesítési és marketing folyamatokkal, nincs ügyfélmenedzsment rendszere, és azokat az értékesítési eszközöket és rendszereket sem ismeri, amely megkönnyíti az ügyfélmenedzsmentet. Tanácsadói szolgáltatást, azaz külső támogatást az értékesítés fejlesztéséhez nehéz igénybe venni így. Hiszen nemcsak a cégvezető és a tanácsadó között tatóngó információs aszimmetriával van a gond, de azzal is, hogy sok cég csak alkalmazást akar eladni, amelynek azonban a vállalat életében nincs megágyazott környezete.

Mit tehet ezzel a jelenséggel egy tanácsadó? Hogyan segítheti egy kkv átállását egy tudatos értékesítési rendszerre, milyen támogatást és hogyan adhat „jól” a vezetésnek?

A Sales Boost szolgáltatás valójában egy tükör a cég értékesítési rendszeréről, amelyet a Formáció Csoport vezetése fejlesztett ki. Versenyképességi indexek, kutatások és hazai felmérések alapján. Egyszerre vizsgálja a cég üzleti modelljét, az értékesítés eszköztárát, folyamatát és az értékesítési képességeket. Mindehhez alapul véve a számokat, azaz az értékesítési adatokat, amelyekben mintázatokat keres.

Az előadás során egy esettanulmányt hozunk arra, hogy hogyan használható a megközelítés a kkv-szektorban, milyen változásokat és hogyan indít el az értékesítés rendszerében egy mérhető, tudatosan felépített értékesítési diagnosztikai eljárás.



## 8. SZEKCIÓ: PHD SZEKCIÓ MENEDZSMENT ÉS TANÁCSADÁS (SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR EGYETEMI DOCENS, SZIE – GYŐR – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR, EGYETEMI ADJUNKTUS, METU)

### 8.1. ELŐADÁS: KONTROLLING FUNKCIÓK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK (BARNA ZSOLT)

**Barna Zsolt**, MATE GRTDI PHD hallgató, e-mail: [zsbarna007@gmail.com](mailto:zsbarna007@gmail.com)

Alapvetően megváltozott a gazdasági, a piaci környezet, mindezt tette olyan rövid idő alatt és jelleggel, hogy erre vonatkozóan nem készült semmilyen komplex forgatókönyv, és a korábban alkalmazott módszerek sem hoztak igazán megoldást a felmerülő kérdések megválaszolására. Különböző publikációk beszélnek arról, hogy teljesen új feltételek között kell a piacokon működni, amely sok esetben csak a részvételhez, a pozíció megőrzéséhez elegendő, a fejlődéshez azonban kevés. Itt végzi napi munkáját a controlling, mely most már jóval több területet ölel fel, mint a kezdetekor, komoly részt vállalva a tervezésben, mely a humán területet is érinti.

A teljesítmény fontossága, annak értéke és értékelése – beleértve a munkaeő teljesítményértékelését is – a versenyszférában működő, ott üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál magától értetődő és az eredmények számszerű megjelenítése a napi munka része. Ez alapvetően meghatározza a szervezet piaci helyzetét, a vállalat értékét, eladhatóságát. Az anyagban – meghatározó és nagy létszámú állami vállalatoknál végzett terepmunka segítségével – be kívánom mutatni az idekapcsolódó, jogszabályi környezetet, a valós működést, az elvégzett vizsgálatok gyakorlati tapasztalatait, illetve az általános HR és vállalatirányítási kapcsolódási pontokat, alkalmazott módszereket, ezzel is jelezve és hipotézisemet alátámasztva, miszerint a technikai, szabályzási feltételek megléte még nem jelenti automatikusan a rendszer hatékony és előremutató, stratégiai használatát.

### 8.2. ELŐADÁS: A MUNKAERŐ MEGTARTÁS HUMÁN TÉNYEZŐI (HEBENY-FUCHS ORSOLYA)

**Hebény-Fuchs Orsolya**, pénzügyi vezető, BT ROC Kft., e-mail: [fuchsorsi@gmail.com](mailto:fuchsorsi@gmail.com)

A fluktuáció természetes folyamat, és megvannak a szervezetre gyakorolt pozitív hatásai. Ugyanakkor a 2020-as években egyre nehezebbé válik a tehetségek megtartása, és új tehetségek vonzása a vállalatok számára. Több szakterületen tapasztalható munkaeő-hiány, valamint a toborzási-kiválasztási folyamat is körülményesebb és időigényesebb.

Ezek a körülmények ráirányítják a figyelmet a munkaeő megtartás fontosságára. A bérek és juttatások, az előrelépési lehetőségek vagy a munkakörülmények mellett számos emberi tényező is meghatározó a fluktuáció szempontjából. Ilyen a vezető személye, a csapat és a kollégák, a munkahelyi kommunikáció, és összességében a szervezeti kultúra.

Előadásomban részletezem ezen humán tényezőket, kiemelve a felettes szerepét, és mindazokat az eszközöket, amelyekkel egy vezető, a vállalat adta kereteken belül hatékonyan képes befolyásolni a dolgozói

elkötelezettséget és a fluktuációt. Ismertetem egy 2022-es kutatás eredményeit, mely során primer, kvantitatív kutatás keretén belül 110 főt értünk el, és válaszaik alapján bizonyítottuk, hogy egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb.

A jó munkaerő megtartása kiemelten fontos minden szervezet számára, befolyásolja az eredményességet, hatással van a jóhírnévre, mindemellett sokszor egészen egyszerű, emberi szempontokon múlik. Olyan tényezőknél, melyek kis ráfordítást igényelnek, és hamar megtérülhetnek.

### 8.3. ELŐADÁS: KÜLSŐ SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE A BANKSEKTORBAN – A MENEDZSMENT TANÁCSADÁS KIEMELT SZEREPE (BALÁZS KLAUDIA-HAJMÁSI KITTI)

**Balázs Klaudia**, PhD hallgató, Selye János Egyetem, (Szlovákia) e-mail: [balazs.klaudia@student.ujs.sk](mailto:balazs.klaudia@student.ujs.sk)

**Hajmási Kitti**, PhD hallgató, Selye János Egyetem, (Szlovákia) e-mail: [hajmasi.kitti@student.ujs.sk](mailto:hajmasi.kitti@student.ujs.sk)

A bankszektor összetettsége és rohamos változása elősegítik a külső szakmai szolgáltatások igénybevételének növekedését, különösen a menedzsment tanácsadás és tréningek terén. Ebben a tanulmányban arra fókuszálunk, hogy milyen mértékben és milyen céllal alkalmazzák a bankok a menedzsment tanácsadási és tréning szolgáltatásokat. A témaválasztás motivációját azon vizsgálat képezi, hogy milyen értéket nyújtanak ezek a szolgáltatások a szektor számára, képesek-e hozzájárulni a pénzügyi intézetek hatékonyságának és versenyképességének növeléséhez. A kutatás kvalitatív módszert alkalmaz, szakirodalmi áttekintésre támaszkodva. Célja, hogy feltárja és összegezze a menedzsment tanácsadás aktuális trendjeit, azoknak a bankszektorbéli alkalmazási gyakorlatát és az ebből származó eredményeket. A tanulmány eredményei hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a bankok jobban megértsék a menedzsment tanácsadási szolgáltatások potenciális előnyeit és kihívásait, és így hatékonyabban alakítsák ki saját stratégiájukat ezen a területen. Kutatásunk kiváló alapot képezhet a téma további mélyebb elemzéséhez, valamint új, gyakorlati módszertanok és eszközök kidolgozásának ösztönzéséhez a menedzsment tanácsadás hatékonyabb alkalmazására a bankszektorban.

### 8.4. ELŐADÁS: SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁS EGY MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALAT ÉLETÉBEN (SZÉCSI GABRIELLA – PÁLMAI LÁSZLÓ)

**Szécsi Gabriella**, ügyvezető, BI-KA Dinamika Zrt, e-mail: [szecsi.gabriella@bi-ka.hu](mailto:szecsi.gabriella@bi-ka.hu)

**Pálmai László**, vezérigazgató, BI-KA Dinamika Zrt, e-mail: [palmai.laszlo@bi-ka.hu](mailto:palmai.laszlo@bi-ka.hu)

A családi tulajdonban álló vállalkozások nemzedékek óta gazdaságunk és társadalmunk meghatározó szereplői. Az elmúlt években Magyarországon a családi vállalkozásoknak számos generációs problémával kell szembenézniük, amikor a vállalkozás generációról generációra öröklődik és komoly kihívásokat jelenthet, melynek megoldása megfelelő előkészületeket, kommunikációt és tervezést igényel.

Ezek a kihívások több területet is érintenek a vállalkozás külső és belső környezetében egyaránt. Az előadásom célja a generációváltás fontosságának és kihívásainak bemutatása egy konkrét magyar tulajdonú kis- és közép vállalat példáján keresztül. Az előadásban fontos szerepet kapnak azon kulcsfontosságú tényezők és erőforrások, amely alapvető hatással vannak a generációváltás sikerére, ezáltal a vállalat hosszú

távú fennmaradására. A téma feldolgozása során megvizsgálom azokat a vezetői és kulturális kihívásokat, amelyekkel a vállalatoknak szembe kell nézniük ebben a folyamatban.

A példaként bemutatott magyar vállalat generációváltási folyamatát értékelve, előadásomban kiemelem azokat az alapvető erőforrásokat, többek között a vezetői kompetenciák szükséges színvonalát, továbbá a vállalati tradíció és értékek átörökítésének szükségességét is, melyek nélkül a vezetőváltás kudarcra van ítélve. De kiemelt szempontként szerepeltetem többek között az üzleti folytonossághoz szükséges eszközök (pl. kontroll, kommunikáció) biztosítását is, vagyis, hogy a generációváltás során a vállalat működése ne szakadjon meg, és a napi üzleti folyamatok zavartalanul működjenek tovább.

Összességében a generációváltás sikerét a megfelelő felkészültség, a tudásátörökítés hatékonysága, a kulturális folytonosság és a vezetői készségek kombinációja határozza meg. Azok a vállalatok, amelyek ezeket az elemeket sikeresen kezelik, nagyobb eséllyel érik el a generációváltás sikeres eredményét a cégvezetésben.

## 8.5. ELŐADÁS: VEZETŐI KOMPETENCIÁK, STÍLUSOK ÉS GYAKORLATOK A DIGITÁLIS KORSZAKBAN, E-LEADERSHIP (BOROS ZSUZSA)

**Boros Zsuzsa**, PhD hallgató, Selye Janos Egyetem, Komárno- GIK FEI- Menedzsment Tanszék,  
e-mail: zborosova@zppol.com; 133432@student.ujs.sk

A mai üzleti világban az innováció és a fenntartható fejlődés kulcsszerepet játszanak. A folyamatos digitális forradalom és a bővülő globális piacok gyakran viharos és bizonytalan (VUCA) környezetet hoznak létre, amely új követelmények elé állítja a vezetőket. A vezető szerepe létfontosságúvá vált a digitalizáció valódi értékének megragadása tekintetében, és a technológiák által mediált vezetés kritikusan fontossá vált a vezetés számára minden szinten. A vezetők egész projekteket vezetnek le távolról, a csapattagokkal, és a követőkkel akár kizárólag az információs és kommunikációs technológiákon (IKT) keresztül lépnek kapcsolatba. Ez megköveteli a vezetőktől, hogy új felelősségeket vállaljanak, és fejlesszék vezetői készségeiket, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.

Jelen tanulmány szakirodalmi kutatás, mely a következő kérdésekre keresi a választ: Milyen vezetői kompetenciákkal jár mindez, hogy a kommunikáció IKT- n keresztül történik? Milyen vezetői stílust alkalmazzon a vezető a követők viselkedésének befolyásolására és motivációjára? Az első két kérdés megválaszolása után a tanulmány célja azok az alapvető vezetői gyakorlatok meghatározása, melyek az e-vezetés sikerességét befolyásolják.

## 9. DÉLUTÁNI PLENÁRIS ÜLÉS ELŐADÁSAI

### 9.1. ELSŐ PLENÁRIS ELŐADÁS: ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN UNITED STATES (TANÁCSADÁS HELYZETE AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN) (ERIC SANDERS, ASSOCIATE PROFESSOR AND ASSOCIATE DIRECTOR MBA PROGRAM AT ELMHURST UNIVERSITY)



**Eric J. Sanders** is a scholar-practitioner in organization development (OD) and economics. He has a Ph.D. in OD from Benedictine University, an MBA in international business, an M.S. in economics, and a B.S. in psychology. Sanders has practiced as a consultant since 2004 with clients in financial services, manufacturing, health care, and non-profits and worked in retail sales and management for 20 years prior to that. He taught as an adjunct in several business schools from 1997 to 2016 when he entered academia full-time. His research and publication interests are in the characteristics and practices of scholar-practitioners, organizational culture, inclusion and agency and change management with publications in journals including OD Practitioner, OD Journal, Journal of Organizational Psychology and multiple book chapters. He is an active member of the Academy of Management, and currently serves as the Historian and Past Chair (2019-20) of the Management Consulting Division of AoM.

**Eric Sanders**, Associate Professor and Associate Director MBA Program at Elmhurst University, e-mail: [eric.sanders@elmhurst.edu](mailto:eric.sanders@elmhurst.edu)

Among the many issues facing firms in the United States, management consulting is most needed on these three: Artificial Intelligence and its effect on worker productivity, Employee Engagement with an increasingly empowered workforce, and Leader Development. As computing power and artificial intelligence improve, they are facilitating tasks that used to take employees many hours or days to complete, and are even displacing some employees. How can that benefit both firms and their staff members? This leads to the concept of employee engagement, which historically in the U.S. has about 20% of the employees actively engaged, about 15-20% actively disengaged, and the rest just showing up and doing the minimum work required of them. As front-line workers have become more empowered during and after the pandemic, how is this changing, and what are its implications for both the employers and the employees? Finally, how do leaders need to behave differently in the context of these radical changes in our economy and society? Developing the skill and agility to adapt and proactively guide change in organizations is more important now than ever. This brief presentation will explore these topics, with implications for organizations not just in the U.S., but globally.

Az egyesült államokbeli cégek előtt álló számos probléma közül a vezetési tanácsadásra leginkább ebben a három következő kérdésben van szükség: a mesterséges intelligencia és annak a munkavállalók

termelékenységére gyakorolt hatása, az alkalmazottak elkötelezettsége az egyre erősebb munkaerővel és a vezetőfejlesztés. Ahogy a számítási teljesítmény és a mesterséges intelligencia javul, olyan feladatokat könnyítenek meg, amelyek elvégzése az alkalmazottaknak korábban több órát vagy napot vett igénybe, és néhány alkalmazottat ki is váltanak. Milyen előnyökkel járhat ez mind a cégek, mind a munkatársaik számára? Ez elvezet a munkavállalói elkötelezettség koncepciójához, amely szerint az Egyesült Államokban az alkalmazottak körülbelül 20%-a aktívan, körülbelül 15-20%-a pedig nincs elkötelezve, a többiek pedig csak megjelennek, és elvégzik a tőlük elvárt minimális munkát. Mivel a frontvonalbeli munkavállalók a világjárvány alatt és azt követően egyre erősebbé, felhatalmazottabbá váltak, hogyan változik ez, és milyen következményekkel jár mind a munkaadókra, mind a munkavállalókra nézve egyaránt? Végül, hogyan kell a vezetőknek másként viselkedniük a gazdaságunkban és társadalmunkban bekövetkezett radikális változásokkal összefüggésében? A szervezetekben a változásokhoz való alkalmazkodáshoz és proaktív irányításhoz szükséges készségek és az agilitás fejlesztése most fontosabb, mint valaha. Ez a rövid előadás ezeket a témákat fogja feltárni, és nem csak az Egyesült Államokban, hanem világszerte is hatással lesz a szervezetekre.



## 9.2. MÁSODIK PLENÁRIS ELŐADÁS: BENCHMARKING ÉS EMPIRIKUS KUTATÁSOK TANÁCSADÁSBAN ÉS EGYETEMI KÖRNYEZETBEN – NEMZETKÖZI V4 EMPIRIKUS KUTATÁS A HR-BEN (DR. SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR EGYETEMI DOCENS, SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM, MATE – DR. KŐMÜVES ZSOLT EGYETEMI DOCENS, MATE – SZABÓ KATALIN EGYETEMI DOCENS, MATE – DR. POÓR JÓZSEF EGYETEMI TANÁR, MATE-SJE



**Dr. Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens**

a győri Széchenyi István Egyetem Vezetéstudományi és Marketing Tanszékén. Kutatási területe a vezetés és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, az elmúlt években szervezeti magatartás, stratégiai hu-

mánerőforrásmenedzsment, munkavállalói megtartás és munkahelyi wellbeing témákban publikált hazai és nemzetközi folyóiratokban. A FranklinCovey nemzetközi szervezetfejlesztő vállalat együttműködő tanácsadó partnere.



**Dr. Kőműves Zsolt PhD egyetemi docens,**

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Kutatási területei: munkaszervezési és munka-megelégedettségi vizsgálatok a hazai kis és közép-vállalkozásokban; a hatékony munkahelyi vezetés tényezőinek feltárá-

sa, a nők munkaerő – piaci helyzetének, reintegrációnak a vizsgálata.

E-mail: [komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu](mailto:komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu)



**Dr. Szabó Katalin PhD, egyetemi docens,**

Intézetigazgató-helyettes Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Kutatási területe a szervezeti kultúra menedzsment összefüggései.



**Dr. Poór József MTA doktor, CMC,**

Selye János Egyetem, egyetemi tanár, MATE professor emeritus, a Humán Szakemberek Országos Szövetség elnöke, a BKIK Szolgálati Tagozat alelnöke és a Tanácsadási osztály elnöke.

E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)

A modern üzleti környezetben működő iparágon belül legjobbnak tekintett vállalatok gyakorlatának megismerése, az általuk szerzett tapasztalatok felhasználása és a jó gyakorlat integrálása teremti meg a lehetőséget a szervezet auditálására, fejlődésére, produktívitásának növelésére. A benchmarking termékek, szolgáltatások és folyamatok rendszerezett összehasonlításaként alkalmazott módszer, amely a szervezet folyamatos fejlesztésének eszköze. A tanácsadói munkához kapcsolódóan gyakran szükséges, vagy kéri az ügyfelek az ilyen cégektől, illetve maguk a cégek saját kezdeményezésre végeznek információszerzést, benchmarking-ot szolgáló felméréseket és kutatásokat. Ezek a vizsgálatok igen széles skálán mozognak. Gyakran a tanácsadói munka részét képezik, máskor viszont a konzultáns cégek kutatási, illetve PR-céljait szolgálják. Előadásunkban először bemutatjuk a tanácsadási benchmarking kutatások legfontosabb jellemzőit foglaljuk össze. Ezt követően egy egyetemi környezetben lebonyolított V4 országokra kiterjedt HR kutatás magyarországi eredményeit ismertetjük. Előadásunk végén röviden kitérünk arra, hogy milyen hasonlóságok, illetve különbségek figyelhetők meg a tanácsadói és az egyetemi környezetben végzett benchmarking jellegű kutatások között.

## 10. MELLÉKLET: BKIK ÉS MAGYARORSZÁGI TANÁCSADÓ SZÖVETSÉGEK ÁLTAL TÁMOGATOTT TANÁCSADÓI SZAKKÖNYVEK

### 10.1. TÁMOGATÓK

A Budapest Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) és annak XX. Tanácsadási osztálya (Tanoszt) más szakmai szövetségek (HSZOSZ, IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, TK, VOE és VTMSZ) valamint több hazai és határon túli egyetem (BBE, DE, ELTE, METU, MATE, PTE, SJE) szakembereivel, hazai és külföldi tanácsadó kollégákkal, oktatókkal és kutatókkal karöltve 2000 óta mind anyagilag, mind pedig szakmailag aktívan támogatja, valamint részt vett a hazai tanácsadó szakirodalom alapkönyvének számító Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv magyar nyelvű 1. és 2. (2000 és 2001), 3.(2010) és 4. (2016) és angol nyelvű 1. (2003) és 2. (2022) kiadásainak megjelentetésében a KJK Kerszöv, a Complex, a Walters Kluwer és az Akadémiai kiadóknál.

### 10.2. MAGYAR NYELVŰ TANÁCSADÓ KÖNYVEK



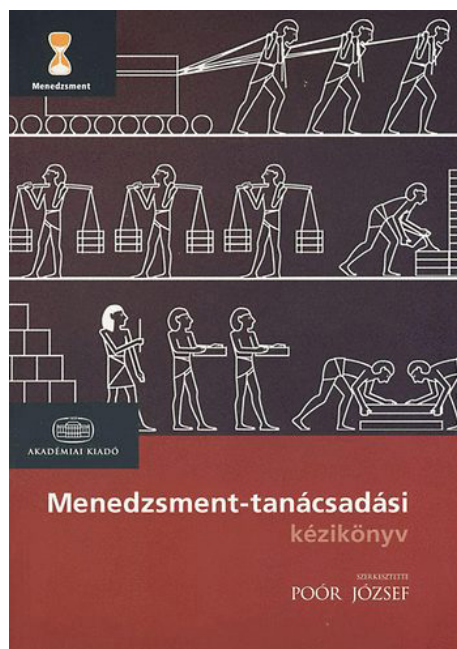
**Poór József (2000 és 2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Első és második kiadás. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 524 oldal. ISBN: 963224494X.**

„A magyar vezetési tanácsadó szakma életében nagy esemény egy a magyar gazdaság szempontjából összeállított, a magyar tapasztalatokat feldolgozó könyv megjelenése. A szakma nemzetközi irodalma ugyan eljutott a magyar vezetési tanácsadókhöz, használtuk is ezeket, volt, aminek magyar fordítása is megjelent, de összefoglaló mű, amely felhasználható oktatásra, továbbképzésre, a régi ismeretek felfrissítésére, de arra is, hogy egyes módszerek részletesebb leírására utalásokat tartalmazzon, eddig nem volt a magyar könyvpiacra és a tanácsadók használatában.”

**Dr. Garai Tamás (†)**

*Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének  
Tiszteletbeli Főtitkára (2000 és 2001)*





**Poór József (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Harmadik, bővített, átdogozott kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest. 695 oldal, ISBN: 9789630589444**

„Jelen munka azzal az igénnyel íródott, hogy aktualizálja korábban megjelent tanácsadási kézikönyvben leírtakat. Ezáltal hozzá kívánunk járulni a különböző szakirodalmi források, empirikus tapasztalatok és megfigyelések integrált feldolgozásával egy olyan rendszerezett, tudományos igényű naprakész tudásanyag létrehozásához, amely hozzájárul a tanácsadás múltbeli tendenciáinak jobb megértéséhez, jövőbeli alakításához és fejlesztéséhez. Jelen munka azon kezdeményezések sorába tartozik, amelyben a nagy létszámú és tekintélyes szerzői gárda ötvözni próbálja a nemzetközi (Meister, 1993, Kubr, 1996; Niederreicholz, 1996; Curnow-Reuvid, 2003) és a hazai (Poór, 1989, 2001, 2005) szakirodalomban a tanácsadásról eddig leírtakat a legújabb és várható tendenciákkal”.

*Szerzői gárda nevében  
Csanádi Péter, Kornai Gábor, Poór József (2008)*

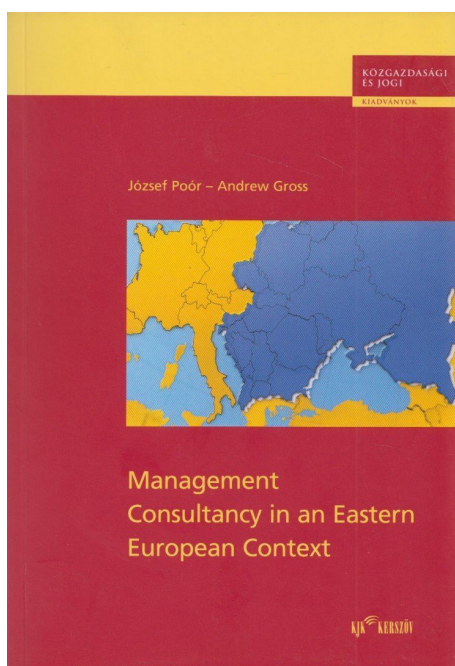


**Poór József (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv / Innováció – megújulás – fenntarthatóság. Akadémiai Kiadó, Budapest 864 oldal. ISBN: 9789630598125, DOI: <https://doi.org/10.1556/9789634540113>**

A közelmúltban beszéltem egy nagyon fontos ügyféllel, aki a következőket mondta: „Ha a tanácsadási iparág lépést akar tartani az igényeinkkel, akkor újra fel kell találnia magát.”

*Fiona Czerniawska, a London Business School (2016)  
Vezetésfejlesztési Intézet Szakvezetője,  
a Kingston Business School (EK) és a  
Harlem School Továbbképző Intézet (Hollandia) tanára*

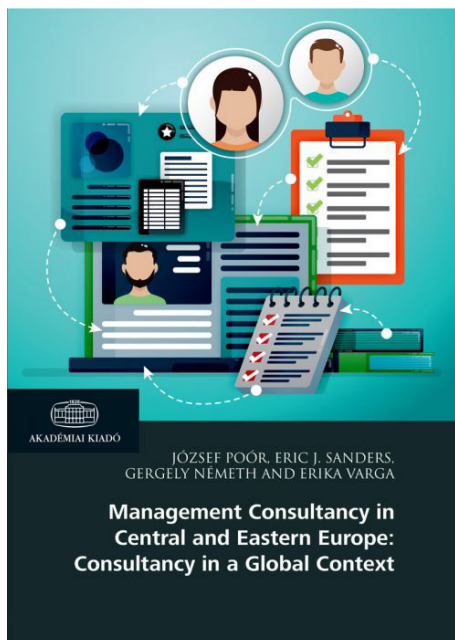
### 10.3. ANGOL NYELVŰ TANÁCSADÓ KÖNYVEK



**József Poór and Andrew Gross (2003). Management Consultancy in an Eastern European Context. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 182 oldal. ISBN: 963224706X**

According to Niedereicholz<sup>1</sup> the problems are the followings in practice:

- » “The title of a consultant is not as much protected that persons with not enough qualifications would not be able to act on this market.
- » It is a usual problem, that “inexperienced” consultants put the emphasis on analyzing and surveys that are the most time and energy consuming tasks. This solution significantly raises costs and also time of implementation.
- » Traditional consultancy firms often avoid of implementation during their work, frequently put forward surveying the situation and what is closely connected to it, elaborating development concepts.”



**Poór József, Eric J. Sanders, and Erika Varga (2022). Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context. Budapest: Akadémiai Kiadó**  
**ISBN: 978 963 454 752 5** (A könyv elnyerte a Magyar Tudományos Akadémia IX. osztály publikációs nívódíját szakkönyv kategóriában.)

*“...a prince who is not wise himself will never take good advice...”*  
*Machiavelli (1469–1527)<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Niedereicholz, Chr. (1996) Management Consulting (In German). Munich-Vienna, R. Oldenbourg Publishing House (Part 1) p.1.

<sup>2</sup> Machiavelli (1916).The Prince. Chapter 23. How flatterers should be avoided, p. 38.

