



MAGYAR
KERESKEDEI
ÉS IPARKAM.



Tanácsadás napjainkban és a jövőben
a digitális átalakulás, a növekvő komplexitás,
a sokszínű befolyásoló tényezők,
a hűség válság és az új ügyfélelvárások korában

ABSZTRAKT KÖTET:

POÓR JÓZSEF-SZABÓ SZILVIA (SZERK.)

Budapest

2025. október 31.

ISBN: 978-615-5459-60-3

Ez a dokumentum a „**Tanácsadás napjainkban és a jövőben**
a digitális átalakulás, a növekvő komplexitás, a sokszínű befolyásoló tényezők,
a hűség válság és az új ügyfélelvárások korában”
című konferencia absztrakt anyagait tartalmazza

2025. november 11. (kedd), BKIK Krisztina körút 99. székháza

Konferencia Irányító Bizottsága (Steering Committee=SC)				
Mármaros András, PhD Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) elnökségi tag	Dr. Poór József DSc, CMC kutatóprofesszor, MATE BKIK XX.TANOSZT elnöke BKIK GSZT alelnöke	Vereczkei Brigitta CMC Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) elnöke,		
Dr.Nagy Györgyi, VOE elnöke	Tajthy Krisztina Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ) főtitkár	Tarjáni István Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT) elnöke	Csapos Noémi Országos Humán Egyesület elnöke	Csákvári Péter, CMC Európai Tanácsadó Szövetségek Föderációja (FEACO) alelnöke
Prof. Dr. Noszkay Erzsébet Budapesti Metropolitan Egyetem, szakvezető, egyetemi tanár, professzor emerita VOE Tiszteletbeli elnöke	Dr. habil Szabó Szilvia főiskolai tanár szakvezető, METU	Münnich Iván Trening Kerekasztal elnöke	Maróczy Imre Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ) elnöke	SEED Kisvállalkozás Fejlesztési Alapítvány ügyvezető igazgató
Dr. Németh Gergely egyetemi docens METU	Nagy Zsolt BKIK XX.TANOSZT vezetőségi tagja	Gulyás József KKVHÁZ elnöke ,BKIK XXV. osztály alelnöke	Dr. Szabó Katalin egyetemi docens, MATE	Malatyinszki Szilárd dékán, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem
Konferencia munkabizottsága (Operative Organizing Committee=OOC)				
o Dr. Poór József, egyetemi tanár (MATE), BKIK Tanoszt XX-as osztály elnöke, GSZT alelnöke SC és OOC bizottság elnöke				
o Láncz Gábor, BKIK TANOSZT XX-as osztály alelnöke, OOC tagja				
o Schváb Zoltán, BKIK TANOSZT XX-as osztály alelnöke, OOC tagja				

o	Nagy Zsolt , BKIK TANOSZT XX-as osztály elnökségi tagja, OOC tagja
o	Bíró Imre , BKIK TANOSZT XX-as osztály elnökségi tagja, OOC tagja
o	Révai András , BKIK TANOSZT -XX-as osztály, OOC tagja
o	Drimál István , BKIK TANOSZT XX-as osztály volt elnöke, OOC tagja
o	Tóth Szilárd , BKIK PR. és marketing igazgató, OOC tagja
o	Badics Bernadette , BKIK GSZT tagozati Titkár, OOC tagja
Konferencia védnökei	
Nagy Elek, MKIK-BKIK elnök	Sztranyák József, BKIK GSZT elnöke

Szerkesztette:

Prof. Dr. Poór József

Dr. habil. Szabó Szilvia

Támogató:

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)



Kiadja:

Budapesti Metropolitan Egyetem, 1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9. www.metropolitan.hu



Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet AM Kutatócsoport

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS 7

1	Délelőtti plenáris előadások	9
1.1	Tanácsadás helyzete Európában-The State of Consultancy in Europe (Alfred Harl, az Európai Tanácsadó Szövetség (FEACO) elnöke)	9
1.2	Az innováció-és tudás-alapú szolgáltatások növekvő fontossága a gyorsan változó, bizonytalan környezetben. (Prof.Dr.Csath Magdolna (DSc), Nemzeti Közszolgálati Egyetem magántanár)	10
1.3	Tanácsadók a változásban – Mit vár el tőlük egy nagyvállalati HR vezető?” (Pajor Mariann, Szervezetfejlesztési és kommunikációs főosztályvezető, Egis Gyógyszergyár Zrt.HR és Kommunikációs Igazgatóság)	10
1.4	SEED Vállalkozásfejlesztési Alapítvány-különös tekintettel a mentor és női vállalkozási példák bemutatása (Gláser Tamás, Brand Way & Compass kft vezető tanácsadó, SEED Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratórium elnöke)	11
2	“1”.szekció: Globális, regionális és helyi trendek a tanácsadás különböző területein	12
2.1	A kutató-tanácsadói piac jellemzői (Sarkadi Nagy Márton, ügyvezető igazgató, Innomine Group Kft.)	12
2.2	A tanácsadói kompetenciák alakulása Északkelet-Magyarországon 2001 és 2025 között (Dr. Tokár-Szadai Ágnes, egyetemi docens, Tokaj-Hegyalja Egyetem, Lorántffy Intézet)	12
2.3	Magyarországi KKV-ék tanácsadási sajátosságai (Vicze Gabor, Ügyvezető, Innomine)	13
2.4	vállalkozásfejlesztési tanácsadás a TAVOSZ által (Lechner István Zoltán, elnök, Társadalmi Vállalkozások Országos Szövetsége- Felder Frigyes, projektvezető, TAVOSZ)	14
2.5	Az értékteremtő, stratégiai tanácsadás dinamikusan változó gazdasági környezetben (Vámosi Mariann Alapító és vezető tanácsadó, Projectis Consulting)	14
2.6	Klíma, kultúra, konfliktus: Tanácsadás a családi KKV-k öröklési dilemmájában (Dr. Alpár Vera PhD EdD, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem)	15
2.7	Külső tanácsadók munkája egy regionális vezető szemén keresztül (Balogh Kata Regionális HR vezető, Greif Co.)	15
3	“2”.szekció: Trendek és tendenciák a stratégia, szervezetalakítás, szervezetfejlesztés területein	16
3.1	Elsőszámú vezető szerepe a szervezeti és működési változások sikeres végrehajtásban (Gamplert Gábor, Managing Partner, Helicx Consulting)	16
3.2	Marketing eszközök változása – lehetséges megoldások (Prof. Dr. Józsa László, egyetemi tanár Selye János Egyetem)	16
3.3	A jövő szervezetei – az állandó változás stratégiája (Csóti Gábor, üzletfejlesztési vezető, p2m cégcsoport)	16
3.4	Új technikák és közelítések az értékesítés területén (Kajdi Péter, alapító, Piac Építész)	17
3.5	Trendek, fejlesztési irányok és szervezeti válaszok a turizmus területén (Vámos Péter, egyetemi docens, Budapesti Metropolita Egyetem /Hungary Next turizmus dizájn műhely)	17
3.6	„A holnap kompetenciáinak felépítése ma kezdődik” (Krizsán Erika, Managing partner, MOINTA Education)	18
3.7	„Employees first customer second” elmélet és gyakorlat 2025-ben (Lukács András, HR szakértő)	18
3.8	HR és Kontrolling – Éles kontraszt a szükség és a valóság között-Vállalati működés a tanácsadó szemével (Dr. Barna Zsolt, menedzsment tanácsadó)	19

4	„3“.szekció Válságkezelés-válságmenedzselés a nehéz gazdasági helyzetben (A. csoport)	20
4.1	SZERVEZETEK IMMUNGYENGÍTŐ XXI. SZÁZADI VERETES VÁLSÁGAI, - PREVENTÍV VÁLSÁGKEZELÉSI MEGOLDÁSAI Prof. Dr. Noszkay Erzsébet egyetemi m.tanár ,Budapesti Metropolitan Egyetem	20
4.2	Hogyan lehet eredményeket elérni erőforráshiány esetén (Négrádi Tamás, főigazgató,MÁV Zrt.)	20
4.3	Amikor a növekedés már nem elég: a változásmenedzsment ereje a hazai kis- és közép vállalkozásoknál (Kalla-Lukács Péter Turnaround tanácsadó Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE)- Baji Gál Csaba, Válságmenedzser, Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete)	21
4.4	A projekt képesség, mint szervezeti versenyelőny a válságkezeléssel összefüggésben, napjainkban (Tanácsadás – HR – Coaching) (Dr. Hegedűs Henrik Főtitkár Humán Szakemberek Országos Szövetsége)	21
4.5	Kontroll a káoszban: Válságkezelés a digitalizáció korában (Magyar Katinka, Ügyvezető - Vezető tanácsadó, Magyar-Audit Kft. - MCGROUP - Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE)-Varga Zsuzsanna, kereskedelmi Igazgató-Vezető tanácsadó, Interstuhl Büromöbel GmbH – MCGROUP)	22
4.6	A bizonytalanság kezelés sajátos eszköze a válságkezelés Dr. Gonda György, CMC, Főiskolai tanár Nemzetközi Üzleti Főiskola (IBS)	23
4.7	A humán erő forrása, avagy (IDG és presencing) belső fejlesztési célok és LélekJelenlét a válság kísérte radikális átalakulás korában (Ruzsa Ágota, MA, Szervezetfejlesztő facilitátor és tanácsadó, egyetemi oktató és SoL Hungary alapító-elnök, a Global SoL IC tagja)	23
5	„4“.szekció:Értékmenedzsment tanácsadás	24
5.1	Párhuzamos, paralel értékelemzési projektek tapasztalatai – esetbemutató (Dr. Hoffer Ilona Docens Budapesti Corvinus Egyetem)	24
5.2	Feladatmenedzsment eszközök funkcióelemzése (Tarjáni Ariella Janka PhD hallgató Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem-Dr. Kalló Noémi, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem)	24
5.3	Zöld átállás a tanácsadásban (Salgó-Nemes Károly, Mestertanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)	24
5.4	A vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségének mérése (Dr. Varga-Toldi Katalin Egyetemi adjunktus Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar)	25
5.5	A tőzsdei bevezetés és a tőzsdei működés előnyei (Schusztér Péter vezérigazgató Univerz Invest Zrt.-Zakár Tivadar, befektetési igazgató, Univerz Zrt.)	26
5.6	Digitális átalakulás az értékelemzés tanítási folyamatában (Tarjáni István, MÉT elnöke)	26
5.7	Kockázatkezelés kisvállalkozásoknál (kutatás), Balácsi Gabriella, CEO (Business Conference Kft), Economist (Business Development MA/MSc)	27
6	“5”. szekció: Humánerőforrás tanácsadás szervezeti aspektusai	28
6.1	A munkavállalói jóllét, mint HR stratégia a munkahelyeken Molnár Csilla Doktorjelölt ELTE GTK Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola-Csehné Dr. habil Papp Imola, egyetemi docens, ELTE PPK Felnőttképzés-kutatói és Tudásmenedzsment Intézet)	28
6.2	Torzulások helyett megoldások: tanulságok a hazai vállalatok elkötelezettségi programjaiból (Virág Imre, MISKOLCI EGYETEM, GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola)	28
6.3	Az utódlás ára és értéke (Kálmán Edina, ügyvezető,Knowhouse Consulting Kft)	29
6.4	HR belső tanácsadói szerep megerősödésének hét titka az Ongropack Kft-nél_2015-2025 (Nagy Endre, HR menedzser/ tanársegéd Ongropack Kft/Miskolci Egyetem)	29

6.5	Informatikai megoldások és AI alkalmazási tapasztalatai a közigazgatásban (Paksi-Petró Csilla, egyetemi docens, Nemzeti Községi Egyetem)	30
6.6	Ha az üzleti tanácsadás részvény lenne, akkor ideje shortolni? Miért vannak egyre nehezebb helyzetben a nagy tanácsadó cégek és miért sincsenek mégsem? (Papp-Váry Árpád)	30
7	„6.” Szekció: Pályázati tanácsadás	32
7.1	Brüsszeli közvetlen pályázat (Maróczy Imre: Pátosz elnöke),	32
7.2	Egyedi kormánydöntéses kiemelt pályázatok és Ginop (Szuhóczky Gábor Pátosz Alelnök, Euroadvance Kft ügyvezető igazgatója.	32
7.3	Támogatási cégeknek - pályázatok nélkül és Ginop (Glósz Andrea, ügyvezető igazgató, Glósz és Társa Kft.)	32
7.4	Digitális marketing a pályázatoknál (Vonnák Péter, ügyvezető igazgató, Innogold Kft)	32
7.5	Napelemes pályázatok (Szabó Zoltán ügyvezető igazgató, Szabóvasvári Kft.)	32
8	„7”. szekció: Információ- és adatmenedzselés, AI tudásmenedzsment	33
8.1	(Lawrence Brown, assistant Professor, at Elmhurst University-School of Business, USA)	33
8.2	A HR digitalizáció ma már nem jövőbeli lehetőség, hanem elvárás (Gombos Brigitta, Ügyvezető, Ideateam Kft.)	33
8.3	„Adatból tudás, tudásból döntés – AI rendszerek szerepe a jogi tanácsadásban” (dr Vági Renátó Wolters Kluwer Hungary Kft.)	34
8.4	Irány az intelligens szervezet! (Gyulay Tibor, ügyvezető partner KM EXPERT Kft.)	34
8.5	Milyen gyakorlati helyzetekben segít az AI, low-code/no-code és a vibe coding? (Máté Tamás, AI szakember, Twinertia Mérnökiroda Kft.)	34
8.6	A Zsebkönyvelő (Nagyvárad Gábor, Termékfejlesztő, Bookkeepie.com International Kft.)	35
8.7	Tanácsadás a generált valóságban: AI, hitelesség és az emberi kapcsolat új szerepe a tanácsadói térben (Szabó Edit, Digitális marketing tanácsadó és tréner, Ditte Digital)	35
8.8	AI-alapú IFRS-kompatibilis beszámoló-ellenőrző rendszer (AI-IFRS Validator) Nagy Sade Noémi, szenior pénzügyi tanácsadó, Milton Friedmann Egyetem-Kálmán Botond Géza, egyetemi adjunktus, Neumann János Egyetem, Pénzügy és Számvitel Tanszék)	35
9	„8”. szekció: Tanácsadás, coaching, tréning és személyzetmenedzselés	37
9.1	Külső tudás vagy belső erőforrás? A tanácsadás és coaching szerepe a szervezetekben (Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)	37
9.2	Tanácsadó megbízási preferenciák (Dr. Veres Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem GTK, Veszprém)	37
9.3	A mentori rendszer jelentősége a tudás fenntarthatóságában (Bencsik Andrea, Professzor, Selye János Egyetem)	38
9.4	"Tanácsadó – tanácsadás, tréning - a digitális térben. Nem elég, ha jó vagy – legyél kivételes! " (Dr. Sólyomfi Andrea Hanna docens Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem)	38
9.5	A mesterséges intelligencia hatása coaching-ra (Dr. Kunos István, habil. egyetemi docens, Miskolci Egyetem)	39
9.6	A coaching helye a tanácsadói palettán – megtartó tér a változó világban (Baska Judit, általános alelnök, Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége-Dobó Magyarországi Coach Szervezetek Szövetsége Elvira, elnök,)	39
9.7	A pénzügyi tanácsadás felelőssége a pénzügyi műveltség alakulásában, Gecse Dominika PhD hallgató, Neumann János Egyetem Gazdaság- és Szervezéstudományok Doktori Iskola- Kálmán Botond Géza, egyetemi adjunktus, Adjunktus , Neumann János Egyetem, Pénzügy és Számvitel Tanszék	40
10	„9”.szekció: KKV-k menedzselése és a kamarai tanácsadás	41
10.1	Tudatosan fegyelmezett (Bíró Attila, MPBA Mentoring Group Kft. – alapító-tulajdonos / BKIK küldött)	41

10.2	Tanácsadó megbízási preferenciák (Dr Vicze Gábor, ügyvezető, innomine)	41
10.3	KKV-ék vezetése és irányítása változó környezetben (Verő Barbara, HR vezető, Keskeny Nyomda)	42
10.4	Munka-, Tűz- és Környezetvédelmi szolgáltatások aktualitása a KKV-k körében (Tóth Judit, munka-,tűz és környezetvédelmi előadó, TMMT Kft iroda vezető, Metropolitan Egyetem hallgatója)	42
10.5	"Mit és milyen sorrendben kell meglépni ahhoz, hogy egy mikro-, kis- vagy közép vállalkozás önjáró, innovatív és stabilan profittermelő legyen."(Schmidt András, ügyvezető, Gree-gree Kft)	43
10.6	"Mit és milyen sorrendben kell meglépni ahhoz, hogy egy mikro-, kis- vagy közép vállalkozás önjáró, innovatív és stabilan profittermelő legyen."Lázár Imre Csanád, ügyvezető, PROFITEYE Cégfejlesztő és Szolgáltató Kft.)	43
10.7	Tanácsadók szerepe a pénzügyi tudatosság fejlesztésében. (Dr. Bábosik Mária)	43
10.8	Híd a jövőbe – Vagyon, örökség, felelősség.(Dr. Nagy Györgyi PhD, VOE elnöke)	43
11	„10”. Szekció: Válságkezelés-válságmenedzselés a nehéz gazdasági helyzetben	45
11.1	Üzletviteli tanácsadás 4.0: Az okos és intelligens EWS, mint a válságmenedzselés új standardja (Dr. Katits Etelka Éva, Tudományos dékánhelyettes, Pannon Egyetem- Fejes Judit Katalin, Mestertanár, Pannon Egyetem)	45
11.2	A diagnózis szerepe a KKV szektorban (Marázi Judit, Tanácsadó, VOE)	45
11.3	A VÁLSÁGMENEDZSELÉS KIHÍVÁSAINAK REJTETT DINAMIKÁJA (Hajdu Zoltán, Ügyvezető igazgató, Smart Staff Kft.)	46
11.4	Válságállóság újragondolva: ESG és Kettős Lényegesség a tanácsadás eszköztárában az állandó változás korában (Csomortáni Tünde, cégvezető, Prizma Consulting Bt.)	46
11.5	Változásmenedzsment új irányai a közigazgatásban – az intelligenciák találkozása (Gulyás Róbert, főosztályvezető, Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium Területi Közigazgatás Működtetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság, Kormányhivatali Rendszerek Működtetésének Koordinációjáért Felelős Főosztály)	47
11.6	A HUMÁNERŐ FORRÁSA, AVAGY IDG (INNER DEVELOPMENT GOAL) BELSŐ FEJLESZTÉSI CÉLOK A VÁLSÁG KÍSÉRTE RADIKÁLIS ÁTALAKULÁS KORÁBAN. (Ruzsa Ágota, oktató, dialógus és rendszer facilitátor, MbCT és CoCo tréner)	47
11.7	VÍZ HÁBORÚJA... A víz válságos vagy álságos világ... (Üszögh Lajos, vezető Bükki Víz Közalapítvány)	48
12	„11”. szekció: Tanácsadás és az oktatása	49
12.1	A képzési tanácsadás területei Magyarországon (Dr. Lőrincz Mónika, szenior projekt koordinátor, felnőttképzési szakértő IKK Nonprofit Zrt.)	49
12.2	A magyarországi felsőoktatási intézmények tanácsadó jellegű képzéseinek a bemutatása (Nagy Zsolt István, Ügyvezető igazgató, Easy Learning Hungary Kft.)	49
12.3	"Az AI szerepe az online képzésfejlesztés jövőjében (Dr. Szakács Édua, oktató, Budapesti Metropolitan Egyetem)	49
12.4	A hazai felsőoktatás tanácsadó képzések terminológiáinak sajátosságai, azok angol nyelvű változatainak tükrében (Galló Györgyné, PhD hallgató, Győrváriné Tumpek Gabriella, PhD hallgató és Dr. Kenderfi Miklós Máté, egyetemi docens, MATE)	50
12.5	A szaktanácsadás oktatásának jelenlegi helyzete (Dr. Tóth Krisztina, egyetemi docens Felnőttképzési és Szaktanácsadási központvezető, MATE)	51
12.6	Magyar és észak-európai diákok pályaezttségének, érdeklődésének és pályaismeretének vizsgálata (Fazakas Ida, egyetemi docens, MATE – Visztervent Andrea, egyetemi adjunktus, MATE)	51
12.7	Vállalkozás képzés, Vállalkozói oktatás (regionális összehasonlító tanulmány) Balácsi Gabriella, CEO (Business Conference Kft), Economist (Business Development MA/MSc)	52
13	“12”. szekció: PhD szekció	53

13.1	Tanácsadóval, vagy nélküle: Érvek és ellenérvek a tanácsadók alkalmazására a szervezetekben (Szalai Máté PhD hallgató Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)	53
13.2	Fenntarthatóság és szervezeti tudásmenedzsment: innováció, integráció és digitális transzformáció. (Tamás Lilla Éva, PhD hallgató, tanársegéd, ELTE PPK NDI/FTI)	53
13.3	A pszichológiai tőke és a munkavállalók foglalkoztathatósága (Heitlerné Lehoczky Mária, tanársegéd, PhD hallgató, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar)	54
13.4	A tanácsadás lehetséges kockázatai az üzleti hírszerzésben (Schmidt Csaba (Doktorandusz, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)	55
13.5	Between Two Worlds: German Workplace Culture as a Foreign IT Professional – (Surinyáné Kis Zsuzsanna, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)	55
13.6	Vezetők és utódok – karriermobilitás a KKV-szektorban (Magonyi Andreas Zsolt, PhD hallgató, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem ,BGE)	56
13.7	The Influence of Frequency Analysis on the Optimisation of Processes in Living Organisms and thus also on Farms (Dirk Osada, Phd Candidate, Department of Economics and Finance, Management of Small and Medium Enterprises, University of Economics and Management Bratislava)	57
14	Délutáni plenáris ülés előadásai	58
14.1	Scholar-Practitioners are the Best Consultants(By Eric Sanders, Associate Professor and Associate Director MBA Program at Elmhurst University, USA)	58
14.2	Ügyfelek (cégek, szervezetek) szemével a tanácsadás a szomszédos országokban és Magyarországon (Szeiner Zsuzsanna, egyetemi docens, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia; Kerekes Kinga, egyetemi docens, Románia; Szlávicz Ágnes egyetemi tanár, Szabadkai Közg. Kar)	60
14.3	A gazdasági kamaráknak a tanácsadásban betöltött szerepéről (dr. Vincze Gábor Pest Vármegyei és Érdi Kereskedelmi Iparkamara főtitkára)	61
14.4	Tanácsadás jövője Magyarországon (Csákvári Péter, CMC, Európai Tanácsadó Szövetség (FEACO) alelnöke)	62
14.5	Konferencia zárása Prof.Dr.Poór József, a Szervező Bizottság elnöke	63

BEVEZETÉS

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

Eddig Magyarországon összesen tizenegy tanácsadói konferenciát tartottunk a Budapest Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) Tanácsadói Osztály és a szakmai szövetségek (VTMSZ, SZMT, VOE, IVSZ, MÉT, PÁTOSZ, SEED, Tréning Kerekasztal, OHE, HSZOSZ) szervezésében.

A járvány miatt online módon tartottuk meg a X. Nemzetközi tanácsadói konferenciát 2021-ben. Nagy sikerrel rendeztük meg jelenléti formában 2023. november 8-án a XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát.

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 tréning tanácsadás, 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 öt - és az ebédszünet után – megint szintén három vagy öt szekció ülést szerveztünk az alábbiakban látható időbeosztásban:

Hasonló felfogásban és a mostani helyzethez igazodó célkitűzésekkel javasoljuk megrendezni jelenléti formában a tervezett XII. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát az alábbi címmel:

Tanácsadás napjainkban és a jövőben

a digitális átalakulás, a növekvő komplexitás, a sokszínű befolyásoló tényezők,
a hűség válság és az új ügyfélelvárások korában”

Az itt olvasható absztrakt kötetben mind megtalálhatók a négy-négy délelőtti plenáris előadások, valamint a délelőtti és a délutáni hat-hat szekció előadásainak rövid összefoglalói.

Budapest, 2025. november 1.

Prof. Dr. Poór József MTA doktor, CMC

emeritus-kutató professzor

BKIK XX.TANOSZT elnöke

BKIK GSZT alelnöke

XII. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia elnöke

e-mail: poor.jozsef@uni-mate.hu, mobil: +36-20-464-9168

1.1 TANÁCSADÁS HELYZETE EURÓPÁBAN-THE STATE OF CONSULTANCY IN EUROPE (ALFRED HARL, AZ EURÓPAI TANÁCSADÓ SZÖVETSÉG (FEACO) ELNÖKE)

The European consulting industry stands at a pivotal crossroads. Amid rapid technological change, shifting geopolitical dynamics, and growing environmental and social responsibility, consultancy firms play an increasingly vital role in shaping the future of business and public policy. The demand for strategic guidance, digital transformation, and sustainable growth has never been greater — yet so too is the pressure on consultants to deliver measurable value, innovation, and trust.

Across Europe, the consulting landscape reflects both diversity and resilience. From large international networks to specialized boutiques, firms are adapting their models to embrace data-driven insights, agile collaboration, and cross-border expertise. Emerging challenges — from AI adoption to ESG compliance — are redefining what clients expect from their advisors.

This report provides a snapshot of the current state of consultancy in Europe: its market trends, structural evolution, and the new competencies driving competitive advantage. As the boundaries between strategy, technology, and implementation continue to blur, the European consulting profession remains a key enabler of transformation — helping organizations navigate uncertainty and seize opportunity in an increasingly complex world.

Az európai tanácsadói ipar egy sorsdöntő választút előtt áll. A gyors technológiai változások, a változó geopolitikai dinamika, valamint a növekvő környezeti és társadalmi felelősségvállalás közepette a tanácsadó cégek egyre fontosabb szerepet játszanak az üzleti élet és a közpolitika jövőjének alakításában. A stratégiai iránymutatás, a digitális átalakulás és a fenntartható növekedés iránti igény soha nem volt nagyobb – ugyanakkor a tanácsadókra nehezedő nyomás is nagy, hogy mérhető értéket, innovációt és bizalmat teremtsenek.

Európa-szerte a tanácsadói piac a sokszínűséget és a rugalmasságot egyaránt tükrözi. A nagy nemzetközi hálózatoktól a specializált butikokig a cégek átalakítják modelljeiket, hogy magukban foglalják az adatvezérelt elemzéseket, az agilis együttműködést és a határokon átnyúló szakértelmet. Az újonnan felmerülő kihívások – a mesterséges intelligencia bevezetésétől az ESG-megfelelőségig – újraértelmezik, hogy az ügyfelek mit várnak el tanácsadóiktól.

Ez a jelentés pillanatképet nyújt az európai tanácsadás jelenlegi helyzetéről: a piaci trendekről, a strukturális fejlődésről és az új kompetenciákról, amelyek versenyelőnyt biztosítanak. Ahogy a stratégia, a technológia és a megvalósítás közötti határok egyre elmosódnak, az európai tanácsadói szakma továbbra is az átalakulás kulcsfontosságú mozgatórugója – segítve a szervezeteket a bizonytalanság eligazodásában és a lehetőségek megragadásában egy egyre összetettebb világban.

1.2 AZ INNOVÁCIÓ-ÉS TUDÁS-ALAPÚ SZOLGÁLTATÁSOK NÖVEKVŐ FONTOSSÁGA A GYORSAN VÁLTOZÓ, BIZONYTALAN KÖRNYEZETBEN. (PROF.DR.CSATH MAGDOLNA (DSc), NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM MAGÁNTANÁR)

Az előadásban a következő témakörök lesznek bemutatva:

- A tanácsadás helye, szerepe a szakmai, tudományos, műszaki szolgáltatási ágazatban
- Nemzetközi trendek, scenáriók, a tudásgazdaságra való átmenetek
- Átveheti-e az MI a tanácsadók szerepét?
- A tanácsadók szerepe az agilis, tanuló szervezetek létrehozásában, a nem-megfogható (tacit) tudás építésében
- Új tanácsadási területek: fenntarthatóság, körforgásosságra áttérés (ESG, SDG rendszerek gyakorlati bevezetésének támogatása). A szaktanácsadás, mint az innovációs ökoszisztémák szerves eleme
-

1.3 TANÁCSADÓK A VÁLTOZÁSBAN – MIT VÁR EL TŐLÜK EGY NAGYVÁLLALATI HR VEZETŐ?” (PAJOR MARIANN, SZERVEZETFEJLESZTÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS FŐOSZTÁLYVEZETŐ, EGIS GYÓGYSZERGYÁR ZRT.HR ÉS KOMMUNIKÁCIÓS IGAZGATÓSÁG)

A nagyvállalati környezetben a változás nem kivétel, hanem állandó. Legyen szó szervezeti átalakításról, digitalizációról vagy kultúraváltásról, a HR vezetők kulcsszerepet játszanak a változások előkészítésében és lebonyolításában. Ebben a dinamikus környezetben a külső tanácsadók támogatása gyakran elengedhetetlen – de mit vár el tőlük egy HR vezető?

Az előadás betekintést nyújt abba, hogyan működhet együtt egy nagyvállalati HR vezető és a tanácsadók. Bemutatja azokat a kompetenciákat, hozzáállást és együttműködési formákat, amelyek valódi értéket teremtenek a szervezet számára. Szó lesz a tanácsadói partnerség sikertényezőiről, a tipikus kihívásokról, valamint arról, hogyan válhat egy tanácsadó stratégiai szövetségessé a HR szemszögéből.

Az előadás célja, hogy inspirációt és gyakorlati szempontokat nyújtson mindazoknak, akik tanácsadóként és/vagy HR szakemberként aktívan részt vesznek a szervezeti változások alakításában.

1.4 SEED VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY-KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MENTOR ÉS NŐI VÁLLALKOZÁSI PÉLDÁK BEMUTATÁSA (GLÁSER TAMÁS, BRAND WAY & COMPASS KFT VEZETŐ TANÁCSADÓ, SEED VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY KURATÓRIUM ELNÖKE

„A 35 éve alakult SEED Vállalkozásfejlesztési Alapítvány tevékenységének és eredményeinek bemutatása, kiemelten a mentor programok, és a női vállalkozások jó példáinak ismertetése!”

Elnök: **Vereczkei Brigitta**, CMC, VTMSZ elnöke

Társelnökök: **Németh Gergely**, PhD. egyetemi docens, METU,

Bálint Ákos, VTMSZ elnökségi tag, IPMA vizsgaközpont vezető

2.1 A KUTATÓ-TANÁCSADÓI PIAC JELLEMZŐI (SARKADI NAGY MÁRTON, ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, INNOMINE GROUP KFT.)

A kutató-tanácsadói piac napjainkban gyorsan változó nemzetközi környezetben működik, amelyet globális, regionális és lokális erők egyaránt formálnak. Az előadás célja, hogy átfogó képet nyújtson a trendek egymásra hatásáról, különös tekintettel a magyarországi helyzetre. A globális térben egyre fontosabb szerepet kapnak a szabályozási megfelelés és az etikus üzleti működés elvei, amelyek közül kiemelkedik az Egyesült Államok Külföldi Korrupciós Gyakorlatokról szóló törvénye (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA). Az FCPA hatása már messze túlmutat az USA határain, és közvetetten a magyarországi szereplőket is érinti, különösen a nemzetközi térbe kilépő vállalkozások számára. A nyugati gyakorlatban régóta bevett „due diligence” (átvilágítási) eljárások – amelyek célja a kockázatok korai azonosítása és kezelése – mára a hazai környezetben is egyre inkább meghonosodnak. Az előadás bemutatja, hogyan válik a nyugati típusú due diligence és céges hírszerzés típusú tanácsadás olyan jelentőségű versenyelőnnyé, amit a magyar cégektől nemcsak elvárt belépő a nemzetközi ligába, hanem tényleges versenyelőnnyé válik. A regionális és lokális aspektusokat elemezve az előadás kitér a közép-kelet-európai piaci sajátosságokra, az EU-s irányelvek adaptációjára, valamint a magyarországi vállalati kultúrában zajló lassú, de határozott normaváltozásra.

Az előadás gyakorlati példákkal illusztrálja a legújabb trendeket és ajánlásokat fogalmaz meg azon szervezetek számára, amelyek versenyképes, etikus és fenntartható tanácsadói tevékenységet kívánnak igénybe venni a globális hálózatba kapcsolt világban.

2.2 A TANÁCSADÓI KOMPETENCIÁK ALAKULÁSA ÉSZAKKELET-MAGYARORSZÁGON 2001 ÉS 2025 KÖZÖTT (DR. TOKÁR-SZADAI ÁGNES, EGYETEMI DOCENS, TOKAJ-HEGYALJA EGYETEM, LORÁNTFFY INTÉZET)

A tanácsadók számára folyamatos kihívást jelentettek az új évezred első 25 évében bekövetkezett jelentős változások. Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz, a 2008-as pénzügyi

világválság, a COVID-19 válság 2020-2022-ben, majd az elhúzódó orosz-ukrán háború, az energiaválság alapjaiban változtatták meg a gazdasági környezetet, jelentős hatást gyakorolva valamennyi vállalkozásra. A tanácsadók számára életbevágó, hogy felismerjék kompetenciájuk (tudásuk, készségeik, tapasztalatuk) folyamatos fejlesztésének szükségét, hogy az ügyfelek változó igényeinek minél jobban meg tudjanak felelni. Jelen tanulmány célja az északkelet-magyarországi tanácsadók kompetenciáinak vizsgálata a vállalkozók és tanácsadók körében végzett félig strukturált mélyinterjúkkal. A 2001-es, 2005-06-os, a 2011-12-es, a 2020-21-es, valamint az idén elkezdett 2025-26-os felmérésünk kezdeti eredményei alapján a tanácsadói kompetenciák folyamatos, de nem kiugró változása figyelhető meg. A tanácsadók kis mértékben felülértékelik, de alapvetően ügyfeleikhez hasonlóan látják saját kompetenciájukat. Felméréseink eredménye alapján valószínűsíthető, hogy a tanácsadóknak tevékenységük eredményes végzéséhez bizonyos kulcs kompetenciákkal kell rendelkezniük, amelyek folyamatos fejlesztésre van szükség. Mivel az idén elkezdett mélyinterjú kutatásunk kezdeti eredményei az alacsony megbízhatóság miatt még nem általánosítható, ezért a tanácsadói kompetencia modell a 20 éves empirikus adatbázisunk felhasználásával kerül felvázolásra.

2.3 MAGYARORSZÁGI KKV-ÉK TANÁCSADÁSI SAJÁTOSSÁGAI (VICZE GABOR, ÜGYVEZETŐ, INNOMINE)

2016-ban a Menedzsment tanácsadás kézikönyv KKV tanácsadás fejezetében összefoglalásra kerültek a KKV tanácsadási terület sajátosságai. A fejezet rámutat arra, hogy a KKV-k sajátos működési logikája miatt tanácsadói igényeik sok tekintetben eltérnek a nagy és multinacionális vállalati igényektől (pl: forráshiány, gyors, informális döntéshozatal, egyszemélyi vezetés), emiatt a szegmens speciális tanácsadói megközelítést igényel. Az elmúlt 10 évben a magyar KKV-k tanácsadási igényei sokat változtak, fejlődtek. Előadásomban bemutatom 50 hazai KKV-nál végzett folyamatszervezési és folyamatfejlesztési projekt tapasztalatait. Megmutatom, hogy a KKV-k tanácsadói keresletét milyen formában befolyásolják az EU források, valamint azt, hogy a források hatása kettős: egyrészt lehetővé teszi a modernizációt, digitalizációt és nemzetközi piacra lépést, másrészt időszakossá teszi a keresletet, amely sokszor a forrásokhoz kötődik, nem pedig a hosszú távú üzleti stratégiához. Ezzel párhuzamosan kialakult a hazai KKV-k között egy olyan innovatív szegmens, mely képessé vált bekapcsolódni a nemzetközi innovációs vérkeringésbe. Ezeket a cégeket stratégiai gondolkodás, multinacionális cégektől átvett módszerek és professzionális menedzsment jellemzi. Előadásom keretében kitérnék arra a tapasztalatra, melyet a Horizon Europe program végrehajtása közben szereztem, amikor több mint 20 EU-országban, 100+ startup és KKV

bevonásával végrehajtott pilot projekteket valósítottunk meg. Itt bemutatnom a magyar KKV-k nemzetközi piachoz, más országok KKV-vel való összehasonlítását, vezetési tanácsadói szempontból.

A kutató-tanácsadói piac napjainkban gyorsan változó nemzetközi környezetben működik, amelyet globális, regionális és lokális erők egyaránt formálnak. Az előadás célja, hogy átfogó képet nyújtson e trendek egymásra hatásáról, különös tekintettel a magyarországi helyzetre. A globális térben egyre fontosabb szerepet kapnak a szabályozási megfelelés és az etikus üzleti működés elvei, amelyek közül kiemelkedik az Egyesült Államok Külföldi Korrupciós Gyakorlatokról szóló törvénye (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA). Az FCPA hatása már messze túlmutat az USA határain, és közvetetten a magyarországi szereplőket is érinti, különösen a nemzetközi térbe kilépő vállalkozások számára.

2.4 VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÁS A TAVOSZ ÁLTAL (LECHNER ISTVÁN ZOLTÁN, ELNÖK, TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE- FELDER FRIGYES, PROJEKTVEZETŐ, TAVOSZ)

A társadalmi vállalkozások olyan szereplők, amelyek közfeladatokat látnak el, miközben vállalkozási tevékenységeik révén biztosítják saját fenntarthatóságukat. A Társadalmi Vállalkozások Országos Szövetsége (TAVOSZ) kulcsszerepet játszik ezen szervezetek érdekvédelmében és fejlesztésében. Az előadás bemutatja, hogyan támogatja a TAVOSZ tagjait vállalkozásfejlesztési tanácsadással, különös tekintettel a gyorsan változó gazdasági, technológiai és társadalmi környezethez való alkalmazkodásra. Kiemelésre kerülnek azok az eszközök – stratégiai tervezés, digitalizáció, innováció, változásmenedzsment és képzés –, amelyek elősegítik a társadalmi vállalkozások tudatosságának és versenyképességének növelését. A prezentáció célja annak feltárása, hogyan válhatnak ezek a vállalkozások a fenntartható gazdaság és a társadalmi innováció motorjaivá egy kihívásokkal teli, de lehetőségeket is kínáló világban. Szervezet weboldala: www.tavosz.hu

2.5 AZ ÉRTÉKTEREMTŐ, STRATÉGIAI TANÁCSADÁS DINAMIKUSAN VÁLTOZÓ GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN (VÁMOSI MARIANN ALAPÍTÓ ÉS VEZETŐ TANÁCSADÓ, PROJECTIS CONSULTING)

A mai dinamikusan változó gazdasági környezetben a szervezetek túléléséhez és gyarapodásához elengedhetetlen a proaktív alkalmazkodás. Előadásommal rávilágítok a stratégiai szervezetalakítás és szervezetfejlesztés legújabb trendjeire és tendenciáira, különös tekintettel a digitális és AI alapú

gazdaság kihívásaira és lehetőségeire. Megvizsgáljuk, hogyan alakíthatók ki adaptív, humánközpontú szervezeti kultúrák, és miként integrálható az adatvezérelt döntéshozatal a hatékony változásmenedzsmentbe. Bemutatom, hogy a hagyományos tanácsadás miként léphető túl egy értékteremtő, stratégiai partnerséggé, amely nemzetközi tudásra építve kínál lokális és nemzetközi sikereket. Az előadás célja, hogy inspirációt és gyakorlati útmutatót nyújtson a jövőálló szervezetek építéséhez, felkészítve a résztvevőket a sikeres transzformációra. Az előadás résztvevői felfedezhetik velünk, hogyan válhatnak a szervezeteik a holnap nyertesévé!

2.6 KLÍMA, KULTÚRA, KONFLIKTUS: TANÁCSADÁS A CSALÁDI KKV-K ÖRÖKLÉSI DILEMMÁIBAN (DR. ALPÁR VERA PhD EDD, EGYETEMI DOCENS BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM)

A generációváltás rendkívül széles körben érinti a vállalkozásokat manapság. Hogyan segíthet a tanácsadó, amikor a családi vállalkozás alapítója a saját cége jövőjét veszélyezteti, mert képtelen elengedni? Mit tehetünk, ha az utód bizonytalankodik, vagy éppen radikálisan újítani akar, de nincs hozzá legitimitása? Hogyan kezelhetőek a szerepzavarok, a rejtett játszmák, a lojalitás és a hatalom finom konfliktusai? Egy 1 éve zajló nemzetközi kutatásunk tapasztalataival érkezem és az előadásom ezekre a dilemmákra kínál módszertani válaszokat. Bemutatom, hogyan azonosíthatóak a tipikus öröklési játszmák, milyen konkrét tanácsadói eszközök segíthetnek a patthelyzetek feloldásában. A szervezetfejlesztés innovatív gyakorlati alkalmazásai új perspektívát adnak a tulajdonos- vagy vezetőváltás során: megmutatják, miként lehet a közös értékeket és az egyéni ambíciókat összehangolni.

2.7 KÜLSŐ TANÁCSADÓK MUNKÁJA EGY REGIONÁLIS VEZETŐ SZEMÉN KERESZTÜL (BALOGH KATA REGIONÁLIS HR VEZETŐ, GREIF CO.)

Egy globális multinacionális vállalat HR szakembereként kiemelten fontos az együttműködés külső tanácsadókkal, különösen komplex projektek, például szervezetfejlesztés, átalakítás vagy rendszerbevezetések során. A tanácsadók stratégiai támogatást nyújtanak, friss piaci ismeretekkel és best practice-ekkel segítik a döntéshozatalt, miközben a HR biztosítja a vállalati kultúrához és belső folyamatokhoz való illeszkedést. Mi szem előtt tartjuk a OneGrief szemléletet, vagyis igyekszünk tanácsadók esetén is globálisan elérhetőekkel dolgozni és így globális megoldásokat találni Amerikában, Ázsiában és az EMEA-ban egyszerre. Mivel így van szerencsém több globális tanácsadó céggel dolgozni, szívesen megosztom tapasztalataimat erről.

Elnök: **Mármárosi András**, PhD.SZMT elnökségi tag, Innovators Partner

Társelnök: **Szabó Szilvia** PhD, főiskolai tanár, METU

3.1 ELSŐSZÁMÚ VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI VÁLTOZÁSOK SIKERES VÉGREHAJTÁSBAN (GAMPLETT GÁBOR, MANAGING PARTNER, HELICX CONSULTING)

A prezentációban bemutatásra kerül - a szervezeti és működési változások sikeres végrehajtásnak legfőbb stakeholderének -, az első számú vezetőnek a szerepe a karizmatikus-értékorientált leadership megközelítésen keresztül, a kapcsolódó filozófiai-pszichológiai alapok és a személyes gyakorlati tapasztalatok alapján.

3.2 MARKETING ESZKÖZÖK VÁLTOZÁSA – LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK (PROF. DR. JÓZSA LÁSZLÓ, EGYETEMI TANÁR SELYE JÁNOS EGYETEM)

Az előadás középpontjában az a probléma áll, hogy a hagyományos marketing eszközök használata a fiatalok körében eltűnőben van. A hagyományos televíziós csatornák és a nyomtatott sajtó számukra már nem érdekes, a közösségi médiáknál pedig kerülnek a reklámokat. Mi lehet a megoldás? Erre keres választ az előadás.

3.3 A JÖVŐ SZERVEZETEI – AZ ÁLLANDÓ VÁLTOZÁS STRATÉGIÁJA (CSÓTI GÁBOR, ÜZLETFEJLESZTÉSI VEZETŐ, P2M CÉGCSOPORT)

A technológiai fejlesztések (digitalizáció, robotika, adattudomány, biotechnológia stb.) gyökeresen változtatják meg életünket, társadalmi viszonyainkat, érték-preferenciáinkat, fogyasztási, munkavégzési és értékteremtési szokásainkat. Régi problémáink egy része megoldódik, más részük elmélyül, és újakkal egészül ki. Extrém változások között, hálózatok rendszerében éljük az életünket. Amíg ez az idősebb generációk alkalmazkodó képességét naponta próbára teszi, a fiatalok már a dinamikus változások, online terek világában szocializálódtak. A munkahelyekre belépő újabb generációk hagyományos hierarchiában működő szervezeti modellekkel találkoznak. Ha ezt a közeget logikátlanak és nehézkesnek találják, ösztönösen elkezdik lebontani. Az online platformokon ugyanis máshogy választják – a saját mércéjükkel értékelik, lájkolják és követik – a

vezetőiket. Amikor a való életben azzal szembesülnek, hogy a felettesük nem hiteles számunkra, egyből megkérdőjelezzik a vezetői szerepében. Felmérjük az esélyeket a változásra, és ha nincs, tovább állnak. A jövő vállalatai számára kulcsfontosságú az organikus szerveződés. Az agilis, nyitott, önvizsgálatra és megújulásra képes szervezetben alapvető szempont a munkavállalói preferenciák figyelembevétele, a választások és változtatások lehetősége, a vezető pedig egy támogató játékmester. Ha mindez adott, a munkatársak szívesen teremtenek értéket és hosszabb távra elköteleződnek. A világ transzparenssé vált. A vélemény az online térben gyorsan terjed – arról is, hogy hol jó dolgozni és arról is, hol nem. Akik ezt felismerik és képesek megújulni, a saját cégükben és a piacon is versenyelőnyhöz jutnak. És ebben rejlik a kkv szektor előnye! Hiszen a nagyobb méretű, lomhább szervezetekkel szemben könnyebben képesek dinamikus változtatásokra és a jelenben alakíthatják a jövőt.

3.4 ÚJ TECHNIKÁK ÉS KÖZELÍTÉSEK AZ ÉRTÉKESÍTÉS TERÜLETÉN (KAJDI PÉTER, ALAPÍTÓ, PIAC ÉPÍTÉSZ)

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon az értékesítés szót sokan automatikusan társítják a porszívóügynökök világával: tolakodás, manipuláció, kényszerű meggyőzés. Miközben minden vállalkozás alapja az értékesítés, a magyar piac sajátossága, hogy az eladástól félünk, de azért vásárolni mi is szeretünk.

A hallgatók betekintést kapnak abba, miért olyan nehéz sok cégvezetőnek vagy vállalkozónak elindítani új kapcsolatokat, és miért nem működnek nálunk a „klasszikus” sales technikák. Megmutatom, hogyan lehet az értékesítéshez való viszonyon változtatni anélkül, hogy bárkire bármit rá kellene „szózni”. Az előadás gondolatébresztő, szórakoztató. A téma tartalmaz a B2B szegmensben, hunterként eltöltött ~20 évem tapasztalataiból összeválogatott példákat, amelyeken keresztül életszerű megérthetőséget kap a teljes téma.

3.5 TRENDEK, FEJLESZTÉSI IRÁNYOK ÉS SZERVEZETI VÁLASZOK A TURIZMUS TERÜLETÉN (VÁMOS PÉTER, EGYETEMI DOCENS, BUDAPESTI METROPOLITA EGYETEM /HUNGARY NEXT TURIZMUS DIZÁJN MŰHELY)

A globális turisztikai trendek folyamatos változása jelentős hatást gyakorol a desztinációk működésére és a turizmusban érintett szervezetekre. A fenntarthatóság, a digitalizáció, az élményalapú utazás iránti igény, valamint a lokális értékek előtérbe kerülése új szemléletmódot követel meg a desztináció-menedzsment szervezetektől (DMO-k). Az utazók egyre tudatosabban

választanak, előnyben részesítve az autentikus, környezettudatos és személyre szabott szolgáltatásokat, amelyekre a hagyományos turisztikai kínálat nem minden esetben tud megfelelő választ adni. Ennek hatására a desztinációk újrapozicionálása, az élménylánc mentén történő fejlesztés, valamint az érintettek közötti együttműködés erősítése vált kulcsfontosságúvá. A szervezeti oldalról ez strukturális és működési átalakításokat igényel, beleértve a rugalmasabb döntéshozatalt, az adatvezérelt marketinget és a közösségi alapú termékfejlesztést. Az alkalmazkodás mértéke és gyorsasága meghatározza, hogy egy-egy desztináció mennyire tud versenyképes maradni a gyorsan változó globális turisztikai piacon. A tanulmány célja annak feltárása, hogy ezek a trendek milyen konkrét fejlesztési irányokat és szervezeti válaszokat generálnak a gyakorlatban.

3.6 „A HOLNAP KOMPETENCIÁINAK FELEPÍTÉSE MA KEZDŐDIK” (KRIZSÁN ERIKA, MANAGING PARTNER, MOINTA EDUCATION)

Az előadás arról szól, hogyan készíthetjük fel magunkat és közösségeinket a jövő kihívásaira. A fókusz azon van, hogy melyek azok a készségek, gondolkodásmódok és kompetenciák, amelyekre a gyorsan változó világban szükségünk lesz – például alkalmazkodóképesség, kreativitás, digitális tudatosság, együttműködés és élethosszig tartó tanulás. Az előadás bemutatja, hogyan lehet már ma megtenni az első lépéseket ezeknek a képességeknek a fejlesztésében, és milyen szerepet játszik ebben az oktatás, a munkahelyi környezet és a személyes felelősségvállalás. A jelzett folyamatban fontos szerepet játszanak a külső szakmai szolgáltatók (pl. tanácsadók, coachok, trénerek stb.) is.

3.7 „EMPLOYEES FIRST CUSTOMER SECOND” ELMÉLET ÉS GYAKORLAT 2025-BEN (LUKÁCS ANDRÁS, HR SZAKÉRTŐ)

Az „*Employees first customers second*” mások által „*people first*”-ként emlegetett - azaz a „*munkavállaló az első s az ügyfél a második*” elmélet, már régóta ismert a tanácsadói és a munkáltatói körökben. Amióta Vinet Nayaar a több ezer munkavállalót világszerte foglalkoztató HCLT (technológiai, szoftverfejlesztési, mérnöki és informatikai szolgáltatásokat nyújtó) vállalat akkori vezetője, megírta fenti címmel könyvét, számos szervezet és vezető alkalmazta, s vált hasznára. Hiszen azóta volt Covid19, gazdasági válság, infláció, munkaerőhiány, amely szükségessé tette, hogy az ember kerüljön az első helyre. 2025-ben jogosan merül fel a kérdés, hogy aktuális-e még az „*Employees first customers second*” irányvonal a vezetői és management gondolkodásban? Tapasztalható-e változás, fejlődés, ha a „*Munkavállaló az első?*” Szükséges-e első helyre helyezni, szem előtt tartani a munkavállalói érdekeket? A vállalkozás, cég számára a gazdasági egyensúly

megtartása a működés elengedhetetlen eleme vagy túlélés eszköze ha a dolgozó az első, amelyet használva, vagy kritizálva lépjen tovább a cégvezető-döntéshozó. Van-e hátránya, veszélye, kockázata, a munkavégzés minőségére hatása, ha munkabiztonságban van a dolgozó?

Bizonyos gazdasági ágazatokat (pld: turizmus, vendéglátás) sújtó - feszítő munkaerőhiány előtérbe hozza-e, hogy a munkavállalói érdekekkel foglalkozzon a munkáltató még napjainkban is?

A fenti és további aktuális kérdéseket feszeget az előadás, amely során külföldi és magyar példák kerülnek górcső alá az előadó tapasztalataiból.

3.8 HR ÉS KONTROLLING – ÉLES KONTRASZT A SZÜKSÉG ÉS A VALÓSÁG KÖZÖTT-VÁLLALATI MŰKÖDÉS A TANÁCSADÓ SZEMÉVEL (DR. BARNÁ ZSOLT, MENEDZSMENT TANÁCSADÓ)

Korábbi kutatási témám szorosan kapcsolódik az elmúlt évtized alatt végzett tanácsadói és a különböző szintű vezetői feladatokhoz. Ennek segítségével közvetlen rálátásom van a környezetemben működő gazdasági szervezetek napi működésére. Mind a HR, mind a Kontrolling hiányzik igen sok cégnél. Ezen visszásság nem véletlenül kerül egyre inkább előtérbe, hiszen mindkét szakterület segítheti a vállalatok, vállalkozások ellenálló képességének és rugalmas alkalmazkodó képességének kialakítását vagy fejlesztését. Ma ez elengedhetetlen, kötelező tulajdonság ebben a bizonytalan és állandósult változással nehezített környezetben ahhoz, hogy sikeresen működni tudjanak.

A humán terület jelentősége mellett elkerüli a vezetők, vagy tulajdonosok figyelmét az a tény, hogy a vállalat létrehozásának alapvető célja a profit megtermelése, melyhez szorosan hozzátartozik a számok világa. Tehát a forgalom, a bevétel nem összekeverendő a nyereséggel, tisztában kell lenni a valós költségekkel, foglalkozni kell azok rendszerezésével és kiértékelésével. Fontos, hogy egyértelműen láthatóak legyenek az eredmények, tehát a bevételekhez hozzá kell rendelni valamennyi költséget, függetlenül azok jellegétől. Ehhez nyújt megoldást a mérés eszköze, melynél az alkalmazandó módszert jól megválasztva könnyebbé válik különböző következtetések levonása, a tervezés, a szükséges fejlesztések felismerése. Nem említettük még a digitalizációt, a szabványokat, normarendszereket vagy akár az ESG feladatait, mert ezek is a jövőbe vezető út mérföldkövei.

Mondhatnánk, hogy örökzöld téma, vagy már túl van a kérdés minden fórumon. Aztán egy-egy új megbízás ismét megmutatja, hogy mindig van lefelé, mert más az optika és a valós működés.

Elnök: Prof. Dr. **Noszkay Erzsébet**, VOE tiszteletbeli elnöke

Társelnök: **Dr. Nagy Györgyi**, VOE elnöke

4.1 SZERVEZETEK IMMUNGYENGÍTŐ XXI. SZÁZADI VERETES VÁLSÁGAI, - PREVENTÍV VÁLSÁGKEZELÉSI MEGOLDÁSAI PROF. DR. NOSZKAY ERZSÉBET EGYETEMI M.TANÁR ,BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

A szervezetekkel, vállalatokkal, vállalkozásokkal összefüggésben az utóbbi években a előkelő helyre került a reziliencia (rugalmas ellenálló képesség) és prevenció. Miért?! A jelen századunkat egy nagyon felgyorsuló a világ jellemzi. Ezek pozitív kényszerítő ereje elől nem lehet kitérni, legyen az akár innovatív változtatásokat igénylő, mint pl. a digitalizáció vagy épp a mesterséges intelligencia térnyerése a hétköznapijainkban. De ugyanígy kemény hatással vannak a negatív jelenségek - akár a legfrissebb történések említve, így a világot is megrendítő COVID járvány, vagy a mind gyakrabban jelentkező természeti katasztrófák, vagy a földrajzi kiterjedéssel is fenyegető, évek óta tartó háborús helyzetek, esetleg épp a nyomasztó inflációs helyzet. Ezek az új jelenségek állandó készségekre, azonnali döntések és gyors reakciókra készítetnek - mivel maga problémát- ill. a válságot kiváltó tényezők is bővültek. A megelőző korszakokban ugyanis a legtöbb válsághelyzet a cégeken belülről, leginkább a menedzsment – a változások hatásainak nem megfelelő értelmezéséből - hibás vagy téves reagálásaiból, mulasztásaiból következtek. Korunk cégeinek legsúlyosabb gondjai újabban a nagyon durva és váratlan külső hatásokból fakadnak. Ezek „támadások” gyakran, rajtaütésként érhetik az adott vállalat, vállalkozás „immunrendszerét”, s ha az nagyon gyenge; - könnyen összeomlik. Hozzájárul az is, hogy a külső hatások sajnos egyelőre kis valószínűséggel előre láthatók, - így a rájuk való felkészüléshez is másképp kell hozzáállunk, új modern megoldásokat keresnünk. Előadásomban ezeket veszem sorra és az is, hogy miképp tudunk felkészülni rájuk.

4.2 HOGYAN LEHET EREDMÉNYEKET ELÉRNI ERŐFORRÁSHIÁNY ESETÉN (NÉGRÁDI TAMÁS, FŐIGAZGATÓ,MÁV ZRT.)

Az előadásban a közszolgáltatói szektor nehézségeit és korlátait mutatnám be, az azokra adott válaszokkal és eredményekkel, melyek párhuzamba hozhatók a kisvállalkozások sokszor hasonló gondjaival (pl. nincs forrás fejlesztésre, nincs megfelelő munkaerő stb.).

4.3 AMIKOR A NÖVEKEDÉS MÁR NEM ELÉG: A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT EREJE A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL (KALLA-LUKÁCS PÉTER TURNAROUND TANÁCSADÓ VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁGMENEDZSEREK ORSZÁGOS EGYESÜLETE (VOE)- BAJI GÁL CSABA, VÁLSÁGMENEDZSER, VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁGMENEDZSEREK ORSZÁGOS EGYESÜLETE)

Ha a fentiekkel A kis- és középvállalatok számára a növekedés hosszú ideig egyet jelent a sikerrel: új ügyfelek, bővülő árbevétel, piaci terjeszkedés. Egy bizonyos ponton azonban a növekedés paradoxonná válik: átmenetileg elfedheti a szervezeti hiányosságokat, ám ha elmarad a tudatos változásmenedzsment, maga válik a további fejlődés legnagyobb akadályává. Az előadás valós eset példák segítségével válik majd láthatóvá, hogy a változás iránti nyitottság nem kezelhető többé eseti válság megoldásként, hanem a mindennapi működésbe beépített, stratégiai szintű gyakorlatként kell megjelennie.

Esettanulmányokon keresztül – franchise hálózatok és értékesítési szervezetek példáival – vizsgáljuk majd meg, hogy milyen kockázatokat hordoz, ha egy KKV kizárólag a növekedésre összpontosít, miközben halogatja a szükséges átalakításokat. Valamint, hogy miként jelenik meg a „rejtett költség” a fluktuációban, az ügyfél-elégedetlenségben vagy akár a pénzügyi instabilitásban.

Az előadás fő üzenete: a fenntartható fejlődés kulcsa nem a végtelen növekedés hajszolása, hanem a változás tudatos, rendszerszintű menedzselése. A növekedést mindig követi a változás szükséglete – a kérdés csupán az, hogy időben, proaktívan irányítjuk, vagy megvárjuk, míg válságok kényszerítik ki.

4.4 A PROJEKT KÉPESSÉG, MINT SZERVEZETI VERSENYELŐNY A VÁLSÁGKEZELÉSEL ÖSSZEFÜGGÉSBEN, NAPJAINKBAN (TANÁCSADÁS – HR – COACHING) (DR. HEGEDÚS HENRIK FŐTITKÁR HUMÁN SZAKEMBEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE)

A tudásalapú társadalom feltételrendszerének megteremtése, „a tudás sokszög” megjelenése a alkalmazott tudományágak és tudomány területek vonatkozásában, a digitális transzformáció, a mesterséges intelligencia humánus alkalmazása együttesen jelölik ki a versenyképesség kereteit a

munka világában akár az eredményes válságkezelést illetően is. A projekt alapú megközelítés függ a szervezeti formától. A korszerű, mátrix elven működő, kevésbé tekintélytisztelő, kooperatív, együttműködő kultúrával rendelkező vállalatoknál, szervezeteknél gyakoribb a feladatok projektálása. A merev, hierarchikus, tekintélyelvű, bürokratikus, autoriter szervezeteknél a projektszerű működési mód teljességgel ellentétes a szervezeti kultúrával, a szervezet projekt képessége ellen ható tényezőkről beszélünk. A projektek létrehozását, a szervezet projekt-szerű működésnek az alkalmazását – a részletes és átfogó tervezésen és a végrehajtás folytonos ellenőrzésen túl – az úgynevezett szinergikus hatás kihasználása indokolja. Egy motivált, jól vezetett, elkötelezett szervezet – a projektcsapat – nagyobb teljesítményre képes, mint egyenként maguk, a résztvevők: „Egyedül egyikünk sem tudhat annyit, mint mindannyian együttvéve.” John C. Maxwell Az eredményesség alapelemei közé kell, hogy tartozzon a tudástranszfer, a tudás megosztás, a tudásmenedzselés, amelyek egyébként a kooperatív munkavégzés, az együttműködés és a bizalmi légkör kialakításának szakma-etikai szabály rendszerét is meghatározzák. A szervezet és a vezetők e témában történő „érzékenyítése” a tanácsadás, a HR és a coaching közös felelőssége.

4.5 KONTROLL A KÁOSZBAN: VÁLSÁGKEZELÉS A DIGITALIZÁCIÓ KORÁBAN (MAGYARI KATINKA, ÜGYVEZETŐ - VEZETŐ TANÁCSADÓ, MAGYARI-AUDIT KFT. - MCGROUP - VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁGMENEDZSEREK ORSZÁGOS EGYESÜLETE (VOE)-VARGA ZSUZSANNA, KERESKEDELMI IGAZGATÓ-VEZETŐ TANÁCSADÓ, INTERSTUHL BÜROMÖBEL GMBH – MCGROUP)

A vállalkozásokat napjainkban több, egymással összefüggő válságterhelés éri: gazdasági bizonytalanság, likviditási problémák, költségrobbanás árbevétel csökkenés mellett, munkaerőhiány és a bizalom megrendülése. Ezek a tényezők a hagyományos válságkezelési eszköztár kimerüléséhez vezethetnek: az adatok hiánya lassítja a döntéshozatalt, a „tűzoltás” pedig csak rövid távú stabilizációt biztosít. A digitális korban a válság túléléséhez adatvezérelt, transzparens és gyors döntéshozatal szükséges. A hazai KKV vállalatok körében tárgyévben online kutatást végeztünk, melynek célja a jelenlegi válságtünetek feltárása és diagnosztizálása volt, kitérve a vállalkozások pénzügyi, működési és bizalmi szintű problémáinak vizsgálatára. A kutatásban arra is kerestük a választ, hogy a digitalizáció milyen újfajta eszköztárat adhat a válságkezelésben a cégek döntéshozóinak és a tanácsadóknak. Az előadáson a kutatás eredményeire építve bemutatjuk, miben támogathatják az automatizált folyamatok, az adatvizualizáció, a digitális controlling eszközök és az online pénzügyi monitoring a gyors és minőségi döntéshozatalt, miként segíthetik a mesterséges intelligencia és a prediktív elemzések a jövőbeni kockázatok előrejelzését, hogyan építhető újra a bizalom digitális kommunikációval. Az előadás központi üzenete, hogy a

digitalizáció nem pusztán egy technológiai fejlesztés, hanem egy túlélési stratégia, mert az analóg problémákra konceptuálisan is megalapozott digitális válaszok adhatók, amelyek új növekedési pályát is kínálhatnak a vállalatok számára.

4.6 A BIZONYTALANSÁG KEZELÉS SAJÁTOS ESZKÖZE A VÁLSÁGKEZELÉS DR. GONDA GYÖRGY, CMC, FŐISKOLAI TANÁR NEMZETKÖZI ÜZLETI FŐISKOLA (IBS)

Évtizedünkben a gazdaságban, az üzleti életben és a politikában mind több a bizonytalanság. Egyre nehezebb tervezni, kezelni a változásokat. A bizonytalanság-menedzsment a változáskezelés egy új „alműfaja”, amely felkészíti a vállalatokat a bizonytalan helyzetekben szükséges gyors cselekvésre. A bizonytalanság ugyan teljes mértékben nem küszöbölhető ki, de a cégvezetés és az úgynevezett „megfelelő eszközökkel és módszerekkel mérsékelni vagy elkerülni képes a várható károkat”.

4.7 A HUMÁN ERŐ FORRÁSA, AVAGY (IDG ÉS PRESENCING) BELSŐ FEJLESZTÉSI CÉLOK ÉS LÉLEKJELENLÉT A VÁLSÁG KÍSÉRTE RADIKÁLIS ÁTALAKULÁS KORÁBAN (RUZSA ÁGOTA, MA, SZERVEZETFEJLESZTŐ FACILITÁTOR ÉS TANÁCSADÓ, EGYETEMI OKTATÓ ÉS SoL HUNGARY ALAPÍTÓ-ELNÖK, A GLOBAL SoL IC TAGJA)

Kit és Mit szolgálunk? Világvége vagy világ kezdete van? AI vagy Emberi erőforrás?

Mi lesz velünk? Milyen esélyünk van a háború, polarizálódás, klímaválság, spirituális-ökológiai-társadalmi változások kavalkádjában? Mit tehetnek a felelős vállalatok, munkavállalók és munkaadók? Miként lehet a munkánk mégis értelmes, jelentőséggel bíró nekünk, munkavállalóknak is? Ilyen és hasonló kérdések mentén hívlak benneteket egy közös gondolkodásba.

Elnök: **Tarjáni István**, MÉT elnöke

Társelnök: **Hoffer Ilona** PhD, egyetemi docens, Corvinus Egyetem

5.1 PÁRHUZAMOS, PARALEL ÉRTÉKELEMZÉSI PROJEKTEK TAPASZTALATAI – ESETBEMUTATÁS (DR. HOFFER ILONA DOCENS BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM)

Az egyedi értékelemzési projektek jellemzői, vezetési ismeretei egyértelműen uralják a kutatást, a szakirodalmat, témái a konferenciaelőadásoknak, valamint a szakmai egyeztetéseknek. Előadásomban a párhuzamos, paralel értékelemzések témakörét bontom ki. Kitérek a fogalmi keretekre, alkalmazási lehetőségekre, melyek közül az egyik alkalmazási lehetőségre mutatok be konkrét értékelemzési példát, szemléltetve az itt nyert tapasztalatokat.

5.2 FELADATMENEDZSMENT ESZKÖZÖK FUNKCIÓNÉLEMZÉSE (TARJÁNI ARIELLA JANKA PhD HALLGATÓ BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM-DR. KALLÓ NOÉMI, BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM)

A feladatmenedzsment a tudásalapú munkavégzés számos területén alapvető, nem technikai kompetenciának tekinthető. Ugyanakkor a szellemi területen dolgozók mindeddig csak korlátozott mértékben részesültek támogatásban az akadémiai kutatások részéről a feladatmenedzsment módszereik javításához. Jelen tanulmány egy szisztematikus irodalmi áttekintés és egy funkcióelemzés eredményeit mutatja be, kiemelve a feladatmenedzsment eszközök rejtett funkcióit, és ezek gyakorlati megoldásait néhány feladatmenedzsment eszköz bemutatásával.

5.3 ZÖLD ÁTÁLLÁS A TANÁCSADÁSBAN (SALGÓ-NEMES KÁROLY, MESTERTANÁR, MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM)

Az 1972-es MIT-tanulmánya -ill. a Cassandra Program- előre vetíti, hogy a változatlan gazdasági növekedés, a 21. század közepére - közelgő (2040)- társadalmi összeomláshoz vezethet. Ha a hangsúly továbbra is a lineáris üzleti gyakorlaton van, a folyamatok a profitmaximalizáló fókuszot erősítik, lehet-e befolyásoló szerepe a tanácsadásnak a jövő formálását illetően? A sikeres vezetés, a pozitív tartományba tartó célokat támogató információkkal erősíti fel, igyekszik – elemzést követően- a befolyási körön kívül tartani a negatív híreket, tényezőket. Elégséges lesz -e ESG

alapon válasszal szolgálni - a vállalati fenntarthatósági jelentéstételi irányelvek (CSRD) kihívásaira, vagy szemlélet formálásra is szükség van? A kézenfekvő válasz az, hogy az összkép, illetve jó gyakorlatok megismerése nélkül, nem tudunk kielégítő tanácsot adni, a fenntarthatósági témák befogadására. Az átállás megkerülhetetlen, és túlmutat a vállalatirányítástól elvárt területeken, úgy mint a stratégia, a célkitűzések és kapcsolódó mutatószámok, a hatások-, kockázatok és lehetőségek kezelésén. Vizsgálat a zöld átállást hirdető közlemények, illetve jó gyakorlatok bemutatásával és elemzésével, hozzájárul azon kérdések megválaszolásához, hogy: Hol tartunk? Milyen kérdések foglalkoztatják a zöld átállást illetően, a szolgáltatást felhasználó megrendelőket? Mik a jövő ma látható kompetenciái? A tanácsadás feladata nem kisebb, mint a lehetőségek feltárása, megosztása és a jövő formálása, többek között az itt bemutatott elemzések hozzájárulásával.

5.4 A VEZETÉSI TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGÉNEK MÉRÉSE (DR. VARGA-TOLDI KATALIN EGYETEMI ADJUNKTUS ÓBUDAI EGYETEM, KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR)

A vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségének mérésére viszonylag kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre, nincs egy átfogó, részletes és vezetési tanácsadás piacára értelmezett ipárgspecifikus minőségparaméter-minőségattribútum-minőségdimenzió struktúra. Jelen tanulmány ezt a hiányt kívánja orvosolni azáltal, hogy empirikusan vizsgálja a szolgáltatásminőség dimenzióinak észlelt fontosságát egy korábbi feltáró kvalitatív kutatásra és szakirodalomra épülő négy lépcsős kvantitatív keretrendszer segítségével. A kutatás során több mint 10 ipárgból összesen 167 ügyfél és tanácsadó vett részt a kérdőíves felmérésben. A résztvevők mindkét csoportban jelentős tanácsadási projekt-tapasztalattal rendelkeztek és a szervezeti hierarchia különböző szintjeiről kerültek kiválasztásra, biztosítva a perspektívák sokszínűségét és a belső szervezeti dinamikák megértését. Ez a heterogén és szakmailag releváns minta lehetővé tette a szolgáltatásminőség dimenzióinak megbízható és árnyalt vizsgálatát. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a minőségi dimenziók fontossága között jelentős különbségek mutatkoznak. A szolgáltatásminőség szempontjából kiemelkedő tényezők az ügyféloldali erőforrások hatékony felhasználása, a tanácsadói titoktartás, valamint a kölcsönös elkötelezettség. Továbbá az ügyfelek nagyra értékelik az asszertivitást, a testreszabhatóságot és a hatékony kommunikációt, mint a projekt sikerének kulcstényezőit. A kidolgozott koncepcionális modell gyakorlati keretet biztosít a tanácsadó cégek számára a szolgáltatásminőség értékeléséhez és fejlesztéséhez, különös tekintettel a belső értékelési rendszerekre.

5.5 A TŐZSDEI BEVEZETÉS ÉS A TŐZSDEI MŰKÖDÉS ELŐNYEI (SCHUSZTER PÉTER VEZÉRIGAZGATÓ UNIVERZ INVEST ZRT.-ZAKÁR TIVADAR, BEFEKTETÉSI IGAZGATÓ, UNIVERT ZRT.)

Az Univerz Invest a Budapesti Értéktőzsde tanácsadójaként tőzsdei bevezetési és Investor Relationship tanácsadással foglalkozik. Ennek kapcsán a tanácsadási tevékenységünk ennek a teljes folyamatra kiterjed. Az előadás témája a tőzsdei bevezetés és a tőzsdei működés előnyei. Miért érdemes ma tőzsdére menni? Miért érdemes a cégeknek, KKV-knak a tőzsdei jelenlétben gondolkodni? Milyen előnyöket jelent, az, ha valaki a tőzsdén megjelenik, mint kibocsátó? Mik a tőkepiaci finanszírozás előnyei, jelentősége?

A munkavállalói jóllét, mint HR stratégia a munkahelyeken. Napjaink dinamikusan változó munkakörnyezetében a munkavállalók jólléte egyre nagyobb figyelmet kap, mint kritikus tényező a szervezeti siker és a munkavállalói elégedettség biztosításában. A munkavállalói jóllét stratégiai szintre emelését a változó technológiai, környezeti, szervezeti kultúra és a munkaerő-piaci trendek teszik szükségessé, amely vonzóbb munkáltatói arculatot és versenyelőnyt jelenthet a szervezetek számára. Annak ellenére, hogy a szervezetek figyelmet fordítanak munkavállalóikra, ügyfeleikre, az őket körülvevő közösségekre és társadalmi kapcsolataikra, keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezetek stratégiájában, és milyen humánerőforrás-menedzsment módszereket alkalmaznak ennek elősegítésére. Kevés olyan kutatás és elemzés áll rendelkezésre, amely a munkavállalói jóléti stratégiát és HRM gyakorlatokat tárja fel, valamint ezek adaptivitását vizsgálja a munkavállalók, mint érdekelttek szemszögéből. Az előadás hazai és nemzetközi gazdasági szervezetek munkavállalói jóllét stratégiájának és eszközeinek feltárását célzó kutatás eredményeit ismerteti. A vizsgálat arra irányult, hogy a szervezetek stratégiai humánerőforrás-menedzsment szintjén miként kezelik a munkavállalói jóllét témáját, és miként támogatják ezt a humán erőforrás menedzsment eszköztárával. A vizsgálat módszertana feltáró szekvenciális vegyes kutatási módszer. Eredményeként beazonosításra kerültek a vizsgált szervezetek jólléttel kapcsolatos kimeneti elvárásai, a munkavállalók jólétének támogatására alkalmazott juttatási, képzési és fejlesztési HRM gyakorlatai, valamint a társas jólétet elősegítő közösségi események gyakorlatai.

5.6 DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS AZ ÉRTÉKELEMZÉS TANÍTÁSI FOLYAMATÁBAN (TARJÁNI ISTVÁN, MÉT ELNÖKE)

A digitális transzformáció egyre fontosabb szerepet kap az értékelemzés oktatásában és a szakemberek képzésében. Mind az újonnan minősített, mind a tapasztalt szakemberek számára

elengedhetetlen a módszertanok naprakész és hatékony alkalmazásához szükséges készségek fejlesztése. A tanulmány bemutatja a SAVE International (VMF1, VMF2) és a Value for Europe rendszer (VM0–VM3) képzéseiben használt digitális eszközöket, valamint elemzi azok hatékonyságát, a résztvevők elégedettségét és elfogadottságát. A vizsgálat interjúk alapján hasonlítja össze az európai és észak-amerikai gyakorlatokat, és következtetéseket von le az oktatás minőségének, a hallgatói és oktatói készségfejlesztésnek, valamint a jövőbeli minőségi irányelvek kialakításának támogatására.

5.7 KOCKÁZATKEZELÉS KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL (KUTATÁS), BALÁZSI GABRIELLA, CEO (BUSINESS CONFERENCE KFT), ECONOMIST (BUSINESS DEVELOPMENT MA/MSc)

A kutatás azt vizsgálja, hogyan érzékelik és kezelik a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) a vállalkozás működésével kapcsolatos különböző külső és belső kockázatokat. Az erre a kutatásra kifejlesztett kérdőív 19 kockázati típust vizsgált. Az értékeléshez a Kockázatértékelési Mátrix módszertana került alkalmazásra. A vizsgálat a kockázatok valószínűségét és hatását mérte a kisvállalkozásokra. 35 különböző méretű és eltérő iparágban működő vállalkozás vett részt. Az adatok feldolgozása a JASP szoftverrel történt. Az eredmények alapján, a vezetési és stratégiai kockázatokat alacsony jelentőségűnek ítélték a vállalkozások. A pénzügyi kockázatot nem tartották nagyon valószínűnek, ugyanakkor hatásában erősnek ítélték, ami tudatosságot jelez. A gazdasági kockázatokat széles körben jelentősnek ismerték el, sok tulajdonos alkalmazkodó stratégiákat mutatott. Az innovációt meghatározó tényezőnek tekintették, bár a gyakorlati megvalósítás nem volt egyértelmű. A reputációs kockázatoknál ellentmondás mutatkozott: alacsony valószínűséget, de nagyon magas hatást jeleztek, ami inkább az imázsra, mint a teljesítmény-alapú hírnévre helyezi a hangsúlyt. Az operatív kockázatokat alulértékelték a valószínűség szempontjából, de elismerték azok jelentős hatását.

Az eredmények szerint a vállalkozások figyelembe veszik a kockázatokat, de azok kezelésére inkább informális, tapasztalat-alapú megoldásokat alkalmaznak, mintsem rendszerszintű módszereket. A kutatás hangsúlyozza a kockázattudatosság növelésének és a rendszerszintű kockázatkezelés integrálásának fontosságát a magyar KKV-k működésébe.

Elnök: **Csapos Noémi**, OHE elnöke

Társelnök: **Szabó Katalin** PhD, egyetemi docens, MATE

6.1 A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT, MINT HR STRATÉGIA A MUNKAHELYEKEN MOLNÁR CSILLA

DOKTORJELÖLT ELTE GTK GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI

ISKOLA-CSEHNÉ DR. HABIL PAPP IMOLA, EGYETEMI DOCENS, ELTE PPK FELNŐTTKÉPZÉS-KUTATÁSI ÉS TUDÁSMENEDZSMENT INTÉZET)

Napjaink dinamikusan változó munkakörnyezetében a munkavállalók jólléte egyre nagyobb figyelmet kap, mint kritikus tényező a szervezeti siker és a munkavállalói elégedettség biztosításában. A munkavállalói jóllét stratégiai szintre emelését a változó technológiai, környezeti, szervezeti kultúra és a munkaerő-piaci trendek teszik szükségessé, amely vonzóbb munkáltatói arculatot és versenyelőnyt jelenthet a szervezetek számára. Annak ellenére, hogy a szervezetek figyelmet fordítanak munkavállalóikra, ügyfeleikre, az őket körülvevő közösségekre és társadalmi kapcsolataikra, keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezetek stratégiájában, és milyen humán erőforrás-menedzsment módszereket alkalmaznak ennek elősegítésére. Kevés olyan kutatás és elemzés áll rendelkezésre, amely a munkavállalói jóléti stratégiát és HRM gyakorlatokat tárja fel, valamint ezek adaptivitását vizsgálja a munkavállalók, mint érdekeltek szemszögéből. Az előadás hazai és nemzetközi gazdasági szervezetek munkavállalói jóllét stratégiájának és eszközeinek feltárását célzó kutatás eredményeit ismerteti. A vizsgálat arra irányult, hogy a szervezetek stratégiai humán erőforrás-menedzsment szintjén miként kezelik a munkavállalói jóllét témáját, és miként támogatják ezt a humán erőforrás menedzsment eszköztárával. A vizsgálat módszertana feltáró szekvenciális vegyes kutatási módszer. Eredményeként beazonosításra kerültek a vizsgált szervezetek jólléttel kapcsolatos kimeneti elvárásai, a munkavállalók jólétének támogatására alkalmazott juttatási, képzési és fejlesztési HRM gyakorlatai, valamint a társas jólétet elősegítő közösségi események gyakorlatai.

6.2 TORZULÁSOK HELYETT MEGOLDÁSOK: TANULSÁGOK A HAZAI VÁLLALATOK ELKÖTELEZETTSÉGI PROGRAMJAIBÓL (VIRÁG IMRE, MISKOLCI EGYETEM, GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR, HANTOS ELEMÉR GAZDÁLKODÁS- ÉS REGIONÁLIS TUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA)

"A munkavállalói elkötelezettség és megtartás a szervezeti teljesítmény és fenntarthatóság kulcstényezői, ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás sokszor elmarad az elvárásoktól. Vagyis a

szándék meg van - van elkötelezettség mérés, és akciótervezés - de a hibás gyakorlati megvalósításból következően potenciális eredményektől kisebb lesz a szervezeti hatás.

205 vállalati eset kvalitatív elemzésére és több évtizedes HR-tapasztalatra építve a kutatás két fő torzulási forrást azonosít: a mérési rendszerek fogalmi és módszertani torzításait, valamint a szervezeti szintű zavarokat, mint például a kulturális illeszkedés hiánya, elégtelen vezetői magatartás és rövid távú jutalmazási logika.

Ezzel párhuzamosan a tanulmány és az előadás bemutatja azokat a magyar piacon is működő gyakorlati megoldásokat, amelyek eredményesen csökkentik az elkötelezettség mérési és menedzselési gyakorlatok torzításait. A tanulmány és az előadás következtetése szerint az elkötelezettség csak akkor válhat stratégiai erőforrássá, ha értékelése és fejlesztése kontextusérzékenyen, elméleti alapokra építve és a szervezeti működésbe integráltan valósul meg."

6.3 AZ UTÓDLÁS ÁRA ÉS ÉRTÉKE (KÁLMÁN EDINA, ÜGYVEZETŐ, KNOWHOUSE CONSULTING KFT)

A világon működő családi vállalkozások több mint 70 %-a az alapítók irányítása alatt áll, ezért a generációváltás megkerülhetetlen stratégiai kérdéssé vált. Közép-Európában tömegesen és jelen időben zajlik ez a folyamat, a probléma csak az, hogy sok az elakadó vállalat. Kevés ugyanis az olyan elérhető és megfizethető módszertan, amely a kkv-k számára világosan vázolja, milyen vezetői és szervezeti erőforrásokat szükséges a folyamat kezdeti szakaszában biztosítani a tulajdonosok részéről, és "ezekért cserébe" milyen kézzelfogható eredmények várhatók. Ez a hiány hívta életre a Knowhouse Consulting által kifejlesztett és kipróbált megközelítést, amelynek tapasztalatairól az előadás keretében számol be az ügyvezető. A prezentáció a keretrendszer ismertetésével, gyakorlati példákon keresztül mutatja be, hogy hogyan lehet a folyamatot tanácsadóként elindítani, ezzel - legalább az első lépéseket - átláthatóvá, kiszámíthatóvá és finanszírozhatóvá tenni.

Az előadás fő célja, hogy plasztikussá tegye a tanácsadói felelősséget és lehetőségeket a generációváltási folyamatok sikeres elindításában és kísérésében.

6.4 HR BELSŐ TANÁCSADÓI SZEREP MEGERŐSÖDÉSÉNEK HÉT TITKA AZ ONGROUP KFT-NÉL_2015-2025 (NAGY ENDRE, HR MENEDZSER/ TANÁRSEGÉD ONGROUP KFT/MISKOLCI EGYETEM)

KFT-NÉL_2015-2025 (NAGY ENDRE, HR MENEDZSER/ TANÁRSEGÉD ONGROUP KFT/MISKOLCI EGYETEM)

Az előadás egy jó gyakorlaton keresztül demonstrálja, hogy a gyorsan változó környezeti hatások viharában hogyan emelkedett fel és pozícionálta magasabb szintre magát a HR szervezet

Magyarország egyik kiemelkedő hazai tulajdonú export vállalatánál, az Ongropack Kft-nél? Melyek voltak a felemelkedés sikertényezői és kulcsmozzanatai? Melyik volt a 7 hatékonyan alkalmazott HR kulcskompetencia? Tanuljunk együtt a sikerből!

6.5 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK ÉS AI ALKALMAZÁSI TAPASZTALATAI A KÖZIGAZGATÁSBAN (PAKSI-PETRÓ CSILLA, EGYETEMI DOCENS, NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM)

Az előadás alapjául egy 2024-ben a központi közigazgatásban lefolytatott, nagymintás és reprezentatív empirikus kutatás adatai szolgálnak. A kutatás strukturált kérdőív és mélyinterjúk segítségével térképezte fel a közigazgatásban dolgozók véleményét az informatikai megoldások hatékonyságáról, valamint arról, hogy mennyire alkalmazzák a mesterséges intelligenciát szakmai vagy személyes céljaik érdekében. A válaszadók több szempontból is értékelték az AI hatását, például a hatékonyság, a megbízhatóság, a munkahelyi tanulás támogatása, valamint a munkakörök megszűnésének kockázata tekintetében. A kutatás feltárta továbbá, hogy a tisztviselők számára mennyire fontos a technikai feltételek megléte munkahelyük kiválasztásakor, illetve milyen aktuális tapasztalataik vannak a munkafolyamatok informatikai támogatottságát illetően. Az előadás célja, hogy bemutassa, miként befolyásolhatja a technológiai fejlődés, valamint az ezzel kapcsolatos munkavállalói elvárások és tapasztalatok a közigazgatás utánpótlás-politikájának jövőbeni irányait.

6.6 HA AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS RÉSZVÉNY LENNE, AKKOR IDEJE SHORTOLNI? MIÉRT VANNAK EGYRE NEHEZEBB HELYZETBEN A NAGY TANÁCSADÓ CÉGEK ÉS MIÉRT SINCSENEK MÉGSEM? (PAPP-VÁRY ÁRPÁD)

Az üzleti tanácsadás iparágát egyre több kritika éri: a nagy cégek túl drágák, túl lassúak, és gyakran inkább a saját profitjukat szolgálják, mint az ügyfelek érdekeit. Az elmúlt időszakban két nagy csapás is érte őket. Egyrészt a kormányzat mindig is a legnagyobb megbízójuk volt, ám Trump elnök alatt radikálisan megvágták az ilyen szerződéseket. A tőzsdén jegyzett tanácsadó cégek, mint az Accenture vagy a Booz Allen Hamilton részvényárfolyama az új elnök beiktatása óta jelentősen csökkent. Másrészt a mesterséges intelligencia olyan gyorsan fejlődik, hogy némi túlzással percek alatt képes elvégezni azt, amihez korábban hetek és tanácsadók tucatjai kellettek. Így alapjaiban kérdőjeleződik meg a klasszikus munkaóra-alapú elszámolás, az ügyfelek pedig egyre inkább eredményalapú szerződéseket követelnek.

Mindez azt sugallja, hogy ha az üzleti tanácsadás részvény lenne, itt lenne az ideje shortolni. Ugyanakkor a képlet nem ilyen egyszerű. A nagy tanácsadó cégek ekkora árbevételt még soha nem produkáltak. A McKinsey 2023-ban rekordot döntött 16 milliárd dolláros bevétellel, a Bain pedig 2018 óta megduplázta forgalmát, 14 milliárd dollárra. Hálózataik és kapcsolati tőkéjük továbbra is óriási, és a szakértői tudás, a változásmenedzsment, valamint a külső nézőpont iránti igény sem tűnt el, csupán új formát ölt. Ráadásul sok esetben gyorsabban építik be a mesterséges intelligenciát, mint maguk az ügyfelek.

A konferencia-előadás e kettősséget mutatja be: a lehetséges krízis okait és azokat a tényezőket, amelyek miatt mégsem érdemes temetni a tanácsadás iparágát.

7.1 BRÜSSZELI KÖZVETLEN PÁLYÁZAT (MARÓCZI IMRE: PÁTOSZ ELNÖKE)

Információt nyújt a tagjainak. Állandó meghívottként részt vesz a GINOP Monitoring Bizottság munkájában, véleményez, az ott elhangzó információkkal segíti a tagjait, ill. azok véleményét becsatornázza a Ginop MB-ba. Tagjainak konferenciákat szervez a legjobb előadókkal (EU, Ginop stb.) Partnere más szervezeteknek.

Hazánkat képviseli az European Entrepreneurs CEA-PME-ben, amely Európa legnagyobb önkéntes kkv-szövetsége, 27 eu-ország 2 M vállalkozását (20 M alkalmazottal) fogja össze. A Pátoszt eddig 15-20 közvetlen ák a brüsszeli pályázatba vonták be, 4-8 ország konzorciumaiban. Pátosz segítségével a hazai cégek kapcsolatot építhetnek külföldi cégekkel, közös konzorciumokat hozhatnak létre stb.

Hazánkat képviseli az European Entrepreneurs CEA-PME-ben, amely Európa legnagyobb önkéntes kkv-szövetsége, 27 eu-ország 2 M vállalkozását (20 M alkalmazottal) fogja össze. A Pátoszt mintegy 15-20 közvetlen brüsszeli pályázatba vonták be, 4-8 országból álló konzorciumok keretében. Évi 3-4 nemzetközi kkv fórumon veszünk részt. A Pátosz segítségével a hazai cégek kapcsolatot építhetnek külföldi cégekkel, közös konzorciumokat hozhatnak létre stb. 2025-ben osztrák, Dél-Afrikai (Johannesburg) EU-PánAfrikai üzleti találkozón és brüsszeli konferencián vettünk részt.

Hazánkat képviseli az European Entrepreneurs CEA-PME-ben, amely Európa legnagyobb önkéntes kkv-szövetsége, 27 eu-ország 2 M vállalkozását (20 M alkalmazottal) fogja össze. A Pátoszt mintegy 15-20 közvetlen brüsszeli pályázatba vonták be, 4-8 országból álló konzorciumok keretében. Évi 3-4 nemzetközi kkv fórumon veszünk részt. A Pátosz segítségével a hazai cégek kapcsolatot építhetnek külföldi cégekkel, közös konzorciumokat hozhatnak létre stb. 2025-ben osztrák, Dél-Afrikai (Johannesburg) EU-PánAfrikai üzleti találkozón és brüsszeli konferencián vettünk részt.

Hogyan segítjük a pályázókat? Megbízható tanácsadókkal.

Hogyan segítjük a pályázatírókat? Szakmai érdekképviselőt, partner, információk, konferenciák a legjobb hazai és külföldi előadókkal. Hazai és nemzetközi online workshopokkal.

Hogyan segítjük a pályázati rendszer javítását? Kiírásokat értékelő tanulmányokkal, visszajelzések, személyes egyeztetés a kiírókkal.

- Információgyűjtés.
- A cég és a projektterv általános felmérése, lehetséges kiírások számbavétele, pályázó fejlesztési céljainak és kiírásoknak összevetése
- Projektfinanszírozás forrásai. Erőforrások, biztosítékok felmérése. Forráskombináció (ált.1/3 támogatás+1/3 saját erő+1/3 hitel)
- Érdemes-e a projektet beadni? Versenyképes-e?
- Horizon, Cosme, Erasmus+, Life+, Hadiipari, stb. (27 Pénzügyi Alap, közel 500 felhívás)

A 27 ország kkv-szervezetei közül 4-8 tagú konzorciumok, a kiíráshoz legjobban illeszkedő szervezetekkel. A nk-i konzorciumok tagjai alkalmanként kevéssé ismerik egymást, változó tapasztalat, felkészültség és munkakultúra (precizitás), erőforrás is bizonytalanságot vihet be. Az European Entrepreneurs a tapasztalt koordinátorunk.

- Sokszoros túlpályázás, versenytárs egész Európa.
- Esély Mo-on: 30%, EU-ban változó, néha csak 5%.
- A főpályázó osztja a feladatokat, a meghatározza a költségvetést és koordinál zárásig.
- Adminisztráció kisebb, mint nálunk, de van. Nyertesnél rendben fizettek, nem volt forráshiány.
- Némelyik kiírás extrém követelményeket támaszt, néha nem árt, ha van doktorija a pályázónak...

A PÁTOSZ megítésként és szakmai felelősséggel vesz részt állandó meghívottként a GINOP Monitoring Bizottság munkájában, ahol tagjai érdekeit megjeleníti, és az ott elhangzó információkat közvetíti a közössége felé. Konferenciákat és workshopokat szervezünk hazai és nemzetközi szakértők részvételével, elősegítve a tudásmegosztást és kapcsolatépítést. Hazánkat képviseljük az European Entrepreneurs CEA-PME-ben, Európa legnagyobb önkéntes KKV-szövetségében (27 ország, 2,4 M vállalkozás). A PÁTOSZ eddig 15–20 közvetlen brüsszeli pályázatban vett részt, 4–8 országot tömörítő konzorciumok tagjaként. Évente 3–4 nemzetközi KKV fórumon jelenünk meg, ahol információkat cserélünk, üzleti lehetőségeket és partnerségeket építünk. Segítjük a hazai vállalkozásokat abban, hogy bekapcsolódjanak nemzetközi projektekbe és közös projektek kialakításában. Megbízható tanácsadóink támogatják a hazai pályázókat a fejlesztési projektötletek

értékelésében, a források feltérképezésében, a pályázatok elkészítésében, elszámolásában, jelentések összeállításában, az adminisztratív teendők ellátásában. A pályázati írókat szakmai érdekképviseléssel, naprakész információkkal és képzésekkel segítjük. A pályázati rendszer fejlesztéséhez tanulmányokkal, visszajelzésekkel és egyeztetésekkel járunk hozzá. A PÁTOSZ nemcsak informál – hanem lehetőséget teremt és közösséget épít a fejlődni vágyó vállalkozások számára.

7.2 EGYEDI KORMÁNYDÖNTÉSES KIEMELT PÁLYÁZATOK ÉS GINOP (SZUHÓCZKY GÁBOR PÁTOSZ ALELNÖK, EUROADVANCE KFT ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJA.)

Az előadás témája az **Egyedi Kormánydöntésen alapuló (EKD) támogatás** a hazai vállalatok nagyberuházásainak ösztönzésére, különösen a fejlesztendő térségekben. Az **eszközalapú beruházások** keretében elszámolhatóak többek között a tárgyi eszközök, immateriális javak és a megújuló energia használathoz kapcsolódó fejlesztések. A kis- és középvállalatok számára magasabb támogatási intenzitás érhető el. **2025-től csökkennek a minimális beruházási összegek**, és a vállalkozások a **bázislétszám fenntartása helyett** alternatív vállalásokat is tehetnek, például automatizációt, hatékonyságnövelést vagy kutatás- fejlesztési együttműködéseket. A támogatás részeként elérhető **fejlesztési adókedvezmény** akár a társasági adó 80%-áig mentesülést biztosíthat.

7.3 TÁMOGATÁSI CÉGEKNEK - PÁLYÁZATOK NÉLKÜL ÉS GINOP (GLÓSZ ANDREA, ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, GLÓSZ ÉS TÁRSA KFT.)

7.4 DIGITÁLIS MARKETING A PÁLYÁZATOKNÁL (VONNÁK PÉTER, ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, INNOGOLD KFT)

7.5 NAPELEMES PÁLYÁZATOK (SZABÓ ZOLTÁN ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, SZABÓVASVÁRI KFT.)

Elnök: **Tajthy Krisztina**, IVSZ főtitkára

Társelnök: **Malatyinszki Szilárd** dékán, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem

8.1 (LAWRENCE BROWN, ASSISTANT PROFESSOR, AT ELMHURST UNIVERSITY-SCHOOL OF BUSINESS, USA)

Management consulting has evolved in different ways since the inception of the discipline. Many speculate that artificial intelligence (AI) could threaten conventional approaches to how consultants engage with clients. Tiwari (2025) asserts that the use of this technology can enhance rather than be a hindrance to consultancies. While there is a threat, clients may consider that their in-house expertise may be enough to address issues. Management consultants can solidify their relevance by relying on their expertise, leveraging enhanced data analysis, utilizing technology as a trusted advisor, and addressing how to solve complex business scenarios across various disciplines. This presentation will explore generative artificial intelligence (Gen AI) and management consulting.

8.2 A HR DIGITALIZÁCIÓ MA MÁR NEM JÖVŐBELI LEHETŐSÉG, HANEM ELVÁRÁS (GOMBOS BRIGITTA, ÜGYVEZETŐ, IDEATEAM KFT.)

Több ezer munkavállaló és földrajzilag szétszórta telephely esetén a szerződésmódosítások, a munkaidő-beosztások vagy a beléptetés manuális kezelése nemcsak időigényes, hanem komoly kockázatot is jelent. Az Excel-táblák és elszigetelt rendszerek helyett a vezetőknek valós idejű, pontos adatokra van szükségük ahhoz, hogy gyors és megalapozott döntéseket hozhassanak. A digitalizáció egyik legnagyobb előnye az integráció: amikor a HR, a munkaidő- és jelenléti kezelés, a beléptetés és a béradatok egyetlen platformon futnak, minden adat összekapcsolódik, azonnal frissül, és átláthatóvá válik. Ez megszünteti az adat duplikációkat, csökkenti a hibákat, és jelentős időt takarít meg a HR-csapatnak. Különösen fontos a mobilitás: a dolgozók saját telefonjukról vagy a telepített terminálról rögzíthetik a munkaidőt, a vezetők pedig bárhol is hozzáférhetnek a riportokhoz. Ez nemcsak kényelmi funkció, hanem komoly hatékonyságnövelő tényező. A ČETRTA POT által fejlesztett KADRIS 4 platform ezt az integrált megközelítést valósítja meg. Kevesebb adminisztráció, több idő az emberekre, nagyobb átláthatóság a vezetőknek – így a HR digitalizáció nemcsak költségcsökkentés, hanem valódi stratégiai előny is.

8.3 „ADATBÓL TUDÁS, TUDÁSBÓL DÖNTÉS – AI RENDSZEREK SZEREPE A JOGI TANÁCSADÁSBAN” (DR VÁGI RENÁTÓ WOLTERS KLUWER HUNGARY KFT.)

A jogi területen hatalmas mennyiségű adat keletkezik, amelynek rendszerezése és felhasználása kulcs a tanácsadói munka során. Az előadás bemutatja, hogyan segíthetnek az AI-alapú rendszerek a releváns információ gyors azonosításában, a precedensek és jogszabályok feldolgozásában, és milyen kihívásokkal jár a gyakorlati bevezetésük.

8.4 IRÁNY AZ INTELLIGENS SZERVEZET! (GYULAY TIBOR, ÜGYVEZETŐ PARTNER KM EXPERT KFT.)

A természetes és mesterséges intelligencia együttműködése a versenyképesség szolgálatában A mesterséges intelligencia (AI) megjelenése és gyors terjedése alapjaiban alakítja át a szervezetek tudásgazdálkodását. Ez a változás paradigmaváltás elé állítja a tudásmenedzsment szakmát is. Már nem az a kérdés, hogy van-e helye az AI-nak egy szervezetben, hanem az, hogy hogyan alakul át az ember és a gép közötti együttműködés. A tudás továbbra is a szervezeti versenyképesség kulcstényezője marad – de annak beazonosítása, kezelése, megosztása és hasznosítása gyökeresen átalakul. Az egyetemes (nyilvános) tudáshoz immár bárki hozzáférhet, ezért a szervezetek számára felértékelődik a belső, tapasztalati tudás és a valódi szakértők hozzáértése. Az interneten elérhető információk alapján az AI jellemzően átlagos megoldásokat generál. Ha ennél többre van szükség, a szervezeteknek saját tudásbázisra van szükségük, amelyre építve AI-megoldásaikat finomhangolhatják – így magasabb színvonalú, egyedibb eredményekhez juthatnak. Az AI alkalmazásának mértéke és módja is stratégiai kérdés. A spektrum az egyszerű chatbotoktól az asszisztensi feladatokon át a folyamatok teljes automatizálásáig terjed. Minden szervezetnek meg kell találnia a számára megfelelő egyensúlyt. Ugyanakkor legalább ekkora kihívást jelent a munkatársak felkészítése az új típusú működésre. Nem elég technológiai tréningeket tartani – új szerepeket és együttműködési modelleket kell kialakítani, amelyekben az ember és a mesterséges intelligencia nem versenytárs, hanem hatékony partner. A cél: olyan intelligens szervezet létrehozása, amelyben az ember is megtalálja a helyét, és a technológia nem kiváltja, hanem támogatja őt.

8.5 MILYEN GYAKORLATI HELYZETEKBE SEGÍT AZ AI, LOW-CODE/NO-CODE ÉS A VIBE CODING? (MÁTÉ TAMÁS, AI SZAKEMBER, TWINERTIA MÉRNÖKIRODA KFT.)

A te cégednél van olyan folyamat, amit „kézzel kell csinálni”, redundáns vagy visszatérő? Megérkezett rá a megoldás.

8.6 A ZSEBKÖNYVELŐ (NAGYVÁRADI GÁBOR, TERMÉKFEJLESZTŐ, BOOKKEEPIE.COM INTERNATIONAL KFT.)

A Zsebkönyvelő egy mesterséges intelligenciával támogatott chatbot, amely a könyvelők és a mikrovállalkozók közötti hatékonyabb kommunikációt hivatott elősegíteni. A fejlesztés célja, hogy gyors, közérthető és pontos válaszokat adjon adózási és vállalkozásindítási kérdésekre, miközben nem helyettesíti, hanem támogatja a szakembereket. A rendszer magyar jogszabályokra és szakértői anyagokra épül, működését valódi könyvelők által validált tudásbázis biztosítja. A Zsebkönyvelő két külön verzióban érhető el: az egyik közérthető nyelvezetű, kezdő vállalkozóknak szól; a másik szakmai részleteket és paragrafusokat is tartalmaz, könyvelők számára. A fejlesztés no-code eszközökkel indult, és ma már elérhető webes felületen, Chrome-bővítményként és hamarosan a Bookkeepie Platform integrált részeként is. A projekt célja a könyvelői leterheltség csökkentése, valamint a vállalkozói tájékozottság növelése – mindezt ember és mesterséges intelligencia együttműködésére építve.

8.7 TANÁCSADÁS A GENERÁLT VALÓSÁGBAN: AI, HITELESSÉG ÉS AZ EMBERI KAPCSOLAT ÚJ SZEREPE A TANÁCSADÓI TÉRBEN (SZABÓ EDIT, DIGITÁLIS MARKETING TANÁCSADÓ ÉS TRÉNER, DITTE DIGITAL)

A mesterséges intelligencia térnyerése átalakítja nemcsak az ügyfeleink üzleti környezetét, hanem a tanácsadás természetét is. Miközben egyre több tanácsadói folyamat (kutatás, tartalomgenerálás, adatelemzés) válik automatizálhatóvá, a valódi érték a jövőben nem a tudás birtoklásában, hanem annak emberi értelmezésében és kapcsolattá alakításában rejlik.

Ez az előadás azt járja körül: hogyan változik a tanácsadói szerep a generatív AI korszakában, milyen új kompetenciákra van szükség, hogyan lehet az MI eszközeit transzparensen, etikus módon bevonni a tanácsadási folyamatba, és miért lesz még fontosabb az emberi jelenlét, a bizalom és a hiteles kapcsolódás.

8.8 AI-ALAPÚ IFRS-KOMPATIBILIS BESZÁMOLÓ-ELLENŐRZŐ RENDSZER (AI-IFRS VALIDATOR)

NAGY SADE NOÉMI, SZENIOR PÉNZÜGYI TANÁCSADÓ, MILTON FRIEDMANN EGYETEM-KÁLMÁN BOTOND GÉZA, EGYETEMI ADJUNKTUS, NEUMANN JÁNOS EGYETEM, PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL TANSZÉK)

A mesterséges intelligencián alapuló IFRS-kompatibilitás-ellenőrző rendszer bevezetésének lehetőségét vizsgálja a tanulmány. A javasolt modell képes lenne automatikusan azonosítani a

hiányzó vagy hibás IFRS-közzétételeket, javítási javaslatokat adni, és támogatni a könyvvizsgálók munkáját.

Egy új értékelő rendszer kialakítása érdekében össze kell vetni az eddigi beszámoló rendszereket és az AI-nak a párhuzamos iparágakban való eddigi alkalmazásait.

Elméleti modellel szemlélteti a tanulmány a lehetőségeket és az iparági sikeres és sikertelen megvalósításokat és próbálkozásokat ok-okozati összefüggéseket vizsgálva. Valamint a szakirodalom feldolgozásban gyakorló számviteli szakemberek álláspontját és az IFRS-ben rejlő lehetőségeket elemezve lehet a megfelelő következtetéseket feltárni.

A várható eredmények szerint az AI-rendszer képes lesz a leggyakoribb IFRS-eltérések azonosítására, ezzel csökkentve az emberi hibák számát és növelve az ellenőrzési hatékonyságot. Tovább lépésként mélyinterjúk fogják alátámasztani az előfeltevéseket.

Elnök: **Münnich Iván**, Tréning Kerekasztal Egyesület elnöke

Társelnök: **Suhajda Csilla Judit**, egyetemi docens, MATE

9.1 KÜLSŐ TUDÁS VAGY BELSŐ ERŐFORRÁS? A TANÁCSADÁS ÉS COACHING SZEREPE A SZERVEZETEK BEN (DR. SUHAJDA CSILLA JUDIT, EGYETEMI DOCENS, MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM)

Külső tudás vagy belső erőforrás? A tanácsadás és coaching szerepe a szervezetekben A szervezeti fejlődés támogatásában a tanácsadás és a coaching egyaránt kulcsszerepet játszik, bár céljaik, módszereik és eszközeik eltérőek. A tanácsadás jellemzően szakértői tudásra épül, konkrét problémák megoldására fókuszál, míg a coaching inkább a személyes és szakmai fejlődést segíti elő, a kliens belső erőforrásaira támaszkodva (Kunos, 2022). A módszertani különbségek ellenére mindkét megközelítés hozzájárul a szervezeti hatékonyság növeléséhez, a változások kezeléséhez és a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez. A tanácsadás strukturáltabb, tanácsokat és megoldásokat kínál, míg a coaching a kérdezéstechnikára és az önreflexióra épít. A két módszer gyakran kiegészíti egymást, különösen a komplex szervezeti átalakulások során. Nemzetközi kutatások szerint a coaching hatékonyan fejleszti az autentikus és változásorientált vezetői viselkedést, valamint az önhatékonyt (Theeboom et al., 2013). A coaching kultúra kialakítása hosszú távon növeli a szervezeti alkalmazkodóképességet és teljesítményt (Bakhshandeh & Rothwell., 2023). Ugyanakkor a coaching és tanácsadás közötti különbségek – például a probléma meghatározásának módja és az alkalmazott szakértelem – alapvetően eltérő beavatkozási logikát tükröznek (Hermel – Stanescu & Svasta, 2014). Az előadás célja a két irányzat közötti hasonlóságok és különbségek feltárása, különös tekintettel az alkalmazott eszközökre, a beavatkozások célrendszerére és a szervezeti kontextusban betöltött szerepükre. A vizsgálat hozzájárulhat a tudatosabb módszerválasztáshoz és a fejlesztési folyamatok eredményességének növeléséhez.

9.2 TANÁCSADÓ MEGBÍZÁSI PREFERENCIÁK (DR. VERES ZOLTÁN, EGYETEMI TANÁR, PANNON EGYETEM GTK, VESZPRÉM)

Prof. Poór József által 2024-ben vezetett magyar-román összehasonlító kutatás eredményeinek posztkvantitatív kvalitatív validálására 22 szakértői interjút végeztünk vállalati körben a Pannon

Egyetem GTK Doktori Iskolájának programjában. Az interjú vezérfonala követte az összehasonlító adatfelvétel kutatási kérdéseit. Az interjúk tartalomelemzése megerősítette, hogy 1. A tanácsadók igénybevételét indokolhatja a belső erőforrások kiegészítése külső szakértelemmel vagy emberi erőforrással. A stratégiai projektekben, például digitalizáció esetén különösen fontos lehet a tanácsadók bevonása. A döntésben azonban kulcskérdés a tanácsadó hitelessége, imázsa. 2. A tanácsadók alkalmazásának elutasítását sokszor az magyarázza, hogy a költségek túl magasak a vállalat méretéhez képest, továbbá a szolgáltatás megfoghatatlanságának negatív hatása az árpolitikára. A tanácsadók sikeres akvizícióit nehezíti a vállalati projektek egyedisége, azaz a sztenderdizálhatóság korlátai, továbbá kezdő tanácsadók esetén az ismertség hiánya. Egyesek védik a saját technológiájukkal kapcsolatos információkat, hogy versenytársaik ne tudjanak versenyelőnyhöz jutni. 3. Szervezeti oldalról ha egy vállalat nem a kis vagy közép kategóriába tartozik, hanem a nagy, vagy a multinacionális szegmensbe, úgy indokoltabb a külső tanácsadók bevonása. A hierarchikus vállalati struktúrákban a külső tanácsadók bevonása jellemzően komplexebb folyamat. 4. A vállalatok egy része hajlik a külső tanácsadók jövőbeli alkalmazására, különösen technológiai és pénzügyi területeken. elősegítő tényezők: piaci verseny erősödése, digitalizációs kényszer korlátozó: gazdasági bizonytalanság, költségvetési korlátok, bizalmi tényezők.

9.3 A MENTORI RENDSZER JELENTŐSÉGE A TUDÁS FENNTARTHATÓSÁGÁBAN (BENCSEK ANDREA, PROFESSZOR, SELYE JÁNOS EGYETEM)

A tudás fenntarthatósága napjainkban kulcskérdéssé vált mind a szervezeti, mind az egyéni fejlődés szempontjából. A gyorsan változó munkaerőpiaci környezetben és a technológiai innovációk hatására a megszerzett ismeretek gyorsan elavulhatnak, ezért kiemelten fontos a tudás folyamatos megőrzése, átadása és megújítása. A mentori rendszer ebben a folyamatban stratégiai szerepet tölt be: elősegíti a generációk közötti tapasztalatátadást, támogatja a szakmai identitás kialakulását, valamint hozzájárul a szervezeti kultúra megerősítéséhez. A mentorálás nem csupán a szakmai ismeretek, hanem az értékek, attitűdök és problémamegoldó stratégiák fenntartható továbbadását is biztosítja. Az előadás rávilágít arra, hogy a mentori rendszer nem csupán a tudástranszfer formális mechanizmusa, hanem egy többdimenziós jelenség: lehetővé teszi az implicit tudás átadását, támogatja a szervezeti normák és értékek átörökítését, fejleszti a kritikus gondolkodást és innovációs kapacitást, valamint előmozdítja a kulturális folytonosságot a tudás fenntarthatósága érdekében.

9.4 "TANÁCSADÓ – TANÁCSADÁS, TRÉNING - A DIGITÁLIS TÉRBEN. NEM ELÉG, HA JÓ VAGY – LEGYÉL KIVÉTELES! " (DR. SÓLYOMFI ANDREA HANNA DOCENS BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM)

A digitális technológia térnyerése átalakította a tanácsadás és tréning gyakorlatát, új készségeket, eszközhasználatot és kommunikációs stratégiákat igényelve. Az előadás célja annak bemutatása, hogyan formálódik a tanácsadói és tréneri szerep a digitális térben, valamint mely tényezők különböztetik meg a „jó” szakembert a „kivételes” szakembertől. A digitális tanácsadás és a face-to-face (személyes) tanácsadás közötti különbségek több szinten is megjelennek – technológiai, pszichológiai, metodológiai és etikai aspektusokat is érintenek. Az online jelenlét és a szakmai hitelesség kapcsolatát vizsgálva kiemelt szerepet kap a tanácsadó és tréner személyisége, mint hatékonysági tényező. A szakirodalom és empirikus adatok alapján a kivételes szakember rendelkezik magas érzelmi intelligenciával, önreflexióval, alkalmazkodóképességgel és hiteles szakmai identitással. A digitalizált munkatérben a személyiség nem csupán háttértényező, hanem aktív erőforrás: hozzájárul a tanulási élményhez, az elköteleződéshez és a fejlődési folyamat fenntarthatóságához. A jövő digitális tanácsadója és trénere személyiségével is tanít, inspirál és támogatja a fejlődést.

9.5 A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA HATÁSA COACHING-RA (DR. KUNOS ISTVÁN, HABIL. EGYETEMI DOCENS, MISKOLCI EGYETEM)

A mesterséges intelligencia coaching-ban való megjelenésével a téma vizsgálata megkerülhetetlenné vált. Mára már egy progresszív folyamatról beszélhetünk, ami egyre szerteágazóbb kapcsolódási lehetőségeket - és természetesen - gyakorlati felhasználási potenciált is teremt. A történelem során más területeken és szakmákban is számtalanszor tapasztalhattuk a technikai fejlődés által kibomló új módszerek megjelenését, melyek megosztották az adott szakterület mestereit. Nincs ez másként mesterséges intelligencia coaching-ba való berobbanásával kapcsolatban sem. A gyakorló coach-okat is megosztja ez a technológiai mérföldkő, ami - véleményem szerint - a coaching-ban is joggal keresi a felhasználás lehetőségeit ...

9.6 A COACHING HELYE A TANÁCSADÓI PALETTÁN – MEGTARTÓ TÉR A VÁLTOZÓ VILÁGBAN (BASKA JUDIT, ÁLTALÁNOS ALELNÖK, MAGYARORSZÁGI COACH-SZERVEZETEK SZÖVETSÉGE-DOBÓ MAGYARORSZÁGI COACH SZERVEZETEK SZÖVETSÉGE ELVIRA, ELNÖK,)

A folyamatos digitális átalakulás, a növekvő komplexitás és bizonytalanság, valamint az új ügyfélelvárások korában a tanácsadói szakma is új kihívások elé néz. Előadásunkban bemutatjuk,

miként válik a coaching a tanácsadói paletta egyik legfontosabb, megtartó elemévé: hogyan képes stabilitást, biztonságot és fejlődési lehetőséget nyújtani az egyének, csapatok és szervezetek számára egy folyamatosan változó környezetben. Rávilágítunk arra, hogy a coaching nem csupán támogatja, hanem kiegészíti és erősíti a tanácsadói folyamatokat, elősegítve a kliensek adaptációját és önazonos döntéseit. Gyakorlati példákon keresztül mutatjuk be, hogyan válhat a coaching biztos ponttá a szervezeti változások, digitális transzformáció és sokszínű befolyásoló tényezők közepette. Az előadást a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöke és általános alelnöke tartja, akik átfogó rálátással rendelkeznek a hazai és nemzetközi trendekre, valamint a coach szakma fejlődési irányaira.

9.7 A PÉNZÜGYI TANÁCSADÁS FELELŐSSÉGE A PÉNZÜGYI MŰVELTSÉG ALAKULÁSÁBAN, GECSE DOMINIKA PhD HALLGATÓ, NEUMANN JÁNOS EGYETEM GAZDASÁG- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA- KÁLMÁN BOTOND GÉZA, EGYETEMI ADJUNKTUS, ADJUNKTUS , NEUMANN JÁNOS EGYETEM, PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL TANSZÉK

A pénzügyi műveltség a gazdasági stabilitás és az egyéni jólét egyik alapvető feltétele, mégis sokan inkább tanácsadói útmutatásra, mintsem formális oktatásra támaszkodnak. A banki, független vagy digitális pénzügyi tanácsadás egyre nagyobb szerepet játszik a döntéshozatalban, azonban a tanácsadók etikai és oktatási felelőssége a hosszú távú pénzügyi tanulásban eddig kevés figyelmet kapott. A kutatás célja, hogy feltárja, milyen mértékben járul hozzá a tanácsadás a pénzügyi ismeretek fejlesztéséhez, illetve mikor válik pusztán döntéstámogató, de nem tanulást ösztönző folyamattá.

A tanulmány célja a pénzügyi tanácsadás felelősségének és hatásának vizsgálata a pénzügyi műveltség alakulásában, különös tekintettel a bizalom, kommunikáció és átláthatóság szerepére. A kutatás különbséget tesz a tanácsadás-alapú és az oktatás-alapú pénzügyi tanulás között.

A kutatás kombinált módszertant alkalmaz: kvantilis regressziót a viselkedési különbségek, valamint strukturális egyenlet modellt a bizalom és tanácsadói minőség vizsgálatára. Az elemzés az OECD és nemzeti pénzügyi viselkedési felmérések adatait, valamint pénzügyi tanácsadókkal készített interjúkat használja. Kontrollváltozók: életkor, iskolázottság, jövedelem, korábbi pénzügyi képzés.

Előzetesen feltételezhető, hogy a felelősségteljes és átlátható tanácsadás különösen az alacsonyabb műveltségű csoportoknál segíti a fejlődést. Ugyanakkor a túlzott tanácsadói függés önálló pénzügyi gondolkodás helyett függőséget eredményezhet. A tanácsadásnak ezért oktatási partnerséggé kell válnia, amely nemcsak döntéseket támogat, hanem maradandó pénzügyi kompetenciát is épít.

Elnök: **Gulyás József**, KKVHÁZ elnöke

Társelnök: **Alpár Vera** PhD, egyetemi docens, Metropolitan Egyetem

10.1 TUDATOSAN FEGYELMEZETT (BÍRÓ ATTILA, MPBA MENTORING GROUP KFT. – ALAPÍTÓ-TULAJDONOS / BKIK KÜLDÖTT)

A KKV-k karakterét, konkrét működését egyértelműen annak tulajdonosa határozza meg. Azonban ők (hiszen emberek) – különbözőek. Eltérő gondolkodásmóddal, döntési mechanizmusokkal rendelkeznek és az általuk menedzselt cégek is különböző fejlettségi szakaszban vannak. Ebből következik, hogy a sikerhez vezető utak, metodikák is eltérőek, nincsen egyetlen, általánosan alkalmazható sikerrecept. Mivel minden cégtulajdonos rendelkezik előnyös tulajdonságokkal, hiányosságokkal, az eredményességükre alapvetően két dolog van jelentős hatással. Az egyik az önismeret megfelelő szintje, az önreflexió, a tudatosság – az erősségeik alkalmazása, a gyengeségeink uralása. A másik fontos siker elem, a megfelelő üzleti tervezés – aminek elvégzésére szintén jelentős hatást gyakorol az egyén. A külső környezeti, üzleti hatások, körülmények miatt a különböző időszakokban különböző karakterekre, megközelítésekre van szükség a sikerhez (ami eltérő tartalommal bír a különböző karakterű tulajdonosoknál). Az elmúlt 20 évben a különböző méretű KKV-knál menedzselt fejlesztési együttműködések, illetve az elvégzett több száz interjúnk alapján elmondható, hogy a személyiségalapú, tudatos üzletfejlesztési modell gyakorlati bevezetése minden KKV esetében indokolt, különösen polikrízis idején. Az adaptív vezetők képesek a válságokat is lehetőséggé alakítani, míg a kevésbé önreflektív tulajdonosok gyakrabban küzdenek tartós működési problémákkal. Az üzletfejlesztési szakma, a területileg illetékes kamara képviselőinek a feladata, hogy folyamatos krízishelyzetben is – a tulajdonos személyiségéhez igazodva – adjanak támogatást abban, hogy kihozza magából a benne meglévő siker potenciál maximumát.

10.2 TANÁCSADÓ MEGBÍZÁSI PREFERENCIÁK (DR VICZE GÁBOR, ÜGYVEZETŐ, INNOMINE)

2016-ban a Menedzsment tanácsadás kézikönyv KKV tanácsadás fejezetében összefoglalásra kerültek a KKV tanácsadási terület sajátosságai. A fejezet rámutat arra, hogy a KKV-k sajátos működési logikája miatt tanácsadói igényeik sok tekintetben eltérnek a nagy és multinacionális vállalati igényektől (pl: forráshiány, gyors, informális döntéshozatal, egyszemélyi vezetés), emiatt a

szegmens speciális tanácsadói megközelítést igényel. Az elmúlt 10 évben a magyar KKV-k tanácsadási igényei sokat változtak, fejlődtek. előadásomban bemutatom 50 hazai KKV-nál végzett folyamatszervezési és folyamatfejlesztési projekt tapasztalatait. Megmutatom, hogy a KKV-k tanácsadói keresletét milyen formában befolyásolják az EU források, valamint azt, hogy a források hatása kettős: egyrészt lehetővé teszi a modernizációt, digitalizációt és nemzetközi piacra lépést, másrészt időszakossá teszi a keresletet, amely sokszor a forrásokhoz kötődik, nem pedig a hosszú távú üzleti stratégiához. Ezzel párhuzamosan kialakult a hazai KKV-k között egy olyan innovatív szegmens, mely képessé vált bekapcsolódni a nemzetközi innovációs vérkeringésbe. Ezeket a cégeket stratégiai gondolkodás, multinacionális cégektől átvett módszerek és professzionális menedzsment jellemzi. Előadásom keretében kitérnék arra a tapasztalatra, melyet a Horizonti Europe program végrehajtása közben szereztem, amikor több mint 20 EU-országban, 100+ startup és KKV bevonásával végrehajtott pilot projekteket valósítottunk meg. Itt bemutatnom a magyar KKV-k nemzetközi piachoz, más országok KKV-vel való összehasonlítását, vezetési tanácsadói szempontból.

10.3 KKV-ÉK VEZETÉSE ÉS IRÁNYÍTÁSA VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN (VERÓ BARBARA, HR VEZETŐ, KESKENY NYOMDA)

A hazai KKV szektor óriási kihívások elé néz az elkövetkezendő években. A hazai munkavállalók több mint 2/3-a kis- és közepes vállalatoknál dolgozik, ugyanakkor a cégek teljesítménye messze elmarad a nyugat-európai sztenderdektől. Ennek egyik oka a kezdetleges humán erőforrás menedzsment gyakorlatokhoz vezethető vissza. Kell-e másként működnie egy KKV HR osztályának? Hogyan építhetők be a „multis jó gyakorlatok? Mikor fáj annyira a vezetőknek, hogy változtassanak a korábbi szokásokon?

10.4 MUNKA-, TŰZ- ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOK AKTUALITÁSA A KKV-K KÖRÉBEN (TÓTH JUDIT, MUNKA-,TŰZ ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI ELŐADÓ, TMMT KFT IRODA VEZETŐ, METROPOLITAN EGYETEM HALLGATÓJA)

Kutatásomban a munka-, tűz- és környezetvédelmi szolgáltatások szerepét vizsgáltam a KKV-k körében. Az eredmények azt mutatják, hogy a szolgáltatásokat rendszeresen igénybe vevő cégek kevesebb bírságot kapnak, ritkábbak náluk a balesetek, és hosszú távon költséghatékonyabban működnek. Az előadás kiemeli, hogy ezek a szolgáltatások nem többletköltséget, hanem tudatos, versenyképes működéshez szükséges befektetést jelentenek. Az előadás javaslatokat is

megfogalmaz a KKV-k számára, többek között a digitális rendszerek bevezetéséről, a tanácsadás szerepéről, valamint a szolgáltatási portfólió bővítésének előnyeiről.

10.5 "MIT ÉS MILYEN SORRENDEN KELL MEGLÉPNI AHHOZ, HOGY EGY MIKRÓ-, KIS- VAGY KÖZÉPVÁLLALKOZÁS ÖNJÁRÓ, INNOVATÍV ÉS STABILAN PROFITTERMELŐ LEGYEN."(SCHMIDT ANDRÁS, ÜGYVEZETŐ, GREE-GREE KFT)

Hogyan sikerült az ActionCOACH nemzetközi üzletfejlesztő franchise rendszer keretében kialakítani egy olyan üzletfejlesztő programot, amelyet ha végigcsinál a KKV tulajdonosa, akkor elkerülhetetlenül felépíti magának az önjáró stabilan profittermelő céget? Hogyan lehet olyan üzleti ismeretek birtokába juttatni a tulajdonost, hogy bármilyen iparágban sikeresen vállalkozzon?

10.6 "MIT ÉS MILYEN SORRENDEN KELL MEGLÉPNI AHHOZ, HOGY EGY MIKRÓ-, KIS- VAGY KÖZÉPVÁLLALKOZÁS ÖNJÁRÓ, INNOVATÍV ÉS STABILAN PROFITTERMELŐ LEGYEN."LÁZÁR IMRE CSANÁD, ÜGYVEZETŐ, PROFITEYE CÉGFEJLESZTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.)

"

KKV cég- és márkaidentitás fejlesztés hasznos munkaórára optimalizálva miként képes hatni az exportképesség javítására.

10.7 TANÁCSADÓK SZEREPE A PÉNZÜGYI TUDATOSSÁG FEJLESZTÉSÉBEN. (DR. BÁBOSIK MÁRIA)

10.8 HÍD A JÖVŐBE – VAGYON, ÖRÖKSÉG, FELELŐSSÉG.(DR. NAGY GYÖRGYI PhD, VOE ELNÖKE)

A magyarországi családi vállalkozások jelentős része napjainkban elérkezett a generációváltás kritikus szakaszába. Az 1990-es években alapított cégek tulajdonosai, vezetői tömegesen lépnek ki az aktív üzleti életből, amely szükségszerűvé teszi a vagyon és a vállalatirányítás átadásának strukturált megoldásait. A generációs vagyontranszfer hagyományos eszközei – mint az öröklés vagy a közvetlen tulajdon-átruházás – számos jogi, adózási és működésbeli kockázatot hordoznak magukban, amelyek veszélyeztethetik a vállalkozások fenntarthatóságának kontinuitását.

Az előadás a bizalmi vagyonkezelés és a family office modell alkalmazhatóságait, mint lehetséges alternatívákat mutatja be a generációváltás folyamatában. A bizalmi vagyonkezelés jogintézménye, amely úgynevezett „nem üzletszerű” formában is lehetővé teszi a vagyon elkülönítését, kezelését és a kedvezményezettek hosszú távú érdekeinek biztosítását, ezáltal mérsékelve a tulajdonosi változásokból fakadó bizonytalanságokat. A family office struktúrák – egy- vagy többcsaládos

formában – komplex pénzügyi, jogi és stratégiai szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek elősegítik a vagyon integrált kezelését, valamint a családi értékek és vállalkozói tradíciók megőrzését.

Az előadás célja annak bemutatása, hogy e modern intézmények a magyarországi családi vállalkozások számára nem csupán a generációváltás kockázatainak csökkentését, hanem a hosszú távú fenntarthatóság és versenyképesség erősítését is lehetővé tehetik.

Elnök: Prof. Dr. **Noszkay Erzsébet**, VOE tiszteletbeli elnöke

Társelnök: **Dr. Nagy Györgyi**, VOE elnöke

11.1 ÜZLETVITELI TANÁCSADÁS 4.0: AZ OKOS ÉS INTELLIGENS EWS, MINT A VÁLSÁGMENEDZSELÉS ÚJ STANDARDJA (DR. KATITS ETELKA ÉVA, TUDOMÁNYOS DÉKÁNHELYETTES, PANNON EGYETEM- FEJES JUDIT KATALIN, MESTERTANÁR, PANNON EGYETEM)

A mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence=AI) átalakítja az üzletviteli tanácsadást és a válságmenedzselést, proaktívvá téve a korábban reaktív folyamatokat. Hogyan lehet integrálni az AI-alapú korai figyelmeztető rendszereket (Early Warning Systems=EWS) a vállalati válságmegelőzésbe és -kezelésbe? Mivel erről hiányoznak az empirikus bizonyítékok, a kutatás e hiány pótlását célozza meg. A vállalati működés vizsgálata az Adizes-féle életciklus modell kontextusában történik, esettanulmányokat feldolgozva és kvantitatív elemzést alkalmazva. Bemutatásra kerül az EWS 4. generációja és a saját fejlesztésű, magyar közegben tesztelt SMESBJ okos applikáció, mint az EWS 1. generációja. Ezekkel olyan stratégiai szimulációkat lehet végezni, amelyek támogatják a preventív szemléletformálást és a proaktív, megalapozottabb döntéshozatalt a szervezeti reziliencia növelése érdekében. Az empirikus eredmények szerint az AI-EWS és az SMESBJ alkalmazása növeli a működési hatékonyságot és az előrejelzési képességeket, lehetővé teszik a kockázatok korai azonosítását. Ugyanakkor jelentős kihívások vannak: a kapott eredmények értelmezése, a modellek átláthatósága és magyarázhatósága, az adatok minőségének biztosítása, az etikus és felelős implementáció kérdése. Az előadás kitér a dupla-tripla AI architektúrákra, amelyek még eredményesebbé teszik a vállalatok válság- és fordulatkezelését. Az AI csak akkor tudja teljes potenciálját kifejteni az üzletviteli tanácsadás és válságmegelőzés terén, ha azt stratégiaiilag integrált, etikus, emberközpontú és átlátható módon alkalmazzák.

11.2 A DIAGNÓZIS SZEREPE A KKV SZEKTORBAN (MARÁZI JUDIT, TANÁCSADÓ, VOE)

Módszerek és alkalmazásuk a 20-250 fős cégek esetében. Mikor hív egy cég tanácsadót, hogy diagnózist készítsen? Miért akkor? Mit kezd a cég a kapott diagnózissal? Hol ér véget a folyamat? Mik a lehetséges és valós következő lépések? Lehet-e a tanácsadói szakma egy önálló része a

“diagnózis készítő”? Ki lehet jó “diagnózis készítő”? Ki is a “diagnózis készítő” a tanácsadói specialisták között? A megmondó ember vagy az előkészítő vagy ...?

11.3 A VÁLSÁGMENEDZSELÉS KIHÍVÁSAINAK REJTETT DINAMIKÁJA (HAJDU ZOLTÁN, ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, SMART STAFF KFT.)

1. A változás jelentette kihívás újragondolása nehéz gazdasági helyzetben
2. A változással szembeni egyéni és szervezeti immunitás feltárása
3. A szervezet külső és belső kommunikációjának a változás irányába történő változtatása
4. A változással szembeni immunitás legyőzése csapatszinten
5. A változás elősegítő vezetők delegálási és visszajelzés adási elvei
6. A vezetői EQ fejlesztése, a változás akadályoztatása ill elősegítése
7. A saját embereink fejlesztése a változási kihívásokhoz való alkalmazkodás érdekében"

11.4 VÁLSÁGÁLLÓSÁG ÚJRA GONDOLVA: ESG ÉS KETTŐS LÉNYEGESSÉG A TANÁCSADÁS ESZKÖZTÁRÁBAN AZ ÁLLANDÓ VÁLTOZÁS KORÁBAN (CSOMORTÁNI TÜNDE, CÉGVEZETŐ, PRIZMA CONSULTING BT.)

„A válságkezelés ma már nem rendkívüli válasz, hanem a folyamatos változáshoz való stratégiai alkalmazkodás kulcseleme.”

A tanácsadás szerepe új megvilágításba kerül az állandó változás világában, ahol a digitális átalakulás és a gazdasági környezet összetettsége egyre nagyobb nyomást gyakorol a vállalatokra. Ebben a kontextusban az ESG szemlélet és a Kettős Lényegesség Elve olyan keretrendszert kínál, amely segít feltárni a működés pénzügyi, társadalmi és környezeti hatásait, és ezek alapján újraértelmezni a stratégiai irányokat. A előadásom tartalmaz egy rövid vállalati körképet, amelyben olyan cégeket vizsgáltam, amelyek jól illeszkednek az ESG, fenntarthatóság és válságállóság témaköréhez. A hazai és nemzetközi példákon keresztül megmutatom, hogyan építhető fel olyan fenntarthatósági szemlélet, amely nemcsak megfelelés, hanem versenyelőny. Végezetül rávilágítok, arra hogy a fiatalabb generációk értékalapú vezetői szemlélete és a környezettudatos vásárlói elvárások hogyan szabnak új irányt a tanácsadásnak. A prezentáció gyakorlati eszközöket kínál a vállalati diagnózis, stakeholder-orientált válságmegelőzés és fenntarthatósági transzformáció integrált megközelítéséhez.

11.5 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ÚJ IRÁNYAI A KÖZIGAZGATÁSBAN – AZ INTELLIGENCIÁK TALÁLKOZÁSA
(GULYÁS RÓBERT, FŐOSZTÁLYVEZETŐ, KÖZIGAZGATÁSI ÉS TERÜLETFEJLESZTÉSI MINISZTERIUM
TERÜLETI KÖZIGAZGATÁS MŰKÖDTETÉSÉÉRT FELELŐS HELYETTES ÁLLAMTITKÁRSÁG,
KORMÁNYHIVATALI RENDSZEREK MŰKÖDTETÉSÉNEK KOORDINÁCIÓJÁÉRT FELELŐS FŐOSZTÁLY

A közigazgatás jövőbeli, a fejlődést szolgáló változtatásai az intelligenciák együttműködésére épül. Az emberi intelligencia értékekben és etikai döntésekben nélkülözhetetlen, a mesterséges intelligencia nagy mennyiségű adat gyors feldolgozásával és elemzésével támogatja a hatékonyságot, míg a kollektív intelligencia az állampolgárok tudását és részvételét biztosítja. E három intelligencia együttesen képes olyan rendszert kialakítani, amely egyszerre hatékony, igazságos és legitim. Az előadás bemutatja az egyes intelligenciák szerepét, előnyeit és korlátait, valamint konkrét példákat ad az integrációjukra – az elektronikus ügyintézésben. A legnagyobb kihívást a bizalom, az átláthatóság és az ember–gép egyensúly megteremtése jelenti. Az üzenet egyszerű: a közigazgatásban sem működik „egyedül” egyik intelligencia sem – az igazi siker a közös tudás és erőforrások találkozásából születik.

11.6 A HUMÁNERŐ FORRÁSA, AVAGY IDG (INNER DEVELOPMENT GOAL)
BELSŐ FEJLESZTÉSI CÉLOK A VÁLSÁG KÍSÉRTE RADIKÁLIS ÁTALAKULÁS
KORÁBAN. (RUZSA ÁGOTA, OKTATÓ, DIALÓGUS ÉS RENDSZER FACILITÁTOR, MbCT ÉS CoCo
TRÉNER)

Napjainkra személyes és szervezeti és közösségi fejlesztésben a helyesen felismert szándék mentén kialakított terek képesek rendszerszintű változáshoz vezetni. Ennek adott a saját ideje és ütemezése, a növekedéshez, kibontakozáshoz szükséges teret megteremtteni, akkor, igaz, sokszor komoly ellenállásra is számíthatunk. A mai, megváltozott viszonyokból következően számos kérdés vetődik fel pl. intergenerációs kapcsolatok, az Új kor és a Régi kor viszonylatában. Fontos még a kollektív, társadalmi és történelmi sebek gyógyulása, és e téren leginkább a Kárpát-medencei, Duna menti népek és közösségek egymásra találása. Összességében a digitális társadalom világában a legfontosabbak az emberi viszonyok fejlesztése és olyatén való kialakulása, kialakítása amely egy alkotó és a az emberiség, szűkebb értelemben egy régió, egy közösség, egy csoport, egy család értelmi és értelmi kibontakozását szolgálja.

11.7 VÍZ HÁBORÚJA... A VÍZ VÁLSÁGOS VAGY ÁLSÁGOS VILÁG... (ÜSZÖGH LAJOS, VEZETŐ BÜKKI VÍZ KÖZALAPÍTVÁNY)

Mottó: Jóval azelőtt kezdj el kutat ásni mielőtt megszomjaznál.

A népességszám és ezzel párhuzamosan a fogyasztás növekedése nyomán a vízhiány az elmúlt időszakban egyre súlyosbodó, mára globális méretet öltő kihívássá vált az emberiség számára. Például a Közel-Kelet két kiemelkedő jelentőségű nemzetközi folyója, a Tigris és az Eufrátesz vizének használatát övező feszültségek ismertek. A háttérben meghúzódó tényezők alapos vizsgálatával, valamint az érintett országok egymással szemben tanúsított politikájának felülvizsgálatával lehetséges e a víz válságok megoldása világszerte. Zajlik e a víz háborúja ? Személyes impressziók alapján szeretném felhívni a figyelmet erre a rohamosan növekvő problémára.

Elnök: **Nagy Zsolt**, BKIK GSZT XX-as Tanácsadási Osztály vezetőségi tagja
Társelnök: **Tokár-Szadai Ágnes** PhD, egyetemi tanár, Tokaj-Hegyalja Egyetem

12.1 A KÉPZÉSI TANÁCSADÁS TERÜLETEI MAGYARORSZÁGON (DR. LŐRINCZ MÓNICA, SENIOR PROJEKT KOORDINÁTOR, FELNŐTTKÉPZÉSI SZAKÉRTŐ IKK NONPROFIT ZRT.)

Felnőttképzési szakértő vagyok. Okleveles andragógus. A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény 6. §-a határozza meg, hogy ki végezhet felnőttképzési szakértői tevékenységet. A szakértők részt vesznek a felnőttképzési intézmények engedélyezésében, ellenőrzésében, a képzési programok előminősítésében, mindezek mellett tanácsadóként is támogathatják a képzőket.

Külön szakértői rendszer működik ezzel parhuzamosan az oktatásban:

- a programkövetelmények nyilvántartásba vételének támogatására,
- a kamarai gyakorlóhelyek engedélyezésére, ellenőrzésére,
- a vizsgaközpontok engedélyezésére, ellenőrzésére,
- a szakmai és képesítő vizsgáztatási tevékenységet vizsgabizottsági tagok, felügyelők, vizsgafeladat készítők támogatják,
- a szakképzési tankönyvvé nyilvánítás, annak módosítása és megszüntetése is szakértők bevonásával történik,
- a szakképzési minőségirányítási rendszer működését is szakértők ellenőrzik.
- a szakképzésben a további tanácsadói szerepek jelentek meg az alábbi szakmai területeken ágazat vagy speciális szakismeret szerint

Eddig a felnőttképzés és a szakképzés területeit vázoltam fel. A pedagógiai szakértők egy újabb, még nagyobb és tagoltabb kört nyitnak meg. Kérdésem: szükséges ezt így széttagolni?

12.2 A MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK TANÁCSADÓ JELLEGŰ KÉPZÉSEINEK A BEMUTATÁSA (NAGY ZSOLT ISTVÁN, ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ, EASY LEARNING HUNGARY KFT.)

A magyarországi felsőoktatási intézmények tanácsadó jellegű képzéseinek bemutatása, egy immár 3. éve létrehozott és folyamatosan aktualizált adatbázis alapján.

12.3 "AZ AI SZEREPE AZ ONLINE KÉPZÉSFEJLESZTÉS JÖVŐJÉBEN (DR. SZAKÁCS ÉDUA, OKTATÓ, BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM)

Az előadás az AI-alapú megoldások online képzés fejlesztésben való alkalmazásának lehetőségeit és kihívásait mutatja be gyakorlati példákon keresztül. Az AI technológiák, mint a generatív AI, chatbotok, intelligens adaptív tanulási rendszerek vagy a multimodális tartalomgenerálás drámaian átalakítják a tananyagok előállítását, személyre szabását és a tanulói élmény fokozását. Az előadás kitér az AI-alapú interakciók előnyeire (pl. automatizált visszajelzések, személyre szabott tanulási utak, tartalomgenerálás gyorsítása), valamint felhívja a figyelmet az etikai, adatvédelmi és minőségbiztosítási kérdésekre is. Bemutatásra kerülnek konkrét alkalmazások és esettanulmányok vállalati és felsőoktatási környezetből, különös tekintettel arra, hogy az AI hogyan segítheti az oktatók munkáját és javíthatja a tanulási eredményeket. A résztvevők betekintést kapnak abba, hogy milyen új kompetenciákra van szükség a képzésfejlesztők részéről az AI eszközök sikeres alkalmazásához, valamint megismerhetik azokat a gyakorlati lépéseket, amelyekkel hatékonyan integrálhatják az AI-megoldásokat saját képzési folyamataikba."

12.4 A HAZAI FELSŐOKTATÁS TANÁCSADÓ KÉPZÉSEK TERMINOLÓGIÁINAK SAJÁTOSSÁGAI, AZOK ANGOL NYELVŰ VÁLTOZATAINAK TÜKRÉBEN (GALLÓ GYÖRGYNÉ, PhD HALLGATÓ, GYÓRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA, PhD HALLGATÓ ÉS DR. KENDERFI MIKLÓS MÁTÉ, EGYETEMI DOCENS, MATE)

A tanácsadás hétköznapi értelmezésével és felfogásával kapcsolatban elmondhatjuk, hogy a tanácsadás során az egyik személy tanáccsal látja el a másik személyt. A tudomány világában azonban az értelmezés nem ilyen egyszerű. A tudományos megközelítésben a tanácsadás fogalma és az ahhoz tartozó tevékenységek tartalmának, pontos jelentésének feltárása kiemelt jelentőségű. A területen alkalmazott terminológiák pontos értelmezését tovább árnyalják az angol nyelvterületről átvett fordítások és meghatározások. Véleményünk szerint mindezek tisztázása a felsőoktatási és szakmai diskurzusban központi szerepet tölthetne be.

Előadásunk céljaként párbeszédre hívjuk a tanácsadás tudományos világában résztvevő szakembereket egy közösen akceptált fogalomrendszer kialakításának reményében.

12.5 A SZAKTANÁCSADÁS OKTATÁSÁNAK JELENLEGI HELYZETE (DR. TÓTH KRISZTINA, EGYETEMI DOCENS FELNŐTTKÉPZÉSI ÉS SZAKTANÁCSADÁSI KÖZPONTVEZETŐ, MATE)

A magyar agrárszaktanácsadás oktatásának helyzete a 1/2022. (I. 14.) AM rendelet által kijelölt szabályozási térben formálódik, miközben az agrárfelsőoktatási intézmények a szakmai képzések mellett a módszertani és a digitális kompetenciák célzott fejlesztésére fókuszálnak. A felsőoktatási képzések kulcs prioritásai: a szaktanácsadói készségek rendszerszintű erősítése; az együttműködés ösztönzése a kormányzati, szakmai és társadalmi szereplőkkel; tudatos hálózatépítési kultúra kialakítása; a szaktanácsadók szerepének pontos kijelölése az interaktív innovációs folyamatokban. A Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem szaktanácsadás módszertani tantárgyai a termelői igények hiteles azonosítására, a tudás áramlásának gyorsítására a kutatás és a gyakorlat között, a jó gyakorlatok átvételére, a generációk közti együttműködésre, a digitális átállás támogatására és a szaktanácsadók folyamatos képzésére teszik a hangsúlyt. Ezek a trendek együttesen lehetővé teszik a szaktanácsadók számára, hogy aktív szereplőivé váljanak az Agricultural Knowledge and Innovation System (AKIS) rendszernek és befolyásolják a moderAKIS fejlődési irányait.

12.6 MAGYAR ÉS ÉSZT KÖZÉPISKOLÁS DIÁKOK PÁLYAÉRETTSÉGÉNEK, ÉRDEKLŐDÉSÉNEK ÉS PÁLYAISMERETÉNEK VIZSGÁLATA (FAZAKAS IDA, EGYETEMI DOCENS, MATE – VISZTENVELT ANDREA, EGYETEMI ADJUNKTUS, MATE)

Kutatásunkban középiskolások pályaaorientációval kapcsolatos jellemzőit vizsgáljuk pályaválasztási bizonytalanság, pályae érdeklődés és pályaismeret szempontjából magyar és é sz t középiskolások körében. A jellemzők három, korábban már magyar nyelven is validált kérdőív aktualizált és részben módosított részeiből álló kérdőív mentén kerülnek elemzésre faktoranalízissel és logisztikus regresszióval. Pályaválasztási bizonytalanság szempontjából a magyar minta négy csoportra bontható: általános útkeresők, pályaválasztó szorongók, informált választók és szorongó keresők. A csoportokat tekintve ellentmondás figyelhető meg a diákok tényleges pályaismerete és vélt információszükséglete között, valamint a nagyobb nyitottsághoz és pályaismerethez általában valamilyen típusú bizonytalanság társul. Jelen kutatás egy hosszabb kutatási folyamat első eredményeit közli, amelyet a *Miénk a Pálya Alapítvánnyal* és az *É sz t Euroguidance Központtal* közösen végzünk. A kutatás célja, hogy az alapítvány és a központ munkájának hatását mérjük az általuk fejleszteni kívánt kompetenciák változásán keresztül. A jelenlegi tanulmány pedig segítségül szolgálhat a pályaaorientációval foglalkozó szervezeteknek azáltal, hogy feltárja diákok

pályaválasztással kapcsolatos tulajdonságait. A tanulmány következtetései beépíthetők a gyakorlatba, különösen azért, mert a korábbi szakirodalmaktól eltérően az eredmények többféle aspektus egyidejű vizsgálatából adódnak.

12.7 VÁLLALKOZÁS KÉPZÉS, VÁLLALKOZÓI OKTATÁS (REGIONÁLIS ÖSSZEHAONLÍTÓ TANULMÁNY) BALÁZSI GABRIELLA, CEO (BUSINESS CONFERENCE KFT), ECONOMIST (BUSINESS DEVELOPMENT MA/MSc)

A tanulmány célja, hogy feltárja a vállalkozói oktatás helyzetét az Európai Unió különböző régióiban, különös tekintettel a „Nordic 5” országokra és a kelet-európai blokkra, kiemelten Magyarországra, és ezeket összehasonlítsa az Egyesült Királysággal, az egyik legrégebbi vállalkozói hagyományokkal rendelkező gazdasággal. A kutatás azt vizsgálta, hogy az egyes országokban milyen technikák és eszközök állnak rendelkezésre a vállalkozói oktatás támogatására. Az Egyesült Királyságban a vállalkozói oktatás az 1970-es években indult intézményesített formában, a Quality Assurance Agency irányelvei formálták. Az oktatási módszerek erősen gyakorlat-orientáltak, pl. ’esettanulmányok’, a ’serious games and simulations’, ’prototyping challenges’, ’hackathons’, ’competitions and pitching’, ’action learning’, valamint a ’digital learning’. Ezek a módszerek a reflektív gondolkodást, a problémamegoldást és a valós életbeli tapasztalatokat helyezik előtérbe. Az egyetemeken emellett ’live enterprise projects’ formájában is alkalmaznak projekteket, amelyeket a finn ’Team Academy’ modell inspirált.

A ’Nordic 5’ országokban az oktatás középpontjában a ’value creation’ a ’problem- and project based learning,’ a ’service learning ’és az ’iterative experimentation’ megközelítések és technikák állnak. Kulcsfontosságú keretrendszerek a ’Design Thinking’, az ’Effectuation’, a ’Lean Startup’ és a ’Customer Development’. A ’Design Thinking’ dominál, amely az emberközpontú, együttműködésen alapuló és „abduktív” gondolkodást ösztönzi az ún „wicked problems” megoldására. Finnországban a ’Team Academy’ integrálja a csapatmunkán alapuló vállalkozás alapítást, a „learning-by-doing” és a coaching módszereit. Az olyan elméleti modellek, mint a ’Theory of Planned Behavior’ és az ’Experience Sampling Methods’ a pszichológiai tényezőket kapcsolják össze a vállalkozói készségek fejlesztésével. CEE régió (Magyarország) A vállalkozói oktatás töredezett és többnyire elméleti jellegű. A gyakorlati kezdeményezések ritkák, bár néhány újabb program, pl a Hungarian Startup University Program és a Team Academy Hungary, kísérletet tesz az action-based és soft-skill– oriented training bevezetésére. Az intézményesített oktatás az elméleti tudásra koncentrál. A magánszektorban elérhető vállalkozói workshopok főként a kommunikációra és a digitális készségekre koncentrálnak, nem pedig a vállalkozói kompetenciákra és a valós vállalkozásépítésre.

Elnök: **Merza Péter** PhD, egyetemi adjunktus, PTE

Társelnök: **Tóth Arnold** PhD, egyetemi docens, BGE

13.1 TANÁCSADÓVAL, VAGY NÉLKÜLE: ÉRVEK ÉS ELLENÉRVEK A TANÁCSADÓK ALKALMAZÁSÁRA A SZERVEZETEK BEN (SZALAI MÁTÉ PhD HALLGATÓ MAGYAR AGRÁR-ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM)

Manapság a szervezetek rendkívül sokrétű igények kielégítésére vesznek igénybe tanácsadási szolgáltatásokat. Az előadás célja, hogy széles képet adjon a témáról, bemutatva a tanácsadók alkalmazásával kapcsolatos legfőbb érveket és ellenérveket a vizsgált szervezetek szempontjából. Az előadás egy empirikus kutatás eredményeit foglalja össze, amely különböző típusú szervezetek körében készült. A kutatás célja, hogy feltérképezze a szervezetek tanácsadással kapcsolatos percepcióját. Az eredmények új perspektívákat kínálhatnak az egész tanácsadó iparágnak, ugyanakkor értékes információkkal szolgálhatnak az egyes tanácsadó cégeknek is. A kvalitatív vizsgálat fő kutatási módszere a tartalomelemzés, amely speciális szoftverek segítségével zajlott, figyelembe véve a szervezeti sajátosságokat. Ez a módszer lehetőséget teremt a mélyebb elemzésre és a tanácsadók alkalmazásával kapcsolatos lényegi összefüggések feltárására. Az előadás révén képet kaphatunk a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele mögött álló motivációkról, az alkalmazást meghatározó mintákról és trendekről, melyek segíthetnek jövőbeli tendenciák előrejelzésében is.

13.2 FENNTARTHATÓSÁG ÉS SZERVEZETI TUDÁSMENEDZSMENT: INNOVÁCIÓ, INTEGRÁCIÓ ÉS DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ. (TAMÁS LILLA ÉVA, PhD HALLGATÓ, TANÁRSEGÉD, ELTE PPK NDI/FTI)

A globalizáció, a digitalizáció és a fenntarthatósági kihívások korában a szervezetek olyan összetett környezetben működnek, ahol a tudás vált a legfontosabb stratégiai erőforrássá. A piaci versenyben azok a vállalatok maradnak tartósan sikeresek, amelyek képesek a rendelkezésükre álló információt strukturált tudássá alakítani, megosztani és hasznosítani. A szervezeti tudásmenedzsment lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy strukturáltan kezeljék, megosszák és hasznosítsák a rendelkezésre álló tudást, biztosítja a folyamatos tanulást, az innovációt és az alkalmazkodást a gyorsan változó környezethez. Az előadás szakirodalmi adatokra támaszkodva bemutatja, hogyan járul hozzá a tudásmenedzsment, mint stratégiai eszköz egy szervezeten belül a gazdasági, környezeti és társadalmi fenntarthatósági célok megvalósításához. Az előadásban olyan empirikus kutatásokat

mutatnak be, amelyek igazolják, hogy a tudásmenedzsment-gyakorlatok erősítik a környezeti fenntarthatóságot, elősegítik a zöld innovációt és támogatják a környezetbarát vállalati stratégiákat. Kitérek arra, hogyan alakítja át a digitalizáció, a big data és a mesterséges intelligencia a tudás integrációját és felhasználását a fenntartható fejlődési célok érdekében. Végül szintén szakirodalmi példák alapján ismertetem, hogy gyakorlati szempontból hogyan segíti a tudásmenedzsment a projektek integrációját, a szervezeti tanulást és a fenntarthatósági célok elérését.

13.3 A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A MUNKAVÁLLALÓK FOGLALKOZTATHATÓSÁGA (HEITLERNÉ LEHOCZKY MÁRIA, TANÁRSEGÉD, PhD HALLGATÓ, ELTE PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR)

Az Ipar 4.0 időszakát a kiber-fizikai rendszerek térhódítása jellemzi, amely alapjaiban változtatja meg a foglalkoztathatóság feltételeit, ennek következtében zajlik a munkaerőpiac átstrukturálódása. A változó igényekhez való alkalmazkodás megköveteli a munkavállalóktól a humán tőkéjük folyamatos megújítását, új kompetenciák (ismereteket, készségeket, attitűdöket) elsajátítását, a szükséges jövedelem megszerzése, az életminőségük fenntartása érdekében. A humán tőke egy speciális pszichológiai vonatkozása, a pozitív pszichológiai tőke (Psychological Capital, PsyCap), amely a pozitív szervezeti magatartás (Positive Organizational Behavior) kulcskonstrukta (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Az egyénhez köthető, állapot jellegű, erőforrás, amely négy dimenzió – az énhatékonyság, a remény, az optimizmus és a reziliencia – szinergikus együttese. E dimenziók együttes hatása eredményezi a pszichológiai tőke szervezeti és egyéni szinten is mérhető pozitív hatásait a produktivásban (munkabér, munkahelyi teljesítmény, elégedettség), de emellett a mentális egészség megőrzésben is szerepet játszik. A munkáltatói elvárások globális felmérése szerint (World Economic Forum, 2025) a reziliencia, flexibilitás és agilitás együtt a második helyen áll a legfontosabb soft skillek között. A pszichológiai tőke reziliencia-dimenziója fogalmilag közvetlenül illeszkedik ebbe a hármasba, és további komponensei – az énhatékonyság, az optimizmus és a remény – szintén hozzájárulnak a flexibilitás és agilitás fejlesztéséhez. A PsyCap tekinthető olyan erőforrásnak, amelynek fejlesztése támogatja a munkaerőpiaci kihívásokhoz való alkalmazkodást, a megküzdési potenciál növelését.

13.4 A TANÁCSADÁS LEHETSÉGES KOCKÁZATAI AZ ÜZLETI HÍRSZERZÉSBEN (SCHMIDT CSABA (DOKTORANDUSZ, MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM))

A tudás megszerzése mellett egyre nagyobb értéket képvisel az emberi tényezők menedzselése és azok folyamatos fejlesztése. Az információk gyűjtése és elemzése ugyanakkor kockázatokat is rejthet magában, ha a tanácsadók nem megfelelő vagy jogellenes adatgyűjtési módszereket alkalmaznak, illetve olyan információk birtokába jutnak, amelyek komoly gazdasági és személyi „károkat” is okozhatnak egy szervezetnek és munkavállalóinak. Az emberi tényező a belső kockázatok között kiemelten fontos, hiszen a szervezeten belüli hibák, szabályszegések, gondatlanság vagy akár szándékos visszaélések okozzák a legtöbb problémát. A munkavállalók és partnerek tudatosságának hiánya, a nem megfelelő képzés, a biztonsági előírások nem betartása kritikus gyenge pontot jelenthet (Erdősi, 2005). A tanácsadókhoz gyakran jutnak el stratégiai és bizalmas információk, amelyek megfelelő kezelése alapvető a vállalat versenyképességének és biztonságának megőrzéséhez. Nem megfelelő információkezelés esetén akár információszivárgás, adatlopás vagy szabotázs következhet be, amelyek súlyos reputációs és üzleti károkat okoznak. A tanácsadás jelentős kockázatot hordoz az üzleti hírszerzésben, különösen a folyamatos digitalizáció és a mesterséges intelligencia térnyerésével, valamint a gazdasági bizonytalanságok növekedésével (Kemendi, 2023). Ezért kiemelten fontos az információk védelme, a szervezeten belüli biztonsági protokollok kialakítása, azok követése, betartása, valamint a korszerű megoldások alkalmazása a tanácsadói tevékenység során. Az előadás célja, hogy példákon keresztül rávilágítson a tanácsadás lehetséges biztonsági kockázataira, illetve az azok kezelését szolgáló megoldásokra és a megelőző intézkedésekre.

13.5 BETWEEN TWO WORLDS: GERMAN WORKPLACE CULTURE AS A FOREIGN IT PROFESSIONAL – (SURINYÁNÉ KIS ZSUZSANNA, PhD HALLGATÓ, MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM)

A Theoretical Perspective Abstract Foreign IT professionals working in Germany often find themselves between two different worlds: the culture of their home country and the specific expectations of German workplaces. Due to the shortage of qualified IT professionals, their recruitment is essential, however, their adaptation is not without difficulties. Understanding this duality is crucial for organizations and international employees. This paper aims to provide a theoretical perspective on these experiences through a literature review, using Hofstede's cultural dimensions as a framework. A structured review of the relevant academic literature on intercultural management, workplace integration, and the German IT labor market was conducted.

Particular emphasis was placed on studies that apply Hofstede's model in an organizational and international context. The analysis shows that the dimensions of power distance, individualism, uncertainty avoidance, and long-term orientation play a significant role in providing an explanation for the adaptation processes of foreign IT professionals. In contrast, masculinity and indulgence contribute only to a limited extent to interpreting these processes and were not included in the overall research framework. The research contributes to understanding the situation of international IT professionals living between two cultures and provides a basis for future empirical research on cultural adaptation and workplace inclusion. Keywords: cultural adaptation, Germany, Hofstede, IT professionals, workplace integration.

13.6 VEZETŐK ÉS UTÓDOK – KARRIERMOBILITÁS A KKV-SZEKTORBAN (MAGONYI ANDREAS ZSOLT, PHD HALLGATÓ, BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM, BGE)

A tanácsadók szerepe napjaink üzleti környezetében túlmutat a hatékonyságnövelésen és a projektcélok teljesítésén, egyre inkább a vezetői hatalom felelős gyakorlásának és az utódlás tudatos előkészítésének katalizátoraivá válnak. A hatalom – mint a társadalmi struktúrák hierarchiáját és a szervezeti működés dinamikáját formáló tényező – a jelen gazdasági és technológiai kontextusban új értelmezési keretbe kerül. A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára az egyik legjelentősebb kihívást a munkavállalói fejlődési utak biztosítása és a vezetői utódlás jövőorientált megvalósítása jelenti. Nemzetközi tapasztalatok igazolják, hogy a tanácsadók bevonása hozzájárul a hatalmi struktúrák kiegyensúlyozottabb működéséhez, ugyanakkor Magyarországon a rendszerváltás óta formálódó tanácsadói kultúra még nem rendelkezik széles körű társadalmi és gazdasági beágyazottsággal. A mikro- és kisvállalkozások jellemzően ad hoc módon veszik igénybe a tanácsadói szolgáltatásokat, vagy teljes mértékben mellőzik azokat. A kutatás eredményei feltárják a magyar KKV-szektorban megjelenő vezetői hatalomgyakorlás és a karriermobilitás közötti összefüggéseket. Kiemelt jelentőségűek azok a tényezők, amelyek az agilis, jövőorientált utódlási modellek létrehozását támogatják. A szektorban markánsan érvényesülnek a generációs különbségek: az együttműködések kedvezően befolyásolják a vállalkozások fejlődését, azonban az eltérő attitűdök gyakran korlátozzák a stratégiai megújulást. A technológiai innovációkhoz való viszony és a tanácsadói bevonás iránti igény szintén generációspecifikus mintázatokat mutat. A vezetői döntések hatása mind a humánerőforrás-tervezésben, mind a pályázati teljesítmények alakulásában jól kimutatható. Kulcsszavak: generációs sajátosságok; vezetői hatalomgyakorlás; karriermobilitás; szervezeti magatartás; tanácsadói szerepvállalás.

13.7 THE INFLUENCE OF FREQUENCY ANALYSIS ON THE OPTIMISATION OF PROCESSES IN LIVING ORGANISMS AND THUS ALSO ON FARMS (DIRK OSADA, PHD CANDIDATE, DEPARTMENT OF ECONOMICS

*

Living organisms are characterised by a sequence of processes and require certain conditions to function, such as minerals, trace elements and vitamins. If these nutrients are not supplied in sufficient quantities and in the right quality, the organism begins to compensate. If it can no longer compensate, it develops deficiencies that lead to disease. These deficiencies cause a change in the organism-specific environment (acidification), in which certain pathogens accumulate. In addition, there are pollutants from the environment, food and water. This pathogen/pollutant-laden environment then begins to weaken the organism's immune system. In order to reactivate the blocked and disrupted processes, rapid and comprehensive analysis methods are required to identify the subjects that are hindering or preventing the processes. However, the methods commonly used are complex and time-consuming. The frequency analysis approach aims to identify objects that inhibit structures and processes in a prophylactic manner, but to counteract them with natural means in order to strengthen the immune system and allow processes to run unhindered. The methods used are based on Raman spectroscopy and Fourier analysis. The specific frequencies of harmful agents and pollutants are determined, neutralised by destructive interference and removed from the organism. The aim is to optimize the processes in living organisms, thereby conserving resources, reducing costs in agricultural production and achieving higher product quality. By reducing the use of chemicals throughout the entire agricultural production chain, natural processes can run more optimally, promoting plant and animal health. These aspects have already been proven in practice.

14.1 SCHOLAR-PRACTITIONERS ARE THE BEST CONSULTANTS(BY ERIC SANDERS, ASSOCIATE PROFESSOR AND ASSOCIATE DIRECTOR MBA PROGRAM AT ELMHURST UNIVERSITY, USA)

In this age of twin transition – to Artificial Intelligence and sustainability – when organizations seek to improve their performance, the first place they should look is the university. This has been the case historically with people like James McKinsey, David McClelland, and Michael Porter in the United States, and Peter Horvath in Europe, and still is true today. Professors who have transitioned from successful business careers into academia and/or who regularly consult with firms bring a unique dual perspective as scholar-practitioners. They know how to connect theory with real-world practice to strengthen organizational performance. Because of their research experience, they also know how to measure outcomes and share what works, helping other organizations learn and grow. This creates a powerful cycle of knowledge and results that benefits the entire business community. Professionals who excel in this role share several defining characteristics: they are adaptive, collaborative, holistic, passionate, and wise. They effectively balance multiple roles as researchers, teachers, and consultants, and they apply a shared set of strategies to fulfill these complementary responsibilities simultaneously. This presentation will show how skilled scholar-practitioners deliver meaningful results for their consulting clients, inspire excellence among their students, and contribute valuable insights that help businesses across industries thrive. Universities with applied consulting programs, like Elmhurst University and the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, teach these skills as students and faculty work with real clients in the field so everyone benefits.

A kettős átmenet – a mesterséges intelligencia és a fenntarthatóság – korában, amikor a szervezetek teljesítményük javítására töreksenek, először az egyetemet kell keresniük. Ez történelmileg így volt olyan emberekkel, mint James McKinsey, David McClelland és Michael Porter az Egyesült Államokban, valamint Peter Horvath Európában, és ma is igaz. Azok a professzorok, akik sikeres üzleti karrierből az akadémiai világba váltottak és/vagy rendszeresen konzultálnak cégekkel, egyedülálló kettős perspektívát képviselnek tudós-gyakorlóként. Tudják, hogyan kössék össze az elméletet a valós gyakorlattal a szervezeti teljesítmény erősítése érdekében. Kutatási tapasztalatuknak köszönhetően azt is tudják, hogyan mérjék az eredményeket, és hogyan osszák meg a működő eredményeket, segítve más szervezeteket a tanulásban és a növekedésben. Ez egy erőteljes tudás- és eredménykört hoz létre, amely az egész üzleti közösség javát szolgálja. Az ebben a

szerepben kiemelkedő szakemberek számos meghatározó tulajdonsággal rendelkeznek: alkalmazkodóak, együttműködőek, holisztikusak, szenvedélyesek és bölcsek. Hatékonyan egyensúlyoznak több szerep között kutatóként, tanárként és tanácsadóként, és közös stratégiákat alkalmaznak ezen kiegészítő felelősségek egyidejű ellátására. Ez az előadás bemutatja, hogyan érnek el a képzett tudós-gyakorló szakemberek érdemi eredményeket tanácsadó ügyfeleik számára, hogyan ösztönzik diákjaikat a kiválóságra, és hogyan járulnak hozzá értékes meglátásokkal, amelyek segítik a vállalkozások fellendülését a különböző iparágakban. Az alkalmazott tanácsadási programokkal rendelkező egyetemek, mint például az Elmhurst Egyetem és a Magyar Mezőgazdasági és Élettudományi Egyetem, ezeket a készségeket a hallgatók és az oktatók valós ügyfelekkel való együttműködése során tanítják a területen, így mindenki profitál belőle.

14.2 ÜGYFELEK (CÉGEK, SZERVEZETEK) SZEMÉVEL A TANÁCSADÁS A SZOMSZÉDOS ORSZÁGOKBAN ÉS MAGYARORSZÁGON (SZEINER ZSUZSANNA, EGYETEMI DOCENS, SELYE JÁNOS EGYETEM, KOMÁROM, SZLOVÁKIA; KEREKES KINGA, EGYETEMI DOCENS, ROMÁNIA; SZLÁVICZ ÁGNES EGYETEMI TANÁR, SZABADKAI KÖZG. KAR)

Az elmúlt évtizedekben a vezetési tanácsadási iparág kulcsfontosságú szereplővé vált a szervezetfejlesztésben és a stratégiai átalakulásban a különböző gazdaságokban. Növekvő jelentősége ellenére, különösen a posztoszocialista és az átmeneti gazdaságokban, korlátozott empirikus adat áll rendelkezésre arról, hogy az ügyfélszervezetek hogyan érzékelik a tanácsadási szolgáltatásokat a közép- és kelet-európai (KKE) régióban. Ez a tanulmány célja, hogy hozzájáruljon az ügyfelek tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos nézőpontjainak megértéséhez azáltal, hogy megvizsgálja tapasztalataikat, használati mintáikat, elégedettségi szintjüket és a vezetési tanácsadással kapcsolatos észlelt értéküket. Magyarországra, Romániára és Szerbiára összpontosítva a kutatás a tanácsadás használatának országok közötti hasonlóságait és különbségeit vizsgálja, hogy betekintést nyújtson abba, hogyan integrálódnak a tanácsadási szolgáltatások a szervezeti gyakorlatokba ebben a három KKE-országban.

14.3 A GAZDASÁGI KAMARÁKNAK A TANÁCSADÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPÉRŐL (DR. VINCZE GÁBOR PEST VÁRMEGYEI ÉS ÉRDI KERESKEDELMI IPARKAMARA FŐTITKÁRA)

A hazai kereskedelmi és iparkamarai rendszer által nyújtott tájékoztatási és tanácsadási szolgáltatások palettája folyamatosan bővül, napjainkra a kamarai rendszer által nyújtott ezen tevékenységek teljes körű számbavétele egyre nagyobb kihívást jelent.

A kamara célja, hogy a vállalkozások a gyorsan változó gazdasági környezetben is tudatosan, magabiztosan és jogkövető módon működjenek, miközben hozzájárulnak mind Pest vármegye, mind egész Magyarország fenntartható fejlődéséhez és versenyképességéhez.

Az előadás a több mint 165 000 regisztrált gazdálkodó szervezetet magában foglaló Pest Vármegyei és Érdi Kereskedelmi és Iparkamara (PMKIK) főbb tájékoztatási és tanácsadási szolgáltatásait, illetve azok sajátosságait mutatja be.

A PMKIK tanácsadói hálózata átfogó szolgáltatásokat kínál: adózási és pénzügyi tanácsadást a biztonságos működéshez, hitelhez jutási és pályázati információkat a növekedés elősegítésére, valamint munkaügyi és gazdasági tájékoztatást a szabályok közötti eligazodáshoz. A kamara szakértő tanácsadói a gyakorlatban is hidat képeznek a vállalkozások és a hatóságok között, elősegítve a bizalmon, átláthatóságon és partnerségen alapuló együttműködést.

A PMKIK munkája túlmutat az adminisztratív feladatokon: küldetése, hogy valódi szakmai és emberi támogatást nyújtson a vállalkozások számára a mindennapi kihívások között. Az előadás bemutatja, miként segíti a kamara a cégeket eligazodni a gazdasági, jogi és pénzügyi környezetben, hogyan támogatja őket a fejlődésben, a jogkövetésben és az innovációban.

14.4 TANÁCSADÁS JÖVŐJE MAGYARORSZÁGON (CSÁKVÁRI PÉTER, CMC, EURÓPAI TANÁCSADÓ SZÖVETSÉG (FEACO) ALELNÖKE)

Milyen megatrendek határozzák meg a vezetési tanácsadás jövőjét? Mire számítunk a piaci elvárások, a módszerek és technikák, a tanácsadói kompetenciák, az üzleti jövedelmezőség és a szakmai együttműködések terén? És mennyire tipikus európai piac a magyar? Ezekre a kérdésekre keressük a választ ebben az előadásban.

14.5 KONFERENCIA ZÁRÁSA PROF.DR.POÓR JÓZSEF, A SZERVEZŐ BIZOTTSÁG ELNÖKE