

26. Projektmenedzsment Fórum

PROJEKT – INTELLIGENCIA – MENEDZSMENT

Előadások gyűjteménye

2024. április 11.



TARTALOMJEGYZÉK

26. Projektmenedzsment Fórum kiadványa PROJEKT – INTELLIGENCIA - MENEDZSMENT

Darabos Andrea, <i>Lean Advantage</i> Bevezető	1
dr. Bartolits Imre, <i>HTE</i> 75 éves HTE és benne a Fórumok szerepe	3
Wolf András, <i>Market Építő Zrt.</i> Az év projektmenedzserének projekt tapasztalatai	18
Kónya László, <i>Deutsche Telekom IT Solutions Hungary</i> A humán intelligenciák jelentősége az AI korában a projektmenedzsmentben	33
Szatmáriné dr. Balogh Mária, <i>CONVICTUS-CONSULT</i> Az érzelmi intelligencia a hatékony projektmenedzsment alapvető készsége.....	35
Dr. Garamvölgyi Judit, <i>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem</i> Kulturális intelligencia	44
Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, <i>Pannon Egyetem Veszprém, J. Selye University Komarno, Szlovákia</i> Intelligens vezetés – Etikus viselkedés és döntéseink kockázata.....	57
Sági György, <i>Bondweaver</i> Szervezeti intelligencia	99
A mesterséges intelligencia és a humán intelligencia kapcsolata, jövője..... <i>Kerekasztal</i> beszélgetés Dr. Marciniak Róbert, <i>Budapesti Corvinus Egyetem</i> vezetésével a Fórum előadójának részvételével	121



A RENDEZVÉNY FŐ TÁMOGATÓI



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

A RENDEZVÉNY TOVÁBBI TÁMOGATÓI



EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)
NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉPTUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT)
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

OPERATÍV BIZOTTSÁG

Darabos Andrea	<i>Lean Advantage</i>
Deák Bernadett	<i>HTE</i>
Marciniak Róbert	<i>Budapesti Corvinus Egyetem</i>
Nagy Péter	<i>HTE</i>
Sárvári Mariann	
Szalay Imre	<i>NJSZT</i>
Tézsla Mária	<i>HTE</i>

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Baczó Tamás	<i>Ericsson</i>	Farkas Zoltán	<i>DXC</i>
Blaskovics Bálint	<i>Budapesti Corvinus Egyetem</i>	Károlyi László	<i>Legrand Magyarország</i>
Boros Péter	<i>IPMACERT-KÖMI Kft.</i>	Kerékfy Pál	<i>Metropolitan Egyetem</i>
Cserna József	<i>PMSZ</i>	Kovács Endre	<i>NMHH</i>
Deák Csaba	<i>Miskolci Egyetem</i>	Szilágyi János	<i>Legrand Magyarország</i>
Dudás Dezső	<i>PMI Budapest</i>	Szkenderovics Ildikó	<i>HTE PM Szó</i>



Bevezető a 26. „PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN” Fórum szakmai kiadványához

A Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) Projektmenedzsment szakosztálya szervezésében **2024. április 11-én az Óbudai Egyetem Bécsi úti campusán**, immár 26. alkalommal került sikeres megrendezésre a Projektmenedzsment Fórum.

Folytatva az utóbbi évek tematikus gyakorlatát, idén is egy kiemelt témát járt körül a Fórum:

PROJEKT – INTELLIGENCIA - MENEDZSMENT

A témaválasztás mesterséges intelligencia korában azt vizsgálja, mi a **humán intelligenciák** szerepe a projekt-alapú szervezetekben, és milyen változás várható a rövid-közép távú jövőben. Konkrétabban, helyettesítheti-e a mesterséges intelligencia az embert mint vezetőt, mint projektmenedzsmentet? Vajon a közeljövőben inkább kiegészíteni és/vagy támogatni fogják az intelligens megoldások sora a humán vezetőt és csapatait?

A konferencia szakmai előadóinak fő felvetése, hogy a humán intelligenciánkról és annak sokoldalú egyéni, szervezeti fejlesztéséről nem szabad lemondanunk. A vezető emberi értékrendje, példamutatása, érzelmi intelligenciája nagyvonalakban meghatározza a projekt csapatok és partnerek motivációját és hatékonyságát.

A nap nyitó előadásában **dr. Bartolits István** (HTE) az emberi közösségek és szakmai szervezetek jelentőségét hangsúlyozta és a HTE 75 éves történetébe, szakmai témáiba engedett érdekes betekintést. **Wolf András** (Market Építő Zrt.), Az év projektmenedzsment többek között a MOL Campus építés-kivitelező projektjén szerzett tapasztalatait osztotta meg, melyben az empatikus készséget és a vezetői felkészültséget hangsúlyozta kockázatmenedzsment és változásmenedzsment területeken. **Kónya László** (Deutsche Telekom IT Solutions Hungary) hangsúlyozta, a mesterséges intelligencia által támogatott vezetőknek egyre inkább fontos képessége lesz a stresszkezelés, gyors problémamegoldás, az MI-által feldolgozott nagy adattömegek alapján a javasolt lépések megkérdőjelezése az etikai és egyéb kreatív, szituációtól függő adaptációja. **Szatmáriné dr. Balogh Mária**, (CONVICUS-CONSULT) megmutatta nekünk, hogy az érzelmi intelligencia a hatékony projektmenedzsment alapvető készsége, a projektek sikerességét 90% mértékben is befolyásolhatja. **Dr. Garamvölgyi Judit**, (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem) a kulturális intelligencia hazai jeles kutatója, egyetemi docens szerint a kulturális intelligencia lényege, hogy a különböző emberi helyzetek eltérő viselkedési formáit felismerjük, megértjük és elfogadjuk, majd a saját viselkedésünket tudatosan, cél-orientáltan válasszuk meg. **Prof. Dr. habil Bencsik Andrea** egyetemi tanár (Pannon Egyetem, Veszprém) az etikus viselkedést és annak létrejöttét, támogatását vizsgálta egyéni és szervezeti szinten. Az etikus vezető felelősséget vállal, becsületet, tiszteletet és méltányosságot képvisel és együttműködésre épülő, azt segítő vállalati környezetet hoz létre. Munkásságát a tudásmegosztás és tudásmenedzsment rendszerek, vállalati és szakmai etikai kódexek (mint a PMI Projektmenedzsment Etikai Kódex) segíthetik. **Sági György** (BondWeaver Kft.) a közel két évtizede hálózatelemzéssel, és szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakértő kutatások eredményeire építve megmutatta, hogy a szervezetek végrehajtási képességét, azaz eredményességét közel 50%-ban befolyásolhatja a

szervezeti együttműködési struktúra. Feladataink típusától függően - feladatvégrehajtás, problémamegoldás, innováció - más és más együttműködési szervezeti struktúra nyújt optimális eredményt. Az aktuális hálózati struktúra és annak jellemzői az előadó által fejlesztett vállalati szoftverrel mérhető, megjeleníthető és továbbfejleszhető.

A 26. PM Fórum napjának zárásaként a **Dr. Marciniak Róbert** (Budapesti Corvinus Egyetem) által moderált kerekasztal a konferencia szakmai előadóit egy közös beszélgetésbe vonta be és kiemelten foglalkozott a mesterséges intelligencia és a humán intelligencia kapcsolatával. A beszélgetés során a kerekasztal résztvevői a közönség számos kérdésére is válaszoltak.

A nap szakmai programja nemcsak számos konklúziót nyújtott résztvevőinknek, hanem stratégiai fejlesztési irányokat és -témákat vázolt fel, mint személyes és szervezeti kompetencia területeken. A 26. Projektmenedzsment Fórum a hagyományokhoz híven szakmai fejlődéshez, továbbgondoláshoz és személyes kapcsolódáshoz nyújtott hasznos környezetet és ezeket a hagyományokat 2025-ben is folytatjuk majd. Várjuk visszajelzéseiteket, támogatásotokat és részvételeteket a jövő évi Fórumon is.

Darabos Andrea

a 26. PM Fórum operatív bizottság tagja



Budapest, Óbudai Egyetem

26. Projektmenedzsment Fórum

2024. április 11.

HTE 75
1949-2024



dr. Bartolits István

HTE

75 éves HTE és benne a Fórumok szerepe

A 75 éves HTE és benne a Fórumok szerepe

dr. Bartolits István
Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület
Etikai Bizottság elnök
Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság
főosztályvezető

A most következő előadás kissé kilóg a Projektmenedzsment Fórum megszokott témái közül, hiszen most nem egy projektről, hanem az idén 75 éves HTE történetéről adok egy rövid áttekintést. Mégis kapcsolódik ez a téma a PM Fórumhoz, hiszen egyrészt ez a konferenciasorozat a HTE égisze alatt született meg, másrészt pedig a 75 év alatt projektek egész sorozatát kellett véghezvinni ahhoz, hogy a HTE a változó körülmények, a hullámzó gazdasági helyzet ellenére is fenn tudjon maradni az elmúlt 75 évben.

Ha arra a kérdésre keressük a választ, hogy mitől sikerült a HTE-nek 75 éven keresztül fennmaradnia, miközben az 1945-1950 között megalakult egyesületek nagy része már feloszlott vagy befejezni kényszerült a működését, akkor ennek a fennmaradásnak két elem adja a kulcsát. Az egyik, hogy a HTE a története folyamán mindig időben alkalmazkodott a változó körülményekhez és találta meg a lehetőségeket a működésének a fenntartásához. A másik elem az, hogy egy dolog viszont állandó volt a HTE életében: a szakmaiság volt mindig a középpontban és ez adja ma is a gerincét az Egyesület stabilitásának. Ebben a rövid összefoglaló előadásban ezt a kalandos pályát igyekszem röviden bemutatni, természetesen külön kitérve a Projektmenedzsment Fórum elhelyezésére is a HTE történetén belül.

A következőben először a HTE megalakulásáról beszélek, majd a HTE történetének a 75 évét teljesen szubjektív módon – de talán mégsem alaptalanul – öt szakaszra bontva mutatom be, röviden érzékeltetve azt is, hogy milyen változásokat hoztak a megjelölt korszakok a HTE életében.

A HTE megalakulása

A második világháború mindenféle értelemben hatalmas pusztítást vitt véghez a hazai távközlésben. A nagyobb gyártók eszközeit, gépsorait lefoglalták és elszállították. A telefonközpontokat és a rádióadókat stratégiai okokból megsemmisítették és a hálózati infrastruktúra is jelentősen sérült a frontharcok alatt. A legnagyobb veszteséget azonban a hozzáértő szakemberek megfogyatkozása jelentette.

Éppen ezért már 1945 első napjaitól elkezdtek dolgozni a tenni képes híradástechnikai szakemberek, hogy beinduljon a képzés, oktatás, legyen gyorsan kiképzett utánpótlás a háborús károk helyreállítására. A Magyar Elektrotechnikai Egyesület már 1945 januárjában megkezdte az előadások szervezését, majd 1945. január 18-án megalakult a Magyar Mérnökök és Technikusok Szabad Szakszervezete, azon belül pedig a Híradástechnikai Szakosztály. Ennek az égiszén belül kezdődött meg az oktatás, azonban 1947-ben a politikai vezetés úgy döntött, iparágakra bontva szervezi meg a szakszervezeteket. Ez viszont megbontotta volna a Szakosztályt, mert

ki ide, ki oda tartozott volna az új besorolás szerint. Ekkor kezdtek el azon gondolkodni, hogy szüksége lenne egy önálló egyesületre a szakmának.

A szervezési munka a Podmaniczky utca 45-ben, a korábbi Szabadkőműves székházban indult meg és a szakma nagyjai bábáskodtak az egyesület megalakítása körül. Ott voltak a Magyar Posta lelkes szakemberei, többek között Gerő István, Kodolányi Gyula, Benghardt Gusztáv, Bognár Géza, Garai László és Borsos Károly. Az ipar oldaláról Herman László, Kozma László, Susánszky László, Kas Oszkár, Mészáros Sándor, Horváth Gyula, Philip Miklós és Novák István. A Műegyetemről is többen voltak, köztük Dr. Valkó Iván Péter és Dr. Barta István, ők képviselték az akadémiai oldalt is.



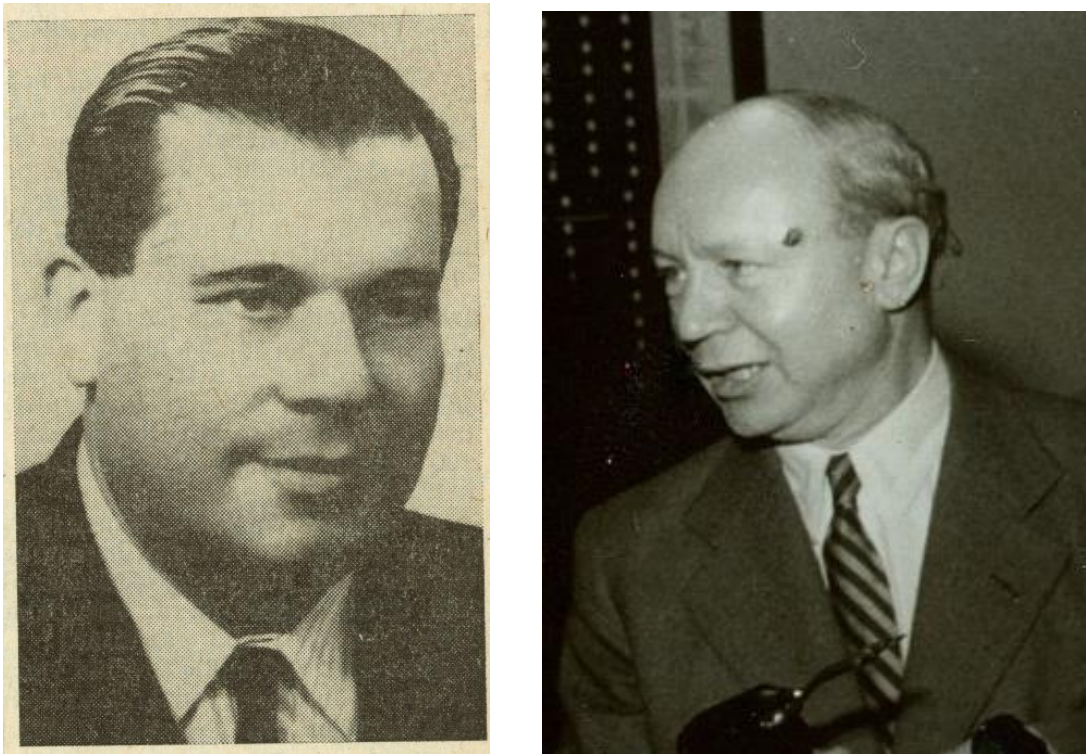
1. ábra A volt Szabadkőműves székház a Podmaniczky utca 45. szám alatt

Közben 1948. június 29-én megalakult a MTESZ, a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége, így kézenfekvő volt a gondolat, hogy a MTESZ keretében érdemes megalakítani az Egyesületet. A kezdeményezéshez csatlakoztak a finommechanikai és optikai szakemberek is, így 1949. január 29-én bejegyzésre került a Híradástechnikai, Finommechanikai és Optikai Tudományos Egyesület. Ezt a napot tekintjük a HTE megalakulásának.

A HTE első irodája az V. kerületben, a Szalay utca 4-ben volt, itt kezdődött meg a tényleges munka az első Közgyűlés előkészítésére. Erre 1950. június 17-én került sor, de közben a finommechanikai és optikai szakemberek hírért vették, hogy a Magyar Kinotechnikai Társaság is egyesületet hoz létre, így ahhoz csatlakoztak, ebből lett az OPAKFI. A Közgyűlésen tehát a javasolt név már a Híradástechnikai Tudományos Egyesület volt és ez is maradt ötven évig. A Közgyűlésen megválasztották az első elnököt, Réti Józsefet, a főtitkárnak dr. Izsák Miklóst és Valkó Iván Péterné lett a titkárságvezető, aki addig is az adminisztrációs munkát végezte.

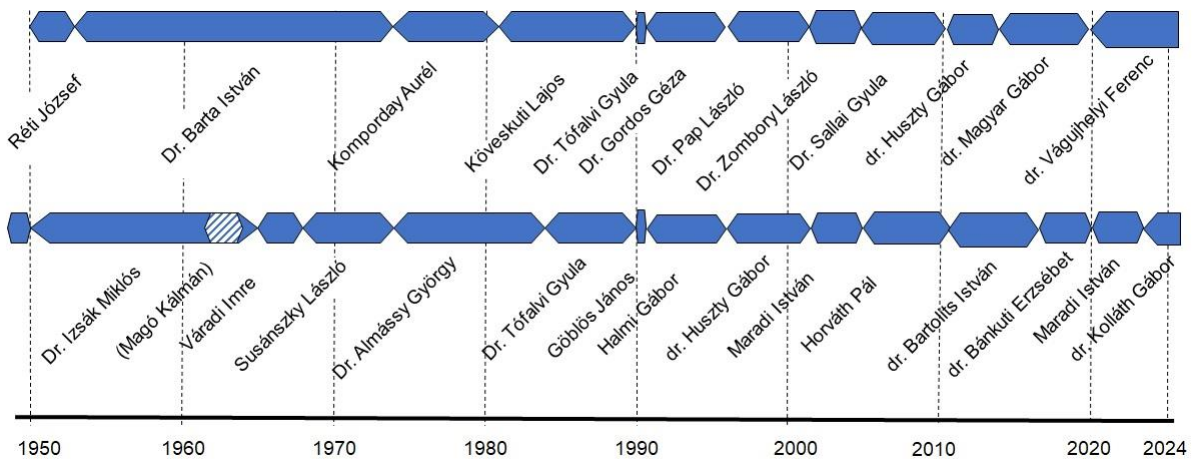
1952-ben még egy erőteljes változás következett be, részint a HTE tagjaiból megalakult a Mérésügyi és Automatizálási Tudományos Egyesület, ezzel

stabilizálódott a HTE tagsága. 1953-ban újabb választás következett és ekkor lett elnök Dr. Barta István, aki aztán egészen 1974-ig az elnöke is maradt a HTE-nek. A főtitkár ismét dr. Izsák Miklós lett, aki 1964-ig töltötte be ezt a pozíciót.



2. ábra Dr. Barta István elnök és Izsák Miklós főtitkár

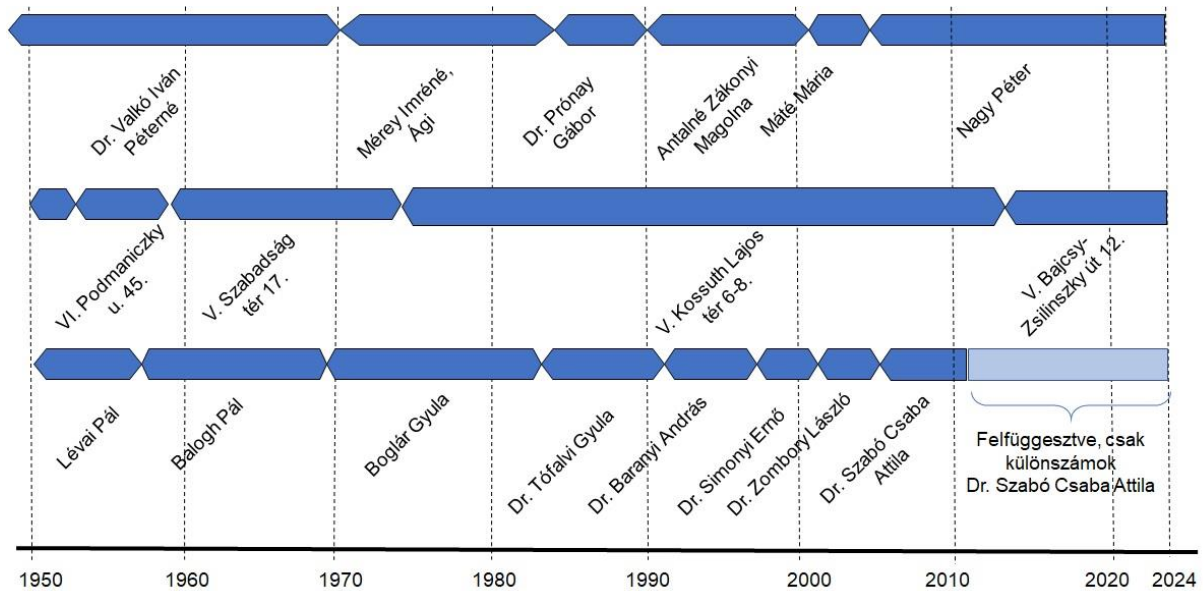
Idő hiányában nem megyünk végig kronológiai sorrendben a vezetéváltozásokon, ez a 3. ábrán 1950-től egészen 2024-ig követhető.



3. ábra A HTE elnökei és főtitkárai (1949-2024)

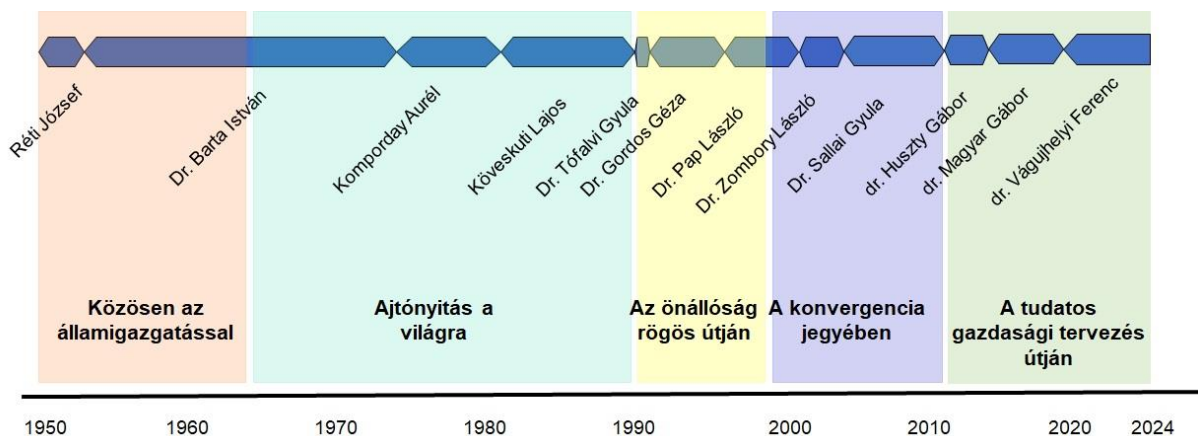
Az ábrából jól látható, hogy a 75 év alatt mindössze 12 elnöke volt a HTE-nek, ez jól mutatja a stabilitást, egyedül 1990-ben volt egy rövidebb periódus, ami a szemléletváltásból egyenesen következett. Ennél is stabilabb volt a titkárságvezetők

pozíciója, eddig a 75 év alatt mindössze hatan vitték sikerre a titkárság munkáját, Nagy Péter pedig hamarosan a leghosszabb időszakkal büszkélkedhet, mert lassan túltesz Valkó Iván Péterné 21 éves ciklusán. A titkárságvezetők, a HTE székhelyeinek és a Híradástechnika folyóirat főszerkesztőinek a sora a 4. ábrán látható.



4. ábra A HTE titkárságvezetői, a HTE székhelyei és a Híradástechnika főszerkesztői (1949-2024)

A részletes kronológiával szakítva a továbbiakban kövessük a HTE öt életszakaszát és ezek legfontosabb kihívásait. Az öt életszakasz felosztása az 5. ábrán látható.



5. ábra A HTE öt korszaka (1949-2024)

Közösen az államigazgatással (1952-1964)

Ebben az időszakban a híradástechnikai ipar talpra állítása volt az elsődleges cél. Jellemző volt az alapanyaghiány, az alkatrészhiány és ez a két tényező erőteljesen megnehezítette a gyártás elindítását. Ekkor indultak el a HTE szervezésében az Alkatrész szemináriumok, melyeket évente szerveztek meg a problémák feltárására és a megoldási javaslatok kidolgozására. Ezeket a javaslatokat azonban el kellett juttatni a döntéshozó politikusokig, ezért nagy szükség volt a minisztériumokkal való összefogásra, így lehetett az ország vezetésének a legfelső szintjét befolyásolni. Ebben partnerre lelt a HTE a Kohó és Gépipari Minisztérium Híradástechnikai Igazgatóságában, a Közlekedés és Postaügyi Minisztériumban és a Magyar Tudományos Akadémia Műszaki Osztályában. Ugyancsak fontos volt a mikrohullámú összeköttetések fejlesztése, kiépítése, ezen a vonalon indult el egy nemzetközi résztvevőket is megmozgató sorozat, a Microcoll konferenciák sorozata, amit 4 évente rendezett meg utána a HTE egészen 1990-ig. A nagyrendezvények sorozatai a 16. ábrán láthatók.

Szakszabványok:

- Gyártástechnológiai és Konstruktív Szakszabvány (Gábor Dénes)
- Távbeszélő Szakszabvány (Lorényi Gyula)
- Átviteltechnikai Szakszabvány (Novák István)
- Rádió Szakszabvány (Garai László)
- Elektroakusztikai Szakszabvány (Lamoth Emil)
- Vákuumtechnológiai Szakszabvány (Vámbéry Lőrinc)
- Röntgen Szakszabvány (Horváth István)

Munkabizottságok: Szovjet Dokumentációs Munkabizottság, Felsőoktatási Bizottság, Középfokú Oktatási Bizottság, Könyvbizottság, Szervezési Bizottság, Tagfejlesztési Bizottság, Műszaki és Tudományos Bizottság, Propaganda Bizottság, Híradástechnika Szerkesztő Bizottság

6. ábra A HTE szakszabványai és munkabizottságai 1952-ben

Persze közben folyt a szakszabványi munka és dolgoztak a munkabizottságok is. Ezek összetételére a 6. ábrán láthatunk egy kiemelt példát 1952-ből. A szakszabványok témakörei jól példázzák az ötvenes évek műszaki lehetőségeit. Jól látható, hogy ekkor még az elektroncsövek uralták a berendezéseket, ezt mutatja a Vákuumtechnológiai szakszabvány megléte is. A munkabizottságok között láthatunk néhány „kötelező” elemet, ilyen pl. a Szovjet Dokumentációs munkabizottság vagy a Propaganda Bizottság. Ne feledjük, ekkor még egy teljesen más politikai közegben működött az ország. Ugyanakkor fontos volt a Könyvbizottság, hiszen leginkább könyvekből lehetett elsajátítani a korszerű ismereteket, különösen akkor, ha sikerült néhány nyugati világból származó szakkönyvet beszerezni. A Híradástechnika Szerkesztő Bizottsága pedig a korábban a Magyar Technika mellékletként megjelent Magyar Híradástechnika folyóiratot önállósította és fejlesztette fel egy értékes szakmai folyóirattá.

Ajtónyitás a világra (1965-1989)

1964-ben Váradi Imre lett a főtitkár, aki a KGM Híradástechnikai Igazgatóság vezetője volt egyben, tehát látszólag folytatódott az államigazgatással közös munka. Ő azonban új szellemet vitt a HTE vezetésébe és behozta a változások előszelét. Nagyobb hangsúlyt helyezett a tagság bővítésére, és nevéhez fűződött az 1967-ben megjelent HTE Évkönyv életre hívása is. Közben lazultak az államigazgatási kapcsolatok, majd az 1968-as új gazdasági mechanizmus bevezetése után megszűnt a Híradástechnikai Igazgatóság is. Ugyanakkor egyre nagyobb szükség volt a megbízható hírközlésre. A kevésbé megbízható alkatrészekből magas megbízhatóságú berendezést kellett készíteni, ez a kihívás hozta létre a Relectronic nemzetközi konferenciasorozatot, amelyet 1964 és 1995 között 9 alkalommal is megrendezett a HTE. Nagy szó volt akkor a nemzetközi konferenciák megrendezése, a Microcoll mellett ez már a második ilyen sorozat lett.

Ebben az időszakban, 1973-ban kezdődtek el a Televízió konferenciák, amik aztán a HTE MediaNet sorozatban folytatódtak. A különcélú távközlő hálózatok üzemeltetői pedig az Energiaipari Távközlési szemináriumok sorozatát indították be 1978-ban, a kétévente megrendezett eseményen sok műszaki újdonságot ismerhettek meg a résztvevők, de korszakos javaslatok is születtek a hazai távközlés elmaradottságának a felszámolására is. Utóbbi sorozat egyenes folytatása lett az egyre több résztvevőt vonzó HTE Infokom konferenciasorozat. 1979-ben pedig mikroprocesszorokkal és alkalmazásukkal foglalkozó μ P konferenciák sorozata is megindult.

- Alapanyag Szakosztály (dr. Pataky Balázs, Vas. Kut.)
- Alkatrész Szakosztály (dr. Katona János, HIKI)
- Átviteltechnikai Szakosztály (Novák István, KPM)
- Félvezető Szakosztály (dr. Giber János, Egyesült Izzó)
- Technológiai Szakosztály (Víg István, KGM)
- Ipargazdasági Szakosztály (Pogány Károly, KGM)
- Konstruksió Szakosztály (Dr. Almássy György)
- Külkereskedelmi Szakosztály (Czeglédi György, Elektroimpex)
- Mikrohullámú Szakosztály (Battistig György, Orion)
- Rádió és Televízió Szakosztály (Makó Zoltán, HIKI)
- Távbeszélő Szakosztály (Budai Lajos, BHG)
- Vákuumtechnikai Szakosztály (Dr. Erdélyi János, TKI)

7. ábra A HTE szakosztályai 1965-ben

A HTE-n belül is erőteljes szervezeti változások következtek be. Megkezdődött az üzemi csoportok megalakulása, majd 1976-ban a korábbiakhoz képest formabontó módon létrejött a Távközlési Klub a szakmapolitikai nézetek szabad ütköztetésére, mert az alkotó vitákra egyre nagyobb szükség volt. Az ajtónyitás ekkor már nem csak

a szakmai, hanem a szakmapolitikai kérdésekben megtörtént, még ha csak résznyire is. Az előrelépés jól követhető a szakosztályok érdeklődési körének a változásán is, példaként a 7. ábrán az 1965-ös, míg a 8. ábrán az 1988-as pillanatkép látható.

Távközlési tagozat (Dr. Gordos Géza)

- Távközlési Szakosztály
- Személyi Rádió Szakosztály
- Információelméleti Szakosztály

Műsorszóró tagozat (dr. Hegyi Gábor)

- Stúdiótechnikai Szakosztály
- Adástechnikai Szakosztály
- Vételtechnikai Szakosztály

Alkatrész tagozat (Huszka Zoltán)

- Alkatrész és Alapanyag Szó.
- Félvezető Eszközök és Integrált Áramkörök Szakosztály
- Vákuumtechnikai Szakosztály

Postai tagozat (dr. Kertész Pál)

- Postaforgalmi Szakosztály
- Postaszállítási Szakosztály
- Posta Építési Szakosztály
- Hírközlésgazdasági Szakosztály

Technológiai Távközlési tagozat (Jutasi István)

- Energiaipari Távközlési Szó.
- Hidrológiai Hírközlési Szó.
- Közlekedési Hírközlési Szó.
- Mikroszámítógépes Programnyelvek és Operációs Rendszerek Szakosztály

8. ábra A HTE tagozatai és szakosztályai 1988-ban

Az 1965-ös pillanatkép – bár már megjelent rajta a Félvezető szakosztály – még a korábbi technológiákat tükrözi, ugyanakkor az 1988-as szakosztályi összetételben már megjelenik az Információelméleti és a Személyi Rádió Szakosztály is, a Mikroszámítógépes Programnyelvek és Operációs Rendszerek Szakosztály pedig már a jövőt sejteti.

Az önállóság rögzös útján (1990-1998)

Ennek a korszaknak a nyitányát a politikai változások erőteljes hatása hozta meg. Az 1990-ben megválasztott Intéző Bizottság sok megoldandó problémával szembesült, a hazai híradástechnikai ipar összeomlott, ugyanakkor megszűntek az állami támogatások is a korábbi puha formájukban. Gyors megoldást kellett keresni a HTE talpon maradására, azonban hamar kiderült, hogy az Elnök és az Intéző Bizottság tagjai a stratégiai kérdésekben ugyanúgy ellentétes nézetet képviselnek, mint a formálódó távközlési törvény vagy más szakmapolitikai kérdések megítélésében. Egy idő után a helyzet tarthatatlanná vált és az elnök is, a főtitkár is benyújtotta a lemondását, soron kívüli választás következett. Ezzel rendeződött a vezetés működőképessége és megindult egy teljesen új irányba a HTE. Sikertelenül elérnie, hogy a piacra lépni akaró nyugati cégek, akiknek nem volt itthoni kapcsolatrendszerük, a HTE segítségével rendezzék meg a termékbemutatóikat és más szakmai rendezvényeiket. Ebből tudott további forrásokhoz jutni az Egyesület. Emellett megkezdte a nagy nemzetközi konferenciák Budapestre hozását, ahol a HTE volt a hazai rendezőpartner. Így jött Budapestre a TELESCON' 97, a patinás NETWORKS 98 vagy a MOBICOM konferencia.

Sok új feladatot adtak a szabályozási változások is. A HTE aktívan részt vett az új Távközlési törvény stratégiai kérdéseinek a vitájában, a tervezetek véleményezésében. Talán ennek is volt köszönhető, hogy amikor a törvény előírta a

Távközlési Mérnöki Minősítő Bizottság létrehozását, mint a KHVM miniszter tanácsadó testületét, akkor Bölcskei Imre ennek a grémiumnak a létrehozására a HTE-t kérte fel. Ez nagy megtiszteltetés és egyben nagy felelősség is volt a HTE számára, és a Dr. Géher Károly vezette TMMB jogszabálytervezetekre vonatkozó javaslatából sokat figyelembe is vett a minisztérium.

Két új nagyrendezvény is megszületett ebben az időszakban, mindkettő dr. Prónay Gábor elhivatottságának és szervezőkészségének az eredményeként jött létre. 1997-ben indult útjára a Távközlési és Informatikai Marketing Fórum, amely 1997 és 2005 között minden évben megrendezésre került. 1998-ban pedig útjára indította az akkor még Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum névre hallgató konferenciasorozatot, mely azóta is minden év áprilisában egy nívós rendezvényen foglalkozik a szakma eredményeivel és legújabb irányzataival. Prónay Gábor 2000-ben vezette be a legjobb előadói cím odaítélését, majd 2002-től indította meg az Év projektmenedzsere díjpályázatot.



9. ábra Prónay Gábor köszönti a 2. PM Fórum esti fogadásának a résztvevőit 1995. április 15-én



10. ábra dr. Prónay Gábor (1946-2023)

A konvergencia jegyében (1999-2011)

Az önállóság útjára lépett HTE sikeresen túlélte a kilencvenes évek nehéz, de sok újdonságot hozó időszakát, azonban a céges bemutatók időszaka lezárult és újra előkerült az alapkérdés: hogyan lehet az Egyesület működésének a gazdasági alapjait megerősíteni. Ehhez célszerű volt az Egyesület tevékenységét a globális trendekhez igazítani. Ennek az első lépése az volt, hogy az 1999-ben már felismert trend, a távközlés és az informatika konvergenciájának a globális trendjét megjelenítsük az Egyesület tevékenységében, de egyben a nevében is. Ekkor váltott nevet az Egyesület, a HTE rövidítést megtartva az új neve Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület lett.

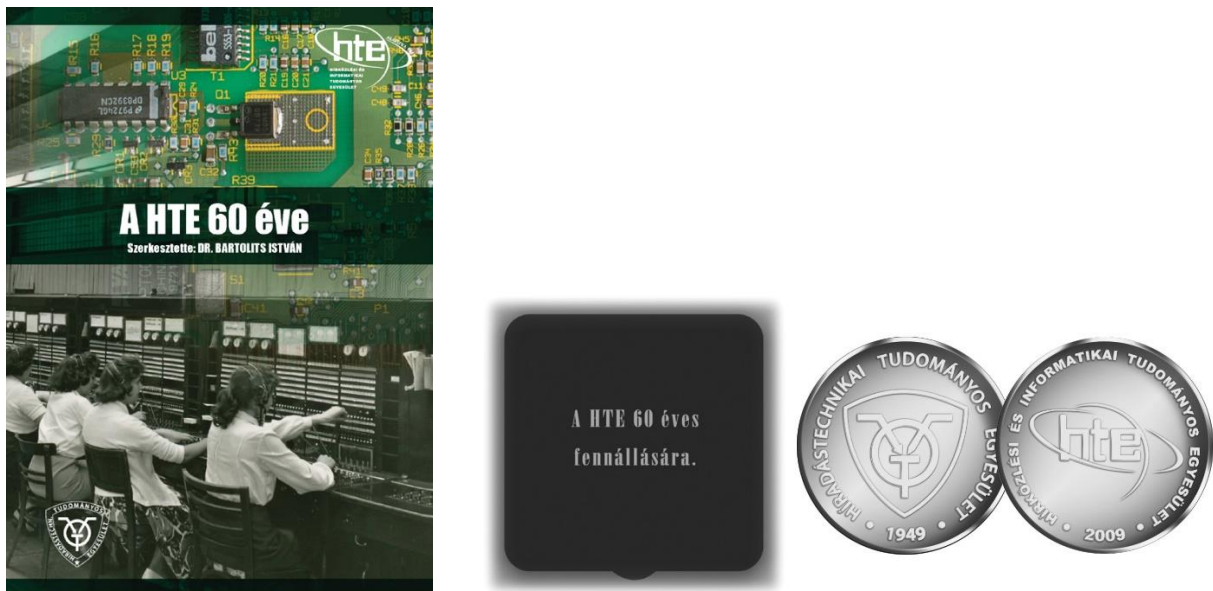
A globális trendekhez való alkalmazkodás egyben a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolat erősítését is igényelte, erre pedig kiváló alkalmat jelentett a HTE 50 éves évfordulója. Ezt az ünnepi alkalmat a HTE a Nemzeti Galéria szó szerint festői környezetében ünnepelte meg egy jubileumi konferencia és egy ünnepi fogadás keretében. A konferencia díszvendége Yoshio Utsumi, az ITU főtitkára és Herbert Ungerer, az EU DG IV. bizottságának a főigazgatója volt, de elfogadta a HTE meghívását az olasz, a szlovén, a horvát, a lengyel és az orosz távközlési miniszter is. A külföldi vendégek tiszteletére előző este Katona Kálmán miniszter egy fogadást is adott a Hilton Szálló Báltermében.



11. ábra A Kommunikáció az új évezred közepén jubileumi konferencia megnyitója 1999. július 6-án. A képen balról jobbra dr. Pap László, Yoshio Utsumi, Katona Kálmán, Zeljko Luzanec horvát miniszter és Herbert Ungerer

Az ünnepi alkalom után viszont már a nemzetközi nagyrendezvények Budapestre hozására kellett koncentrálni, aminek eredményeként sikeresen rendezte meg a HTE az EUROSPEECH 99, az EURASIP, a DRCN 2001, a WTC 2006, az IST WCS 2006 és a NETWORKS 2008 konferenciát, utóbbit már másodszor sikerült Budapesten megtartani. Ennek az egyik nagy előnye az volt, hogy így a hazai szakemberek is nagyobb számban tudtak ezeken a rendezvényeken részt venni előadóként és résztvevőként egyaránt. Emellett persze az is fontos volt, hogy segítettek a HTE gazdasági helyzetét stabilan tartani.

2009-et ismét jubileumi évnek tekintette a HTE, ekkor ünnepelte fennállásának a 60. évfordulóját. Erre az alkalomra jelent meg a HTE 60 éve könyv, mely 300 oldalban foglalta össze az Egyesület addigi történetét. 2009 novemberében pedig Jubileumi kongresszus keretében zárta le a HTE az évfordulót. Ekkor adta át a HTE elnöke, Dr. Sallai Gyula a „HTE 60” jubileumi emlékérmet a hosszabb ideje aktívan tevékenykedő HTE tagoknak.



12. ábra A „HTE 60 éve” könyv és a „HTE 60” Jubileumi emlékérem

Természetesen a hazai nagyrendezvények sorozatát a HTE továbbra is megszervezte, ahol pedig szükség volt rá, ott korszerűsítette ezeket. Megújította a HTE Választmánya a korábbi Távközlési szemináriumokat és a Televízió konferenciákat is, az előbbieket HTE Infokom konferenciaként, az utóbbiak pedig HTE MediaNet konferenciaként évente felváltva kerültek megrendezésre.

Ennek az időszaknak a vége felé, 2010-ben merült fel, hogy célszerű lenne a 2004-ben az IHM által megszüntetett IHSZB-t, a TMMB jogutódját ismét létrehozni, most már törvényi felhatalmazás nélkül. A HTE úgy gondolta, erre a jogszabálytervezeteket véleményező bizottságra ismét szükség lenne. Egy éves előkészítő munka után 2011 februárjában Dr. Takács György elnökletével megalakult az Infokommunikációs Szakértő Bizottság, mely – más személyi összetételben – azóta is végzi a feladatát.

- Digitális Mozgó Világ klub
- Digitális Rádió Kör
- Dokumentumtechnológia szakosztály
- e-Magyarországért szakosztály
- Energiaipari távközlési szakosztály
- Kábeltelevíziós szakosztály
- Közlekedéshírközlési szakosztály
- Média Klub
- Médiainformatikai szakosztály
- Mikro- és nanoelektronikai szakosztály
- Számítástechnikai szakosztály
- Szenior szakosztály
- Távközlési és Informatikai Projektirányítók Klubja
- Távközlési szakosztály
- TETRA szakosztály
- Vételtechnikai szakosztály

13. ábra A HTE szakmai közösségei 2009-ben

Tovább korszerűsödtek a szakmai közösségek is, az elavult témákat művelő szakosztályok megszűntek, helyettük viszont újak jöttek létre. A HTE szakmai közösségeinek a 2009-es pillanatképe a 13. ábrán látható.

A tudatos gazdasági tervezés útján (2011- napjainkig)

A következő időszakra ismét a gazdasági stabilitás megerősítése vált szükségessé. Egyrészt nehezebb lett a gazdasági helyzet, ami mindig negatívan hat a HTE lehetőségeire, másrészt viszont fokozatosan szigorodtak a jogszabályi előírások is, amik a civil szervezetek lehetőségeit igyekeztek keretek közé szorítani. Mindezekre ismét választ kellett adnia a HTE vezetésének. Ennek az egyik keserű, de szükséges lépése volt a Híradástechnika folyóirat havi megjelenésének a felfüggesztése, cserébe viszont az Infocommunications Journal kiadását továbbra is támogatta a Választmány, sőt elérte, hogy a folyóirat IEEE formátumban jelenhessen meg és bekerüljön a Scopus, Compendex és az Inspec nemzetközi adatbázisokba.

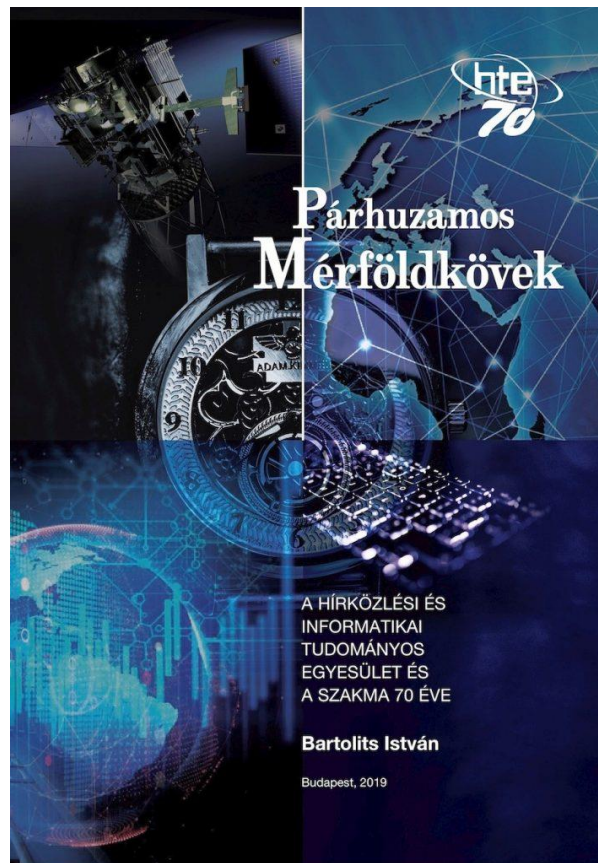
A Választmány elkezdett dolgozni azon is, hogyan lehetne megfelelni az új jogszabályoknak és arra jutott, hogy szét kell választani a civil és a vállalkozói tevékenységet, most már nem csak a HTE berkein belül, hanem szervezetileg is. Hosszas előkészítő munka után 2015-ben megalakult a HTENet Nonprofit kft., aminek a tulajdonosa a HTE. Ezzel párhuzamosan a vezetés a kontrolling bevezetése, a havi riportolás és a feszes tervezés mellett döntött, mert nyilvánvaló lett, hogy a szakmai és szervezeti munka mellett a pénzügyekre is állandóan oda kell figyelni.

Természetesen erőfeszítéseket kellett tenni a bevételek növelése irányába is, erre is több lehetőséget talált a Választmány. Továbbra is hangsúlyt kaptak a nemzetközi konferenciák, aminek a legszebb példája az ICC 2013 konferencia Budapestre hozása volt. Ez volt a HTE eddigi legnagyobb rendezvénye, 2000 résztvevővel, 1400 előadással egy hetes időtartamban, ami mellé még egy Dunai árvíz is sikerült „megrendezni”, mint egyedi látványosságot. Ez persze jelentős nehézségeket is okozott, hiszen a konferencia három Duna-parti szállodában került megrendezésre és egy hajóra szervezett vacsorát is át kellett szervezni az árvíz miatt az utolsó pillanatban.

További bevételnövelő megoldásokon is dolgozott a HTE, ilyen volt az Infokommunikációs fogalomtár létrehozása, mely már több mint 1000 fogalmat határoz meg szabatosan. Ugyancsak megkezdte az Egyesület egy oktatási portfólió kidolgozását abban a reményben, hogy ez értékesíthető terméké nőheti ki magát.

A pályázati rendszer maximális kihasználására is történtek erőfeszítések, ehhez persze az szükséges, hogy mindig legyenek olyan önfeláldozó tagok, akik beszállnak a Titkárság mellett ezek kidolgozásába, ezekben is sikerült eredményeket elérni, ami a bevételek növelését segítette. Az utóbbi időszakban átalakult az ISZB tevékenységi köre is, jelenleg Frischmann Gábor vezetése alatt már proaktív szervezetként működnek, elsősorban az EU joganyagainak az összefoglalását végzik, amiket rendszeresen publikálnak a HTE honlapján.

2019-ben a HTE 70. évfordulójára egy újabb kiadványt jelentetett meg a HTE Párhuzamos Mérőkövek címmel, ami a 70 év kiemelkedő nemzetközi szakmai eseményeit, a hazai hírközlés mérőköveit és a HTE eseményeit hozza párhuzamba.



14. ábra A HTE Párhuzamos Mérőkövek kiadványa a 70. évforduló tiszteletére

A jelenlegi vezetés – az Alapszabály módosításai után már Elnökség – dr. Vágújhelyi Ferenc elnök és dr. Kolláth Gábor főtitkár hathatós szervezésében újabb célokat tűzött ki a HTE működésének a további javítására, a HTE brand növelése érdekében. Ilyen célkitűzés a kétszintű tagság bevezetése, a szakmai közösségek pénzügyi támogatásának az átalakítása pályázati+normatív alapon, a rendezvények regisztrációs rendszerének az egységesítése a GDPR 100%-os betartása érdekében, az oktatási portfólió kiszélesítése, a fogalomtár további bővítése és az ISZB

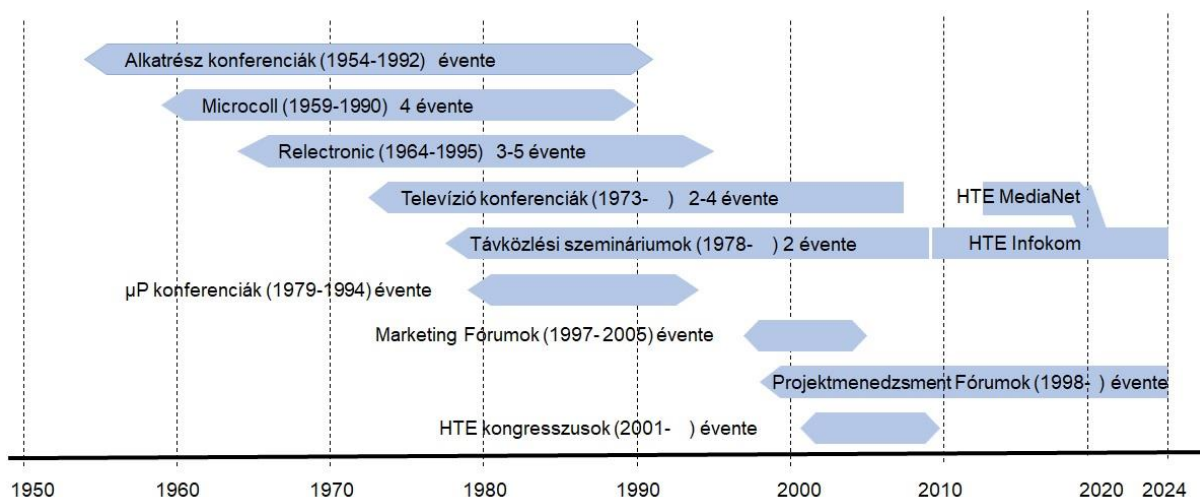
tevékenységének a további átalakítása, kibővítése. Ezek a tervek már a jövőbe mutatnak, ami túlmegy a 75. évfordulón, bízunk benne, hogy sikerrel.

Ebben a rövid történeti összefoglalóban sok mindenről nem esett szó, de egy húsz perces előadásba aligha férhet bele 75 év részletes ismertetése. Keveset szoltam a szakmai közösségekről is, de a 15. ábrán látható az aktuális pillanatkép, ami jól példázza, hogy továbbra is törekszik a HTE korszerűsíteni a témaköreit.

- Információbiztonsági szakosztály - EIVOK
 - Kábeltelevíziós szakosztály
 - Közlekedés-hírközlési szakosztály
 - Média Klub
 - Mesterséges intelligencia szakosztály
 - Mikro- és Nanotechnológiai szakosztály
 - Projektmenedzsment szakosztály
 - Rádiótávközlési szakosztály
 - Számítástechnikai szakosztály
 - Távközlési szakosztály
 - Technikatörténeti szakosztály
 - Vételtechnikai szakosztály
- Területi csoportok
- Eger
 - Győr
 - Szeged
 - Debrecen
- Munkahelyi csoportok
- Nemzeti Közszolgálati Egyetem

15. ábra A HTE szakmai közösségei 2024-ben

Végezetül a történelmi áttekintés végén a 16. ábrán jól követhető a HTE nagyrendezvényeinek az idődiagrammja, amiből látható, hogy bőségesen voltak nagyrendezvények 1949 és 2024 között, jelenleg a sorozatainkból már csak kettő működik, az egyik az egyre sikeresebb HTE Infokom konferenciasorozat, a másik pedig a Projektmenedzsment Fórum, ami most a 26. évfolyamánál tart.



16. ábra A HTE nagyrendezvényei és gyakoriságuk (1949-2024)

Zárszó, avagy a PM Fórum fontossága

Zárszóként – mivel az időm már lejárt – elmondom, hogy újra elolvasva Prónay Gábor 1998-as célkitűzéseit, amikkel a PM Fórumok sorozatát elindította, azt látom, hogy ezek most aktuálisabbak, mint valaha. Mit is írt Prónay Gábor?

A tervezett PM Fórumok célja:

- A komplex ismereteket felhasználó, adott határidejű és költségvetésű, nagyméretű, összetett rendszerek megvalósítási módszertanának, eszközrendszerének a bemutatása
- A projektirányítási módszertan fejlődésének az elősegítése
- A figyelem felkeltése a projektirányítási módszertan iránt
- Fórum biztosítása az ezen területeken működő szakemberek számára

Nos, ahogy a mai konferencia programjából is kiolvasható, továbbra is fontos a projektkultúra terjesztése, a mintaprojektek bemutatása, különös tekintettel az infokommunikáció területére és a legújabb projektvezetési módszerek megismerése. Az én személyes konklúzióm tehát az, hogy nem szabad az eddig felhalmozott értékeket veszni hagyni, tovább kell folytatni a PM Fórumok sorozatát!

Megköszönve a Szervezőknek az áldozatos munkát, az utánam következő előadóknak a felkészülését és a résztvevőknek a konferenciára fordított idejét, jó munkát és sok hasznos információt kívánok a mai rendezvény résztvevőinek. Köszönöm a figyelmet!



Wolf András

Market Építő Zrt.

Az év projektmenedzserének
projekttapasztalatai a MOL Campus tükrében

11

2024/04

Az év projektmenedzserének projekttapasztalatai

a MOL Campus tükrében

- Wolf András

01

Az év projektmenedzserének projekttapasztalatai
MOL CAMPUS PROJEKT

Projektmenedzser személye, a **projekter**



Projektmenedzser szerepkör

- ✦ összetett személyiséget kíván
- ✦ az elméleti tudás mellett szükséges a nagy tapasztalat is
- ✦ szakmai és üzleti ismeretek



Együttműködés, kommunikáció

- ✦ információmegosztás
- ✦ rendszeres, tervezett időben
- ✦ minden szervezeti szinten
- ✦ kiemelt témakörökben rapid problémakezelés



Projekt célok

- ✦ határidő
- ✦ minőség
- ✦ pénzügyileg eredményes



Motiváció

- ✦ célok kitűzése
- ✦ egyéni (személyes) és csapat
- ✦ jelentősebb mérföldköveknél visszatekinteni, értékelni
- ✦ teljesítményértékelés



Felmerülő kockázatok – azok kezelése

✦ azonosítsd be!

✦ nem csináltál ilyet?

✦ korábban már belefutottál?

✦ kiemelten figyelj rá, készülj fel előre!



Változáskezelés

- ✦ legyen terved időben és térben
- ✦ mérd fel a változás mértékét és kihatását
- ✦ avatkozz be gyorsan és hatékonyan



Szakmai- és nemzeti kultúrák találkozása

- ✦ nyelvi nehézségek
- ✦ dokumentációs különbségek
- ✦ eltérő munkamódszerek
- ✦ változások kezelésének problémái



Konfliktuskezelés

- ✦ feltárni
- ✦ elemezni
- ✦ várható eredmény – mérlegelés
- ✦ megoldással záruljon



Minőségmenedzsment

✦ Leed és Bream

✦ dokumentálás (MMT és TU)

✦ ellenőrzés



Sikeres projekt / projektmenedzser

- ✦ kitűzött célok elérése (nehezítő körülmények ellenére is)
- ✦ vevői elégedettség (vevői élmény)





Tanulságok

- ✦ csapatban gondolkodj!
- ✦ kezeld a problémát!
- ✦ időben cselekedj és merj dönteni!
- ✦ gondolkodj a partner fejével is!



11

2024/04

Köszönöm a figyelmet!



Kónya László

Deutsche Telekom IT Solutions Hungary

A humán intelligenciák jelentősége az AI
korában a projektmenedzsmentben

A humán intelligenciák jelentősége az AI korában a projektmenedzsmentben

Kónya László
CEO, Deutsche Telekom IT Solutions

A "A humán intelligenciák jelentősége az AI korában a projektmenedzsmentben" című prezentációban Kónya László a mesterséges intelligencia (AI) projektmenedzsmentben való alkalmazásának kihívásaira és lehetőségeire összpontosít. Az előadás kulcsfontosságú témái a következők:



- **AI és Bizalom:** Hangsúlyozza a bizalom fontosságát a projektekben, és azt hogy az AI hogyan fog erre hatni. A bizalom elősegíti a produktív csapatmunkát, az őszinte kommunikációt, az együttműködő döntéshozatalt, a kreativitást és az innovációt, valamint segít

megelőzni a destruktív konfliktusokat.

- **Bizalom Háromszöge:** Stephen Covey "A bizalom sebessége" (2006) alapján bemutatja, hogyan befolyásolja a bizalom az emberi kapcsolatok minőségét, a kommunikációt, és minden munkaprojektet.
- **Bizalom Építése:** Covey "A rendkívül hatékony emberek hét szokása" (1992) című munkája alapján az előadás a nyitottságot, hatékony kommunikációt, időben meghozott döntéseket, integritást, empátiát és elkötelezettséget nevezi meg a bizalom építésének fő elemeiként.
- **AI Hatása a Projektmenedzsmentre:** A Gartner kutatása szerint 2030-ra a projektmenedzsmenti munkák jelentős részét az AI veszi át, például adatgyűjtést, nyomon követést és beszámolókat készítést. A "produktív lustaság" korszakát idézi elő, amely növeli a döntéshozatali folyamatok hatékonyságát. Az adatelemzés és csoportos döntéshozás készsége iránti igény persze jelentősen meg fog nőni - marad bőven feladat a jövőben is.
- **AI és Humán Intelligencia Ötvözése:** Az előadás kitér arra is, hogyan javíthatja az AI a humán intelligencia aspektusait, mint az érzelmi intelligencia (EQ) és a kulturális intelligencia (CQ), elősegítve a projektmenedzsment sikerességét.
- **Jövőkép:** Felvázolja, hogy az AI hogyan változtatja meg a projektmenedzsment jövőjét, kihangsúlyozva, hogy a projektmenedzsmenteknek a jövőben elsősorban emberi oldallal kell foglalkozniuk, az érintettek kezelésével, az empátiával, valamint az etikus AI menedzsment és a minőségbiztosítás fontosságát.

Az előadás végén Kónya László rámutat, hogy az AI-forradalom kezeléséhez elengedhetetlen a humán intelligencia, különösen az empátia, a kommunikáció, a problémamegoldás, az adatértelmezés, az adaptáció, a csapatmunka, az etikai megfontolások és a kreativitás szempontjából.



Szatmáriné dr. Balogh Mária

CONVICTUS-CONSULT

Az érzelmi intelligencia a hatékony
projektmenedzsment alapvető készsége



Szatmáriné dr. Balogh Mária: Az érzelmi intelligencia a hatékony projektmenedzsment alapvető készsége

Az intelligencia

Az intelligencia az egyénnek az az összesített vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjék, racionálisan gondolkodjék, és eredményesen bánjék környezetével." (Wechsler) v.ö. **ÉRTELMI KÉPESSÉG/EK**

IQ viszonyszám (Intelligencia Quotiens, Binét, 1905): $\frac{\text{mentális kor} \times 100}{\text{biológiai kor}}$

A megismerő képességekre épülően méri az egyén adott teljesítményét az adott életkori sávban lévő emberek átlagos teljesítményszintjéhez viszonyítva. Befolyásolják: testi állapot, a hangulat, az érzelmek, az érdeklődés, hosszabb távú izoláció, túlterhelés, ...

NEM méri az abszolút emberi értéket!

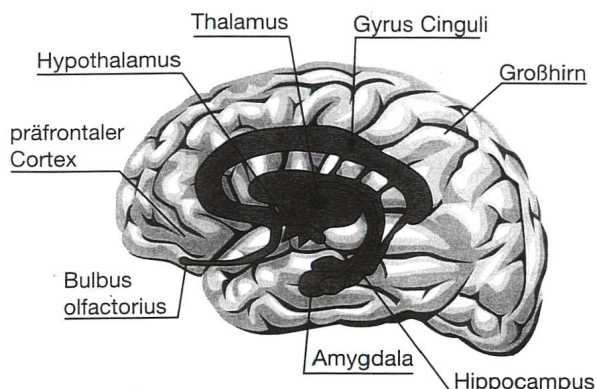
A korai nevelés és tanulás hatása 3 éves korra:

Gyengéden szeretett és odafigyelő versus elutasított és bántott gyermek agyának képe. Nyertes vagy veszélyeztetett (betegesebb, gyengébb képességű, alacsonyabb empátiás képességű, drogfüggő, munkanélküli, erőszakos szülő, környezet áldozata!)



<https://www.yahoo.com/news/two-brains-both-belong-three-120608571.html>

Az érzelmi kiértékelés



EQ: középagy és az asszociációs homloklebeny – nagyagy kapcsolat

ÉRZELMI FELDOLGOZÁS ⇒ KALAUZ az életben

- ❖ rendkívül gyors (0,1 sec vagy alatta),
- ❖ szaglás és a látás erősen befolyásolja (közvetlen agyidegek),
- ❖ azonnali élettani reakciókat vált ki,
- ❖ evolúciós erők vésték elménkbe, és
- ❖ saját élettapasztalataink sora, és
- ❖ a jelen helyzet gyors felfogása néhány alapjelzés mentén,
- ❖ cselekvés irányát szabják meg: + vagy – .
- ❖ Lassan kiépülő kapcsolat a homloklebenyben lévő asszociációs kéreggel ⇒ egy része tudatosul, elmondhatóvá és szabályozhatóvá válhat.
- ❖ Az érzelmi elakadások súlyos gátlók lehetnek ⇒ stressz: nem tudatosul, mentális kontroll gyengül, teljesítményt ront.
- ❖ A kifejezése kultúra-függő.

Alapérzelmek (12-14 gén a háttérben): öröm, harag, szomorúság, félelem, undor, meglepődés.

Negatív feldolgozás, stresszélmény:

- Nem jutok túl rajta.
- Még mindig rágódom rajta.
- Mélyen bennem van, a csontjaimat rágja.
- Nem léptem túl rajta.
- Megsérültem.
- Elrontott bennem valamit.

Pozitív feldolgozás:

- Az idő begyógyítja a sebeket.
- Aludj rá egy éjszakát, másképp látod a világot!
- Elszállt a harag.
- Már túlvagyok rajta.
- Elmúlt. „Hol van már a tavalyi hó?”

Múltbeli negatív érzelmek (mellkas): a szomorúság ⇒ gondoskodás, kapcsolat, érzelmkifejezés szükséglete.

Jelen-beli negatív érzelmek (nagy izmok): harag ⇒ fontosság, meghallgatás, szükséglet közlése.

Jövőre kivetülő negatív érzelmek (torok, gyomor): félelem, szorongás ⇒ információ, védelem, keretek, szerződés.

„A hippocampus egy e-mail szerverhez hasonlít: a bejövő ingerek „itt parkolnak”, ameddig a „számítógép” az agykéreg, a gondolkodó agy „letölti” azokat. „ (Téri tájékozódásért is felelős.)

Manfred Spitzer agykutató

Kiértékelés: 0,01-0,2 sec

+ közelítés

– távolítás

Elsődleges cél: **biztonság, túlélés**

Az „érzelmi intelligencia”

Képesek vagyunk a magunk (középagy-homloklebeny) és mások érzéseit (metakommunikációs jelek, empátia) felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni.” (Bar On)

Annak képessége, hogy az érzelmek erejét és ösztönösségét az emberi energia, az információk, az összetartozás és a befolyásolás forrásának érzi az ember, megérti és hatékonyan alkalmazza.

Röviden: önmagunk és kapcsolataink eredményes kezelésének képessége TUDATOSAN.

Amygdala (mandula-magok) szerepe: arc érzelmi scennelése, félelmi helyzet felismerése, szorongás, személyes tér beállítása, döntés-hozatal. Nagyobb társas háló nagyobb amygdala méretet eredményez a több nyúlvány miatt.

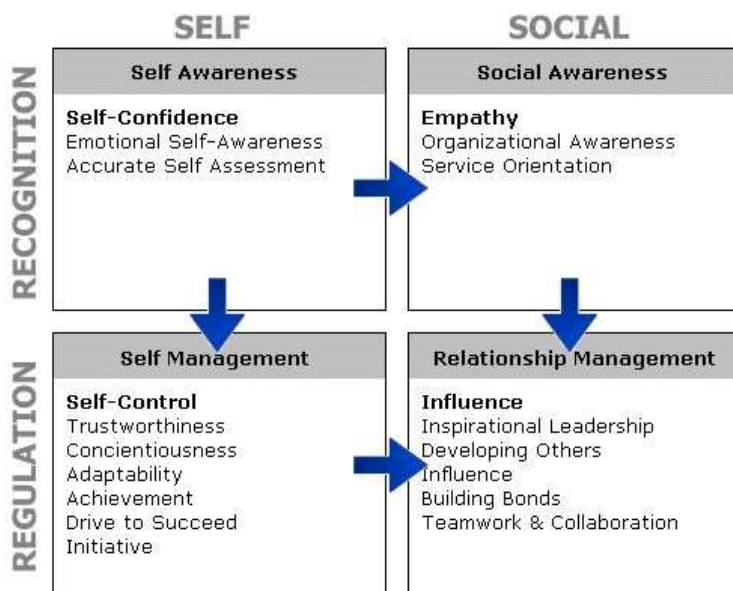
1. Személyes kompetencia:

- *Én-tudatosság:* Saját belső állapotaink, értékeink, erőforrásaink és intuícióink ismerete
 - Érzelmi tudatosság: érzelmeink és azok hatásának felismerése
 - Pontos önértékelés: belső erőforrásaink, képességeink, erősségeink és korlátaink ismerete
 - Önbizalom: saját értékeink és képességeink biztos tudata
- *Önszabályozás:* képesség, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat, és erőforrásainkat.
 - Önkontroll: a hátráltató, zavaró érzelmek és impulzusok kordában tartása.
 - Megbízhatóság: őszinteség és igazmondás
 - Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás
 - Alkalmazkodás: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság
 - Innovációk: találékonyság, nyitottság az új ötletekkel, megközelítési módokkal és az új információk iránt.
- *Motiváció:* Érzelmi törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.
 - Teljesítménymotiváció: a kiválóság fejlesztésére, vagy egy adott szintjének elérésére irányuló készletetés.
 - Elköteleződés: igazodás a team vagy a szervezet céljaihoz.
 - Kezdeményezőkézség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.
 - Optimizmus: a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, az akadályok és kudarcok ellenére.

2. Társas kompetencia:

- *Empátia:* mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.
 - Mások megértése: ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit (jelek és értelmezésük) és nézőpontját, és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.
 - Mások fejlesztése: ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.
 - Kliensközpontúság: képesség tesz arra, hogy elővételezzük, felismerjük és teljesítsük az ügyfelek szükségleteit.
 - A sokszínűség értékelése: a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára.
 - Politikai tudatosság: egy csapat érzelmi feszültségeinek és – hatalmi - erőviszonyainak észlelése.

- Társas készségek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.
 - Befolyásolás: hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében (érzelem - oki háttér megértése – viselkedéssel összekapcsolás, előrevetítés).
 - Kommunikáció: pártatlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.
 - Konfliktuskezelés: tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek oldását.
 - Vezetés: egyének és teamek inspirálása (elkesztése) és irányítása.
 - A változás katalizálása: változás kezdeményezése és kezelése.
 - Kapcsolatépítés: hasznos ismeretségek ápolása, jártasság a kapcsolatok hálózatának kiépítésében és fenntartásában.
 - Együttműködés: képesség tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.
 - Csapatszellem/kultúra: a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.(Goleman 2002, 2005, 2008)



Boyatzis, Goleman és McKee (2002)

Társas/szociális intelligencia (SQ), kompetencia: érzelmi + kognitív + társas alrendszerek szerveződése, amelynek segítségével el tudunk igazodni a körülöttünk lévő szociális térben és viszonyokban, illetve ezekben hatékonyan (helyzetfüggően és célorientáltan) tudunk viselkedni (Wallenius és mtsai, 2007). Képessé tesz bennünket más emberek érzéseinek, hangulatának, szándékának és indítékainak megértésére /társas tudatosság/ és az ezekre adott helyes reakciók alkalmazására /társas készségek/. (Goleman, 2007, 114.)

Társas tudatosság	Társas készségek
<ul style="list-style-type: none"> • elemi empátia, együttérzés és empátiás pontosság • másokra való ráhangolódás • önbizalom • a társas életre vonatkozó ismeretek • helyzetfelismerés 	<ul style="list-style-type: none"> • az azonos hullámhossz (nem verbális jellegű összhang) • önmagunk hatékony bemutatása (jó benyomás keltés) • befolyás és szabályozás: a társas helyzetek kimenetelének alakítása, • türelmesség és törődés másokkal, • együttműködés másokkal

Érzelmi és társas intelligencia összefügg:

- az életbeli általános sikerességgel
- az élettel való elégedettséggel és a pszichológiai jólléttel
- a személyközi kapcsolatok eredményes kezelésével (felismerés, erőforrás megismerése, beilleszkedés)
- a munkahelyi stressz észlelt szintjével
- hatékonyabb megküzdéssel
- a munkahelyi sikerességgel és teljesítménnyel
- vezetői készségekkel
- egészségi állapottal
- alkohol- és drogfogyasztással

EQ és vezetés:

A vezetői sikeresség közel 90%-ban az érzelmi intelligenciának tulajdonítható: ismeri magát, figyeli, megért, felelősséget vállal, egyénekkal és csapatokkal, vezetőkkel bánik, inspirál, rendszerben gondolkodik, ...

A szervezet pénzügyi eredményességének mintegy 1/3- áért a vezető érzelmi intelligenciája – , és ezen keresztül a szervezeti légkör - a felelős. (Bar On)

vezető érzelmi intelligenciája



vezetési stílus



szervezeti légkör



szervezeti teljesítmény

Mi is kell a projektvezetéshez?

Kommunikáció és kapcsolatok kezelése

- Megértő hallgatás
- Önérvényesítés, asszertivitás, személyes hatékonyság
- Befolyásolás
- Konzultációs készség
- Tárgyalási készség

Csapatépítés

Önmaga és emberek motiválása és vezetése

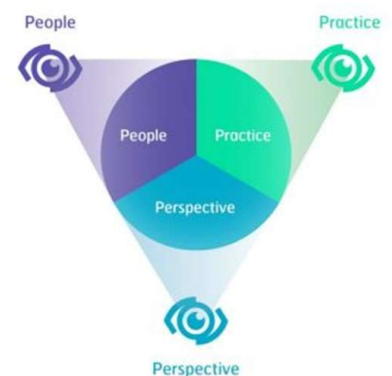
Problémamegoldás és döntéshozatal

Stresszkezelés

Konfliktusok megelőzése, kezelése

Kríziskezelés

Háttérben: önismeret, önkontroll, integritás megbízhatóság



IPMA PM kompetenciák

1. Kommunikáció és kapcsolatok kezelése

Akikkel: a csapat tagjaival, ügyfelekkel és érintettekkel, beszállítókkal

- Aktív meghallgatás: tudja azonosítani és megérteni az érzelmi állapotot és szükségleteiket, motivációikat – kérdez, összefoglal, ...
- Tájékoztató, instruáló: tisztán, érthetően fogalmazva szóban, írásban. Strukturáltan ad elő.
- Network: régi kapcsolatokat feléleszti, újakat megkeres, ismerkedik célszerű hálózatot építve.
- Különböző kultúrából érkezőket összeköt, tisztelettel kezel.
- Személyesen és csapat által is ösztönöz, inspirál a teljesítésre, fenntartja a morált, a kitartást.
- A kommunikációs stílust és tartalmat hozzájuk szabja, hogy hasson az üzenet. Feszültséget old, akár spontán, nem bántó humorral.
- Azt és annyi információt ad át, amire szükség van a munkához.
- Azt a nehézséget, problémát, ötletet azonosítja, ami miatt konzultációt igényelnek.
- Tárgyalási folyamatokat előkészít, lefolytat, megállapodással zárja, felülvizsgál, ...

2. Csapatépítés, motiválás és vezetés

- Tudatosan válogatja össze a team-tagokat: személyiség-csoportszerepek, várható dinamika és kiegészítő kompetenciák („diagnosztikus szem”) alapján.
- Közös jövőkép, célrendszer megalkotását segíti elő.
- Ismeri a csoportfejlődés szintjeit és azt felismerve elősegíti az együttműködést.
- Nyílt kommunikációs bizalmi légkört teremt önmaga irányába, majd segíti, hogy a tagok egymásban is bízhatnak. Tisztáz meg nem értés esetén.
- Értékeket és szabályokat kér, összesít, tartja fenn a betartásukat.
- Felismeri a csapattagok erősségeit és gyengeségeit, és egyénekre és a csoportdinamikára figyelemmel oszthatja el a feladatokat.
- Megszervezi és moderálja a megbeszéléseket, támogatja a közös munkát.
- Visszajelzést ad, bátorít és megerősíti a hozzáállást és a teljesítést. Személyre szabottan ösztönöz, erősíti a hitet a sikerben.
- És ezeket a virtuális térben is tudja.

3. Problémamegoldás és döntéshozatal

- A személyeszlés és benyomáskeltés érzelmi tényezőit ismeri és figyelembe veszi.
- Azonosítja és értékeli az érzelmi tényezőket, amelyek befolyásolhatják a döntéseket és azok kimenetelét (pl. öngigazolás).
- Ismeri a heurisztikákat, döntési „hibákat” és igyekszik elkerülni, ill. erre figyelmeztetni.
- Döntéselőkészítés során számításba veszi az érzelmi és értékrendszer-beli dimenziókat.
- A döntés csak annyira jó, mint amennyire a döntéshozatal folyamata jó!

(Lásd a képet: DeBono 6 kalap „módszere” a sokoldalú megközelítés és a kreativitás előmozdítására)

4. Stresszkezelés

Stresszforrások: információhiány, határidők, erőforrások korlátai, kevesebb hatalmi eszköz – nagy felelősség, nagy igények, gyors változások és döntések, ellenállások, csoportdinamika, ...

- Önismeret: saját érzékeny pontjait jól ismeri, nem reagál rá a kelleténél erőteljesebben.
- Empátia: átéli, megérti és mintába rendezve átlátja a társ, ügyfél nézőpontját, viselkedését.
- Kiegyensúlyozott: nyomás alatt is tolerancia keretben tudja tartani saját arousalját/izgalmi szintjét, vagy vissza tudja szabályozni. Állapota másokra is kisugározhat.
- Tudja, hogy másokra hogyan hathatnak az érzelmileg töltött közlései, viselkedése.

5. Konfliktusok megelőzése, kezelése

- Megérti a konfliktusok érzelmi – és érdekalapú – hátterét és különbségeit, a vágyakat és aggodalmakat, és meg tudja fogalmazni.
- A leértékelési pontokat átlátja, amelyek gátolják a megegyezést és gátolja.
- Segíti a rendszerszemléletet és az átkeretezést, hogy más nézőpontból és attitűddel is tudjanak a problémára rátekinteni.
- Megelőzi az konfliktus eszkalációját, ha lehetséges.
- Konstruktív irányba fordítja a kommunikációt, megoldásorientáltan keresi a közösen elfogadható megállapodás pontjait.



Hogyan fejleszthető az EQ? ⇒ INTERAKCIÓK SORÁN

- **Család:** kötődés kialakulása a szereteteltel gondozóval, szeretett személy meseolvasása – rezonancia, törődés, normatanulás
- **Mikroközösség tagjává válni:** barátokkal, szomszédokkal interakciók, - empátia, reakciók mint tükör
- **Intézmény:** iskola, szakkör, csapatsport, énekkar, élménypedagógia, munkahelyi közösségben tagság és mentorálás – másik perspektívájának megértése, önbemutató, befolyásolás,
- **Keleti fejlesztő technikák:** meditáció, jóga, karate, MINDFULNES
- **„Csoportozás”, soft skill tréningek:** kommunikációs, önismereti, szereptanulás helyzetgyakorlatokkal, empátia-labor, esetmegbeszélő és szupervíziós, konfliktuskezelési, ...
- **Coaching:** önbelátás, önismeret, stresszkezelés, kiégés-megelőzés, projekt- és csapatvezetési dilemmák és tapasztalatok feldolgozása, problémamegoldás társas technikáinak tanulása, kipróbálása, ...
- **Pszichoterápia**

EQ – AI: átláthatóság, az elszámoltathatóság, etika?

Alexis T. Baria és Keith Cross a „mesterséges intelligencia” kifejezés használatának negatív társadalmi következményeiről: „Ez a túlságosan leegyszerűsített fogalom lehetővé teszi azt, hogy az emberi agynak kevesebb komplexitást adnak, mint amennyivel rendelkezik, a számítógépnek pedig több bölcsességet, mint amennyi megilletné valójában a valóságban.”

Arcmimika + könnyek ☒ szenzor: „Sír”, de Mi a háttere, miért? Kontextus jelentése? ☒ Ember általi jelentés megfejtése, rendszerbe illesztése, döntése, kezelése, ...

Más a hatásmélység és a reakció, ha szeretett szülő, nagyi mesél, mintha felolvasást hallgat a gyerek.

EQ – AI –PM, avagy miben segíthet, vagy lehet ESZKÖZ az AI?

- *Szakértői rendszerek* önismeret bővítéséhez (IMX) ☒ személyre szabott coaching utána személyesen!
- *Folyamatok javítása, ésszerűsítése, hibaszűrés* ☒ felesleges erőfeszítések és frusztráció elkerülése
- *Érzelmek érzékelése, felismerése, megnevezése és tanulása*: helyzetekben ember viselkedik + hang + mimika + testtartás ☒ Milyen érzésjeleket láthatunk rajta? Milyen hatással van a környezetében lévőkre?
- *Chatbot, virtuális asszisztens* személyre szabottan elemzi a – kamerán jövő – ügyféloldali érzelmi jeleket és ahhoz igazítja a tájékoztatást, javaslatokat, stílust a gyakori kérdések és a közösségi média mérései mentén. (Ha sokat kellene kommunikálni érdeklődőkkel, érintettekkel. Empathic Voice Interface)
- *Okos irodában*, lakásban érzelmi adaptáció: hangulathoz igazítja a fényeket, hanghatásokat, hőmérsékletet.
- *Szövegelemzés és felvételek elemzése piackutatáshoz, döntéselőkészítés*: beszélgetések, cikkek, médiahozzászólások kiértékelése érzelmi jelek, kifejezések alapján. (Ügyfélélmény, igények megértése)
- *Konfliktuskezelés* tanulásában virtuális karakterek és a VR: videós felvételen szituációk és elemzésük együtt javaslatokkal, kipróbálási lehetőséggel Avatárba lépve.
- *Mentális támogatás, wellness*, pl. NoPanic: erősen stresszes, pánikközel állapothoz kezelésére módszereket ajánl, majd személyre szab. (pl. légzés, zene, szuggesztív szöveg, ...)
- *Emberszabású robot* felismeri és alkalmazkodik a felhasználó életkorához, kognitív szintjéhez és stílusához, kultúrájához: kinézet, testalkat, stílus, akcentus, arcvonás ☒ sikeresebb kapcsolódás, integráció. Többet erről: Csernák K. Bence, <http://www.bencium.co.uk/>

Köszönöm a megtisztelő figyelmet!

Szatmáriné dr. Balogh Mária

Munka- és szervezet szakpszichológus,
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
Kiképzett tréner, licenccel rendelkező Coaching pszichológus
Innermetrix Coach

Honlap: www.convictus.hu
e-mail: convictus@convictus.hu
TEL: +36-30-9587-339



Dr. Garamvölgyi Judit
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kulturális intelligencia

Garamvölgyi Judit – Kulturális intelligencia előadás

Nemzetköziesedés

Lassan közhelynek hangzik a sokat emlegetett globalizáció, nemzetköziesedés, de ez a jelenség egyre több ember életére van hatással a mindennapokban is. A XX. században kezdődött el a nagy vállalatok külföldön való nagy mértékű terjeszkedése, leányvállalatok nyitása idegen országban. Ekkor jellemzően még a vezetőséget az anyavállalat emberi alkották a leányvállalatoknál.

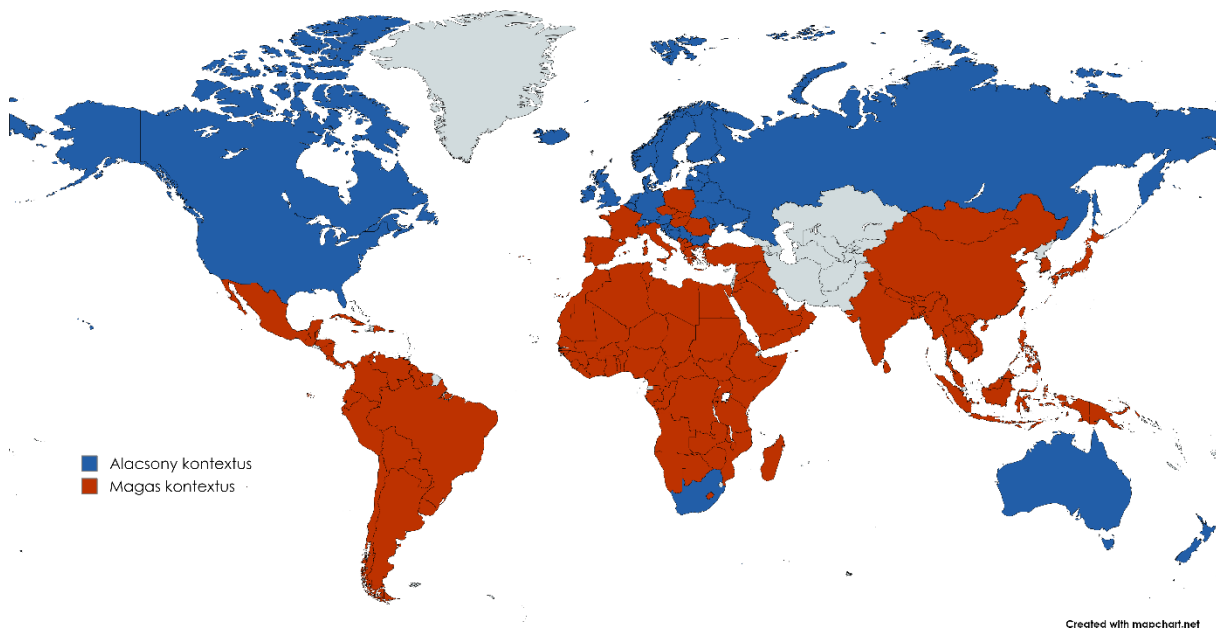
Mára egyre több ember vállal munkát hosszabb-rövidebb időre a saját országán kívül, egyre több olyan munkahely van, ahol különböző kultúrájú emberek dolgoznak együtt. Régebben ez akkor fordult elő, ha valaki kifejezetten „multihoz” ment el dolgozni, de mostanában lényegesen elterjedtebb minden országban.

Kultúra kutatások

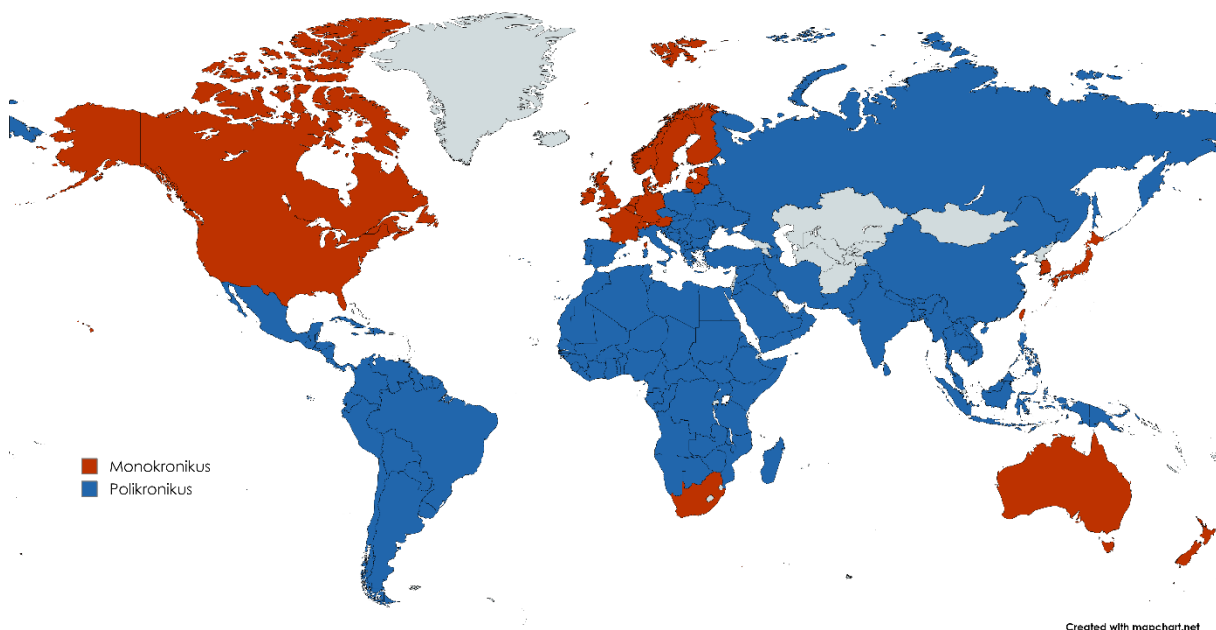
A múlt század közepétől kezdve számos kutató foglalkozott a kultúrák összehasonlításával, ezek közül ismertebbek Hall, Hofstede, Lewis, valamint már ebben a században World Value Survey.

Hall

Kommunikáció oldaláról hasonlította össze a kultúrákat, modelljének alaptétele, hogy az emberek a másoktól érkező szóbeli, írásbeli vagy egyéb jellegű üzeneteket közös tudásuk alapján értelmezik, amelynek szerves részét alkotják a kultúra beállítódásai, értékei és gondolkodásmintái. Éppen ezen közös információs bázisra támaszkodva az üzenet környezete és körülményei gyakran kiegészítik a tényleges üzenetet, és segítik értelmezni annak tartalmát (Hall, 1976). A kontextus az információ, amely egy eseményhez, történéshez kapcsolódik az esemény jelentéséhez elválaszthatatlanul hozzátartozik. A kommunikáció kontextusa közös kódrendszer, közös jelentéstartalmi háttér, amely gyorsabbá teszi a kommunikáció folyamatát, fokozza hatékonyságát. A megértés szempontjából magas és alacsony kontextusú kultúrákat különböztet meg. A magas kontextusú kultúrák nagy mértékben támaszkodnak a közös tudásra, a háttérinformációkra, tehát a kommunikáció során nem ismétlik ezt meg, az alacsony kontextusúak pedig hajlamosak mindent részletezni, a kommunikációjukban belevenni a háttér információkat és nem feltételezni a közös tudást.



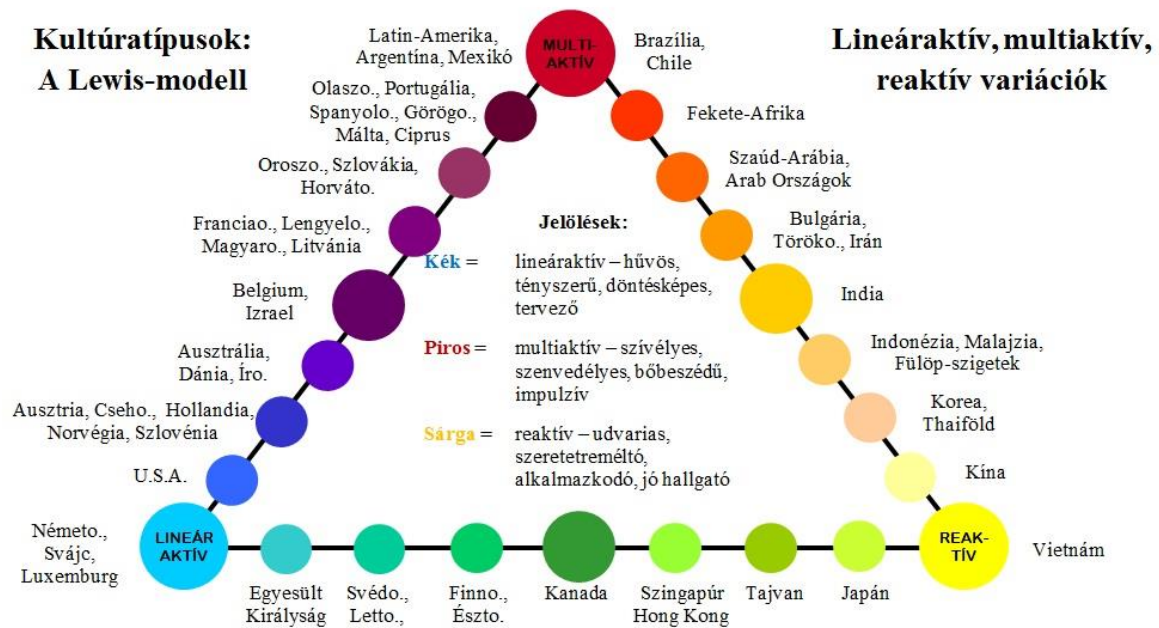
Hall másik összehasonlítási alapja az időn és munkatempón alapszik, monokróm és polikróm kultúrákat különböztet meg. A monokronikus időskultúrák tagjai egyszerre csak egy dologra koncentrálnak, az események lineárisan követik egymást, külön szakaszokra bontva, fontos a határidők pontos betartása, A polikronikus emberek egyszerre több dologra figyelnek, többször félbeszakíthatják azt, amit éppen csinálnak. A polikronikus időskultúrák tagjai számára az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a határidők betartása (Hall, 1976).



Lewis

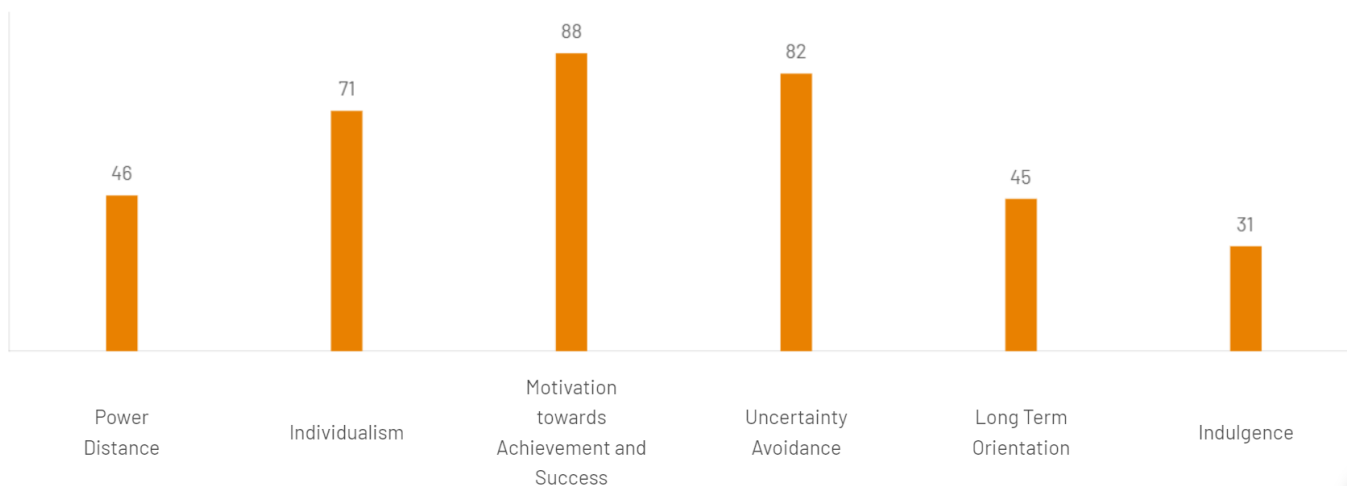
Lewis modellben kommunikációs stílus alapján hasonlítja össze a kultúrákat. Lewis, miután 135 országot meglátogatott és több mint 20 országban dolgozott, arra a következtetésre jutott, hogy az embereket nem nemzetiség vagy vallás, hanem Viselkedés alapján 3 egyértelmű kategóriába lehet sorolni. Tipológiáit lineáris-aktívnak, multiaktívnak és reaktívnak nevezte el. A Lewis-modell 50 000,

tanfolyamon részt vevő vezető és több mint 150 000, 68 különböző nemzetiségű kérdőív válaszadó adatait veszi alapul, és az alábbi három részből álló összehasonlítást eredményezte országonként (Lewis, 2015).



Hofstede

Hofstede volt az első, akinek kitűzött célja volt, egy egységes kultúraelemzési rendszer megalkotása, ő végezte az első összehasonlító kultúraelemzést. Első kutatás 1970-es években az IBM 116.000 dolgozójának felmérése volt. Az adatok elemzése alapján 4 dimenziót állapított meg: hatalmi távolság, individualizmus, bizonytalanságkerülés és maskulinitás (melyet átneveztek mára „Motiváció a teljesítményre és a sikerre”-re). A további kutatások egy ötödik kulturális dimenziót adtak a már meglévő négyhez. Korábban a keleti kulturális értékek nem tükröződtek a kérdőívekben, így az adatok alapján az annak megfelelő dimenzió sem alakulhatott ki. Michael Bond kanadai tudós kínaiak által szerkesztett kérdőíveket kezdett használni a programban. Michael Minkov bolgár nyelvész és poliglott. A 21. század első évtizedében vette fel a kapcsolatot Geert Hofstede-vel. Országok közötti elemzéseket végzett a World Values Survey által gyűjtött, nyilvánosan elérhető, World Value Survey adatokon. Elemzése eredményeként két általa megállapított dimenzió bekerült Hofstede dimenziói közé: Minkov monumentalizmus dimenziója a Cultures & Organizations 2010-es kiadásában egy módosított hosszú távú orientáció lett, valamint az addigi 5 dimenzió kiegészült egy új, hatodik dimenzióval elnéző-korlátozó megnevezéssel (Hofstede et al., 2010; Minkov and Kaasa, 2022).



1. ábra Magyarország Hofstede dimenzió értékei Forrás: (The Culture Factor Group, 2023a)

WVS

A World Value Survey (WVS) az eredetileg az Európai Közösség tíz tagországában, 1981-ben megkezdett European Values Survey (EVS) nemzetközi (Európán kívüli országokra is kiterjedő) adatfelvétele, bár a két kutatást mind a mai napig különböző kutatócsoportok vezetik, az adatfelvétel pedig harmonizált, de nem teljesen azonos kérdéssor alapján történik. A kutatásnak eddig hét befejezett hulláma készült el: 1981–1984; 1989–1993; 1994–1999; 1999–2004; 2005–2008, 2010–2014, 2017–2021. A nyolcadik hullámot 2024–2026 közöttre tervezik. További hullámokat minden 5 évben terveznek megvalósítani (WVS, 2023a). A kutatás nemzetközi és kulturális értékrendszerbeli változások monitorozását tűzte ki célul. A WVS adatai alapján Ronald Inglehart dolgozta az értékrendszerbeli változások átfogó elméletet. Az eddigi kutatásokban több mint 100 országról vannak adatok. Magyarország a régió egyetlen olyan országa, amely a kutatás minden hullámában szerepelt (WVS, 2023b).

- A WVS világszerte több mint száz országra terjed ki, és a kérdőív több mint 360 kényszerválasztásos elemet tartalmaz.
- A lefedett területek a következők: ökológia, gazdaság, oktatás, érzelmek, család, nemek és szexualitás, kormányzat és politika, boldogság, egészség, szabadidő és barátok, erkölcs, vallás, társadalom és nemzet, valamint munka.
- A teljes WVS-adatbank, beleértve a korábbi fordulókat is, szabadon hozzáférhető az interneten.
- Geert Hofstede azt mondta, ha most újra kellene kezdenie, akkor a World Values Survey alapján tenné.

Inglehart-Welzel kulturális térkép

A térkép empirikus bizonyítékokat mutat be a masszív kulturális változásokról és a jellegzetes kulturális hagyományok fennmaradásáról. A fő tézis szerint a társadalmi-gazdasági fejlődés a megkülönböztető értékorientációk széles szindrómájával függ össze. A WVS adatainak Ronald Inglehart és Christian Welzel politológusok által végzett elemzése azt állítja, hogy a világon a kultúrák közötti eltéréseknek két fő dimenziója van:

- 1) a hagyományos értékek versus szekuláris-rationális értékek és
- 2) túlélési értékek versus önkifejezési értékek.

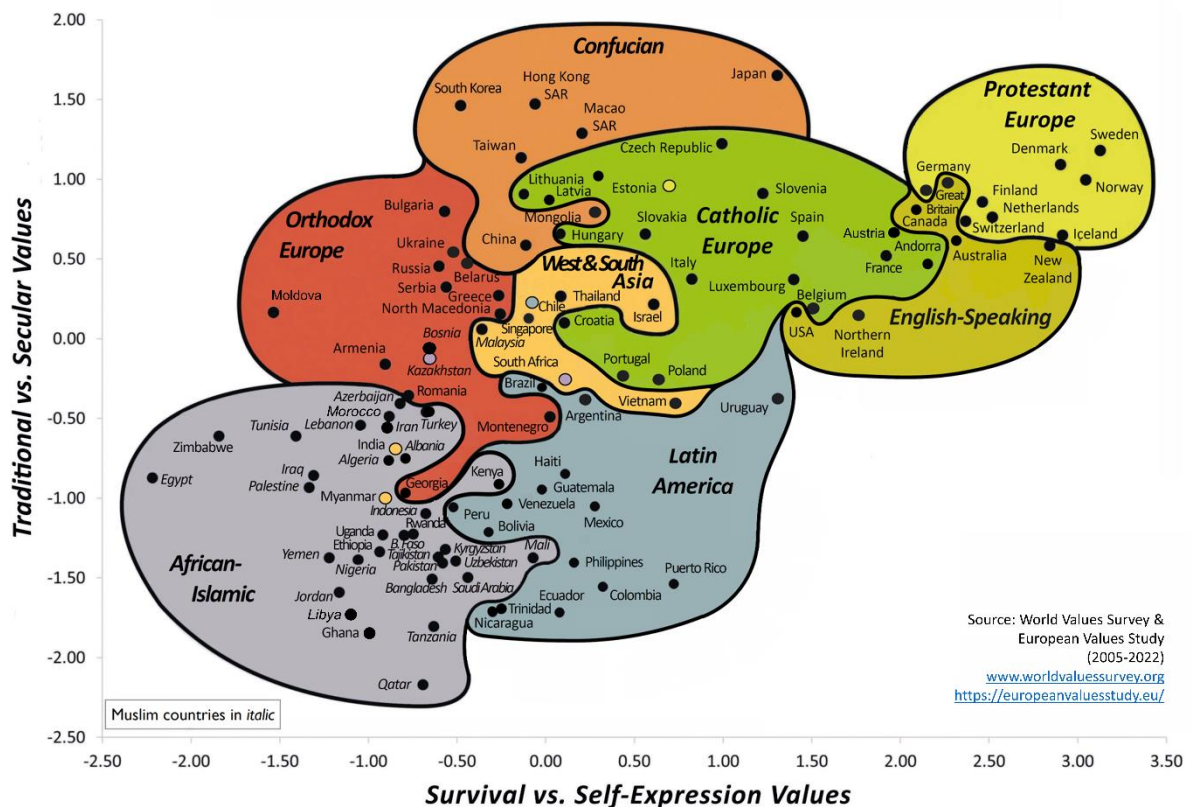
A hagyományos értékek a vallás, a szülő-gyermek kapcsolatok, a tekintély iránti tisztelet és a hagyományos családi értékek fontosságát hangsúlyozzák. Az ezeket az értékeket valló emberek elutasítják a válást, az abortuszt, az eutanáziát és az öngyilkosságot is. Ezekben a társadalmakban nagyfokú a nemzeti büszkeség és a nacionalista szemlélet.

A szekuláris-racionális értékek a hagyományos értékekkel ellentétes preferenciákkal rendelkeznek. Ezek a társadalmak kisebb hangsúlyt fektetnek a vallásra, a hagyományos családi értékekre és a tekintélyre. A válást, az abortuszt, az eutanáziát és az öngyilkosságot viszonylag elfogadhatónak tartják. (Az öngyilkosság nem feltétlenül gyakoribb.)

A túlélési értékek a gazdasági és fizikai biztonságra helyezik a hangsúlyt. Ez viszonylag etnocentrikus szemlélettel, valamint a bizalom és a tolerancia alacsony szintjével függ össze.

Az önkifejezési értékek nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelemre, a külföldiekkel, a melegekkel és leszbikusokkal szembeni növekvő toleranciára és a nemek közötti egyenlőségre, valamint a gazdasági és politikai életben való döntéshozatalban való részvétel iránti növekvő igényre (WVS, 2023c).

The Inglehart-Welzel World Cultural Map 2023



2. ábra Inglehart–Welzel kulturális térkép Forrás: (Inglehart, 2023)

Kulturális intelligencia

Kulturális intelligencia kutatás története

A múlt évszázadban számos pszichológiai és szociológiai kutatás foglalkozott a kultúrával, a kultúrák különbségeivel, egyes országok kulturális jellemzőivel, illetve ezek hatásaival a munkamódszerekre, szervezeti formákra, szervezeti kultúrára. A 21. században fordult a kutatók figyelmébe intenzíven a más kultúrába való beilleszkedéshez szükséges készségek, kompetenciák vizsgálatára. A kulturális

intelligencia kutatás úttörője Soon Ang volt, aki 1997-ben figyelt fel arra, hogy a Y2K problémára felvett különböző nemzetiségű programozók, akik bár a munkájukhoz értettek és a saját területükön a legjobbnak számítottak, nem voltak képesek hatékonyan együtt dolgozni. Ang figyelme ekkor fordult a probléma felé és kezdett el dolgozni Christopher Earley-vel egy új munkahelyi képesség kutatásán, amelynek eredménye lett a kulturális intelligencia. Ang és Earley 2003-ban jelentették meg kutatásaik eredményeit bemutató könyvüket Kulturális intelligencia címmel. Azóta számos más kutató is foglalkozott a témával, köztük David C. Thomas, David Livermore, Linn Van Dyne, Kerr Inkson, Thomas Rockstuhl, Elaine Mosakowski (Garamvölgyi, 2022).

Definíció

Az érzelmi intelligencia megbízható előre jelzője annak, hogy mennyire sikeresen tudunk majd együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi. A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér. Egy adott kultúrában magas érzelmi intelligenciával rendelkező személy, nem biztos, hogy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik egy másik kultúrában.

A kulturális intelligencia nem kultúraspecifikus, nem arra ad választ, hogyan viselkedjünk egy adott kultúrájú személlyel vagy egy új környezetben. Tanult képességekkel foglalkozik és nem személyes vonásokkal, így az a tapasztalatainkkal fejlődik az évek során, és tudatosan fejleszthető. A kultúrákra vonatkozó adatok és jellemzők ismerete csak egy része a kulturális intelligenciának, nem egyenlő azzal.

„Egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra”.

A kulturális intelligencia mind a globális (határokon átnyúló nemzetközi), mind a hazai sokszínűségekre vonatkozik. (országon vagy kultúrán belüli sokszínűség).

- A nemzetközi sokféleség akkor jelentkezik, amikor az emberek különböző országokba utaznak, vagy kapcsolatba kerülnek különböző országokból származó emberekkel érintkeznek.
- A belföldi sokszínűség akkor fordul elő, amikor az emberek olyan emberekkel érintkeznek, akiknek más a kultúrája. háttérrel rendelkező vagy más alcsoporthoz tartozó (pl. kor, nem, nem, etnikai hovatartozás, vallás, funkcionális háttér stb.) (Cultural Intelligence Center, 2024a).

A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA NEM...

A kulturális intelligencia különbözik az olyan egyéni különbségektől, mint például a személyiség, amely leírja, hogy egy személy jellemzően mit tesz időben és helyzetekben.

Az egyéni különbségek, mint például a barátságosság, nem a kultúrán alapulnak. Ehelyett a személyiség a barátságosság személyiségjegye tükrözi a személy természetes hajlamát a megértésre.

A kulturális intelligencia azért is különbözik az érzelmi intelligenciától (EQ), mert a kulturális intelligencia kifejezetten a helyzetek értelmezésére és a kulturálisan eltérő kontextusokhoz való alkalmazkodás képességére összpontosít. Az érzelmi intelligencia kultúrához kötött, mivel a kultúrák különböznek abban, hogy hogyan kezelik és fejezik ki az érzelmeiket. Lehet, hogy az egyén magas EQ-val rendelkezik a saját kulturális környezetében, de az EQ nem biztos, hogy könnyen átvihető más kulturális környezetekbe (Cultural Intelligence Center, 2024a).

Kulturális intelligencia összetevők

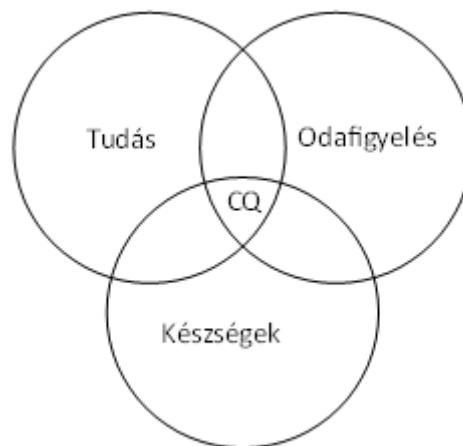
A kulturális intelligencia többdimenziós konstrukció. Sternberg az "intelligenciát" egy adott helyzetben való hatékony működés képességeként határozta meg, és az "intelligencia" négy kulcsfontosságú tényezőjét azonosította: motiváció, kogníció, metakogníció és viselkedési rugalmasság.

A kulturális intelligencia az intelligencia egyik formája, a négy faktora

- motivációs,
- kognitív,
- metakognitív,
- viselkedési

közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia négy megfelelő dimenziójával.

David Thomas (2017) könyvében a tudást, az odafigyelést és az interkulturális készségeket sorolta fel a kulturális intelligencia alkotórészeiként.



3. ábra Kulturális intelligencia összetevői Forrás: (Thomas and Inkson, 2017)

Ebben a tudás a saját és a más kultúrák ismeretét, az odafigyelés az összefüggésekre való figyelmet, az interkulturális készségek pedig azon a készségeket jelentik, amelyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk. Ezen készségek közé tartozik a:

- Kapcsolatteremtő készség
- Bizonytalanság tolerálása
- Empátia
- Pontos megfigyelőképesség
- Alkalmazkodóképesség (Thomas and Inkson, 2017)

A kulturális intelligencia 4 faktora és azok aldimenziói

A kulturális intelligencia négy dimenzióval rendelkezik, amelyek Robert Sternberg integratív elméleti keretrendszerének alkalmazásán alapulnak, amely az intelligencia különböző "lokalizációit" tartalmazza.

A kulturális intelligencia dimenziói minőségileg különböző aspektusait képviselik annak az általános képességnek, hogy hatékonyan működjünk és menedzseljünk kulturálisan sokszínű környezetben. A kulturális intelligencia négy tényezőtől áll. Mind a négy tényező fontos az általános kulturális hatékonyság szempontjából: Soon Ang és Lynne Van Dyne megfogalmazásában a kulturális intelligencia

négy képességekörből (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a kulturális intelligencia értéket. Ez a négy faktor az általános intelligencia 4 dimenziójának felel meg.

kulturális intelligencia ösztönzés		Motivációs	Érdeklődés, ösztönzés, és magabiztosság szintje multikulturális helyzetekhez való alkalmazkodáskor.
kulturális intelligencia tudás		Kognitív	Kultúrák hasonlóságának és különbözőségének ismereti szintje.
kulturális intelligencia stratégia		Metakognitív	Tudatosság és tervezési képesség szintje multikulturális kapcsolatok alkalmával.
kulturális intelligencia akció		Viselkedés	Alkalmazkodóképesség szintje interkulturális kapcsolatok és munka során.

Motivációs

Figyelem és energia szentelése arra, hogy megismerjük és megtanuljuk, hogyan kell viselkedni olyan helyzetekben, amikor különböző kultúrák találkoznak (Ang and Van Dyne, 2008). Aldimenziói: belső érdeklődés, külső érdeklődés, hatékony beilleszkedés (Van Dyne et al., 2012).

Kognitív

Más kultúrák normáinak, szokásainak, konvencióinak ismerete, melyet a tanulmányaink és személyes tapasztalataink során szereztünk. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: általános kulturális tudás, specifikus kulturális tudás (Van Dyne et al., 2012).

Metakognitív

Az egyén kultúrák közötti kapcsolatok során jellemző tudatos kulturális tudatosság szintje. Magas metakognitív kulturális intelligenciával rendelkező személyek tudatosan megkérdőjelezzik a feltételezéseiket, figyelik, hogy viselkednek és ellenőrzik a tudásuk helyességét multikulturális kapcsolatok esetében (Ang and Van Dyne, 2008) Aldimenziói: tervezés, tudatosság, ellenőrzés (Van Dyne et al., 2012).

Viselkedési

Képesség arra, hogy megfelelő verbális és nem-verbális eszközöket használjunk más kultúrából származó emberekkel való találkozáskor. A viselkedési kulturális intelligencia az egyik legfontosabb elem, mivel a verbális és nem verbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a társadalmi együttműködések közül (Ang and Van Dyne, 2008). Aldimenziói: Verbális viselkedés, nem-verbális viselkedés, beszédmód (Van Dyne et al., 2012).

Mérése

A kulturális intelligencia skálát (CQS) a The Cultural Intelligence Center fejlesztette ki, melynek vezetői Dr. Linn Van Dyne. és Dr. David Livermore. A központ rendelkezik az első tudományosan validált eszközzel a kulturális intelligencia mérésére .

A kulturális intelligencia skála (CQS)

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúraközi szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, mely a kulturális intelligencia 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési kulturális intelligencia csoportra vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel. Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve.

A kulturális intelligencia skálát (CQS) több éven át tartó, szigorú skáafejlesztési eljárásokat követően fejlesztették ki, finomították, validálták és keresztitelesítették egy sor kulturálisan sokszínű minta segítségével, amelyek között a világ minden tájáról voltak vezetők, expatok, szakemberek, diákok és multikulturális csapatok tagjai (Van Dyne et al., 2009).

A kibővített kulturális intelligencia skála (E-CQS)

A kibővített kulturális intelligencia skála (E-CQS) árnyaltabb visszajelzést nyújt, amely tizenhárom aldimenzió mindegyikére külön skálákon alapul. Az eredmények a CQS és az E-CQS erős inkrementális, diszkrimináns és prediktív érvényességét bizonyítják. A CQS és az E-CQS a kulturális intelligencia önértékelés és a kulturális intelligencia többszörös értékelés (360°) alapja (Van Dyne et al., 2012).

Kulturális intelligencia fejlesztése

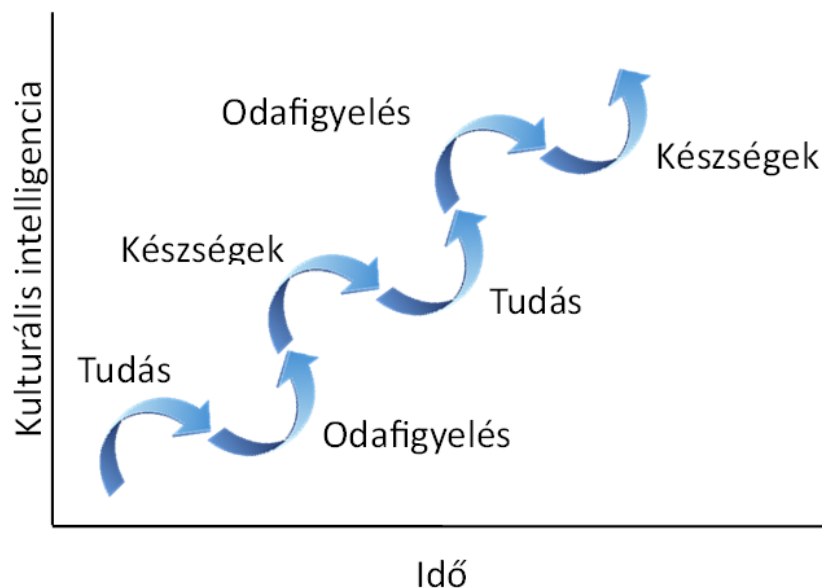
A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszthető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is.

A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá tudásra, odafigyelésre és készségekre. és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, melynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük. Ezt mást kultúrákkal való találkozásakor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés (mindfulness) szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást készségek alkalmazásával (Thomas and Inkson, 2017).

A kulturális intelligenciának fejlődésének öt szakasza van, melyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat jelentik: (Livermore, 2011)

1. *Reagálás* külső ingerekre – kiindulópont: ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz képest ítélkezünk.
2. Mások kulturális szabályainak és normáinak *felismerése*.
3. Mások kulturális szabályainak és normáinak *befogadása*.
4. A különböző kulturális normák *asszimilációja* alternatív viselkedési formákhoz.
5. *Proaktivitás* a kulturális viselkedés során, automatikus reagálás (Thomas and Inkson, 2017).

A kulturális intelligencia fejlődése iteratív folyamat, hullámokkal tarkítva, amint ez a 4. ábrán is látható.



4. ábra Kulturális intelligencia fejlődése Forrás: (Thomas and Inkson, 2017)

Számos lehetőség és mód áll rendelkezésünkre a kulturális intelligencia fejlesztésére, kezdve attól, ha nyitott szemmel járunk külföldi utazásaink során, nyelvet tanulunk, más kultúrákról olvasunk, ismerkedünk és barátkozunk külföldiekkel, komolyabb szint eléréséhez és főleg munkakörnyezetben, szükség lehet formális oktatásra vagy tréningekre is, felkészült oktatókkal. A tréningek maguk is lehetnek csupán informálók, idegen kultúrák jellemzőit felsorolók, de ennél hasznosabbnak bizonyulhat, ha a kultúrák összehasonlítására helyezik a hangsúlyt, valamint gyakorlati tanácsokat is adnak a tréningen. Legjobban úgy ismerhetünk meg egy kultúrát, ha mi magunk is odaköltözünk és tudatosan törekszünk a beilleszkedésre. A kultúra ilyen megismerése jelentheti a legnagyobb kihívást számunkra (Thomas and Inkson, 2017), ám ezzel lehet a legjobban megismerni az idegen kultúrákat és a legmagasabb kulturális intelligenciára szert tenni.

Kutatások

Idegen kultúrába való beilleszkedés sikeressége, munkahelyi konfliktusok, munkahelyi hatékonyság, munkahelyi elégedettség területén számos kutatás született a kulturális intelligenciával kapcsolatban az alap kutatásokon kívül, amelyek a kulturális intelligencia jellemzőire, felmérésére és fejlesztésének lehetőségire irányultak (Cultural Intelligence Center, 2024b).

Saját kutatások

Kulturális intelligencia fejlesztése: Közel 350 különböző nemzetiségű személy kulturális intelligenciájának felmérése demográfiai jellemzőik és multikulturális tapasztalataik elemzésével. Eredményként az volt megállapítható, hogy a legnagyobb mértékben az idegen környezetben való élés, valamint munka van hatással a személyek kulturális intelligenciájára.

Kulturális intelligencia és vezetői kompetenciák: közel száz különböző nemzetiségű vezető kulturális intelligenciájának és vezetői kompetenciájának felmérése arra tekintettel, hogy a vezető vezetői kompetenciájának az értékei a vezető milyen más tulajdonságaival van kapcsolatban (demográfiai értékek, végzettség, nemzetiség stb.). Eredményként egyértelműen kimutatható volt, hogy a kulturális intelligencia és a vezetők képességeinek megítélése szoros kapcsolatot mutatott.

Kulturális intelligencia és középiskolások: Kutatásomban a középiskolások kulturális intelligenciáját és az azt befolyásoló faktorokat vizsgáltam. Céloom a fiatalabb korosztály felmérése volt, megvizsgálva a

nyelvoktatás és más multikulturális tapasztalatokat fejlesztő lehetőségeket a diákok interkulturális kompetenciáját és kulturális intelligenciáját, valamint ezek összefüggéseit. 230 középiskolás diákot mértem fel, eredményként azt kaptam, hogy a középiskolások kulturális intelligenciájának fejlesztésére a legjobb elérhető eszköz a nyelvtanulás.

AI és a kultúra

Hofstede Insights Ltd kísérletet végzett el a ChatGPT mesterséges intelligenciával kapcsolatban. A kísérletet a ChatGPT kulturális alkalmazkodóképességének felmérésére végezték, különböző nemzetű személyiségek hozzárendelésével és az eredmények elemzésével, a nemzeti kultúra 6-D modelljén alapuló Kultúra Iránytű segítségével. A kísérlet számos kihívást tárt fel, többek között azt, hogy a ChatGPT nem képes pontosan ábrázolni a kulturális identitásokat, és hajlamos bizonyos kulturális előítéletek felé hajlani. A kulturális dimenziókkal kapcsolatos részletes információk nyújtására tett erőfeszítések ellenére a ChatGPT ábrázolásai továbbra is pontatlanok maradtak.

A kísérletet végzők arra a következtetésre jutottak, hogy a mesterséges intelligencia jelenlegi állapotában még nem áll készen arra, hogy eligazodjon a globális kulturális tájak összetettségében. Hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy az üzleti vezetők kritikusan értékeljék a globális alkalmazásokra szánt mesterséges intelligencia-eszközöket, és továbbra is éberrel figyeljék azokat a területeket, ahol a mesterséges intelligencia nem elégséges, különösen kulturális kontextusban. A kísérletben olyan különböző kultúrák szerepeltek, mint az egyesült államokbeli, indiai, finn, osztrák, kanadai, német, nigériai és egyesült arab emírségbeli. Az egyes variációk ellenére a ChatGPT válaszai nem igazodtak szorosan egyetlen ország kulturális normáihoz sem (The Culture Factor Group, 2023b).

- Ang, S., Van Dyne, L., 2008. Handbook of Cultural Intelligence: Theory Measurement and Application. M.E. Sharpe, Inc., London.
- Cultural Intelligence Center, 2024a. About Cultural Intelligence [WWW Document]. Cultural Intelligence Center. URL <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/>
- Cultural Intelligence Center, 2024b. Research [WWW Document]. Cultural Intelligence Center. URL <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/articles/> (accessed 4.6.24).
- Garamvölgyi, J., 2022. A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggéseinek vizsgálata multikulturális környezetben (PhD). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- Hall, E.T., 1976. Beyond Culture. Anchor Books, New York.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd ed. McGraw-Hill Education, New York.
- Inglehart, R.F., 2023. Inglehart–Welzel Cultural Map [WWW Document]. Inglehart–Welzel Cultural Map. URL <https://www.worldvaluessurvey.org/images/Map2023NEW.png> (accessed 4.6.24).
- Lewis, R., 2015. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour [WWW Document]. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. URL <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> (accessed 4.6.24).
- Livermore, D., 2011. The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy. Amacom, New York.
- Minkov, M., Kaasa, A., 2022. Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. Journal of International Management 28, 100971. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100971>
- The Culture Factor Group, 2023a. Country comparison tool [WWW Document]. Country comparison tool. URL <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (accessed 4.6.24).
- The Culture Factor Group, 2023b. AI Meets Culture: A Harmony or a Work in Progress? [WWW Document]. The Culture Factor Group. URL <https://news.hofstede-insights.com/news/ai-meets-culture> (accessed 4.6.24).

- Thomas, D.C., Inkson, K., 2017. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*, 3. ed. Berrett-Koehler Publishers, Oakland, CA.
- Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C., 2009. Cultural intelligence: Measurement and scale development., in: *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US, pp. 233–254. <https://doi.org/10.4135/9781452274942.n18>
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, L.M., Koh, C., 2012. Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass* 6, 295–313.
- WVS, 2023a. WVS WAVE 7 [WWW Document]. World Value Survey. URL <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>
- WVS, 2023b. Who we are [WWW Document]. World Value Survey. URL <https://www.worldvaluessurvey.org/>
- WVS, 2023c. Findings and Insights [WWW Document]. World Value Survey. URL <https://www.worldvaluessurvey.org/>



Prof. Dr. habil Bencsik Andrea
Pannon Egyetem Veszprém,
J. Selye University Komarno

Intelligens vezetés – Etikus viselkedés és
döntéseink kockázata

*Intelligens vezetés –
etikus viselkedés és a
döntéseink kockázata*



Prof. dr. habil Bencsik Andrea

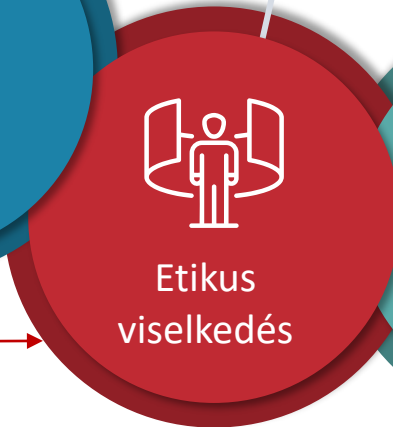
egyetemi tanár

Pannon Egyetem, Veszprém

J. Selye University, Komarno Slovakia

Agenda

- Projekt,
- Intelligens vezetés,
- Projektvezetés,
- Etika



- TM és etikai kérdései,
- Etikus leadership kapcsolatrendszer,
- Bizalom,
- Kommunikáció/ munkahelyi pletyka,
- Etikus leadership gazdasági következményei,
- MI és technostressz,
- Boldogság,
- Fenntarthatóság

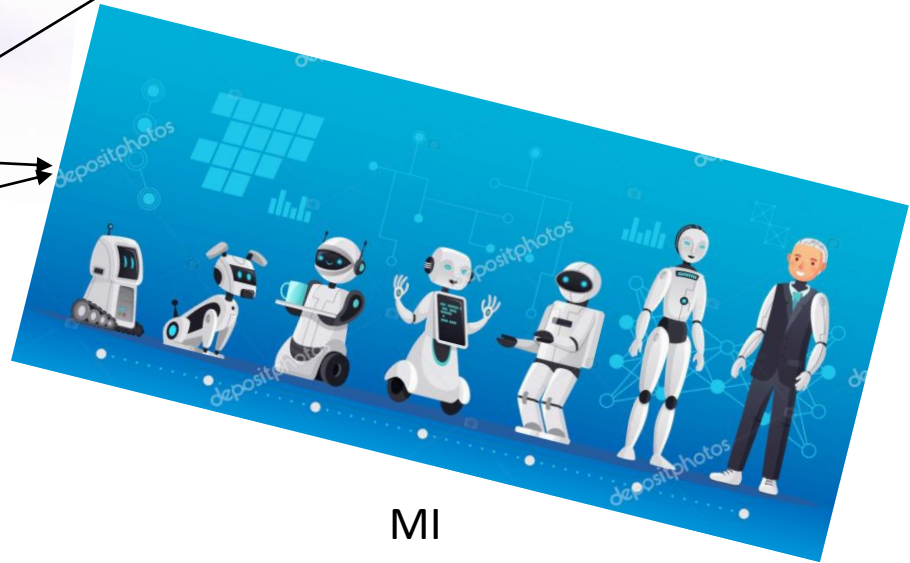
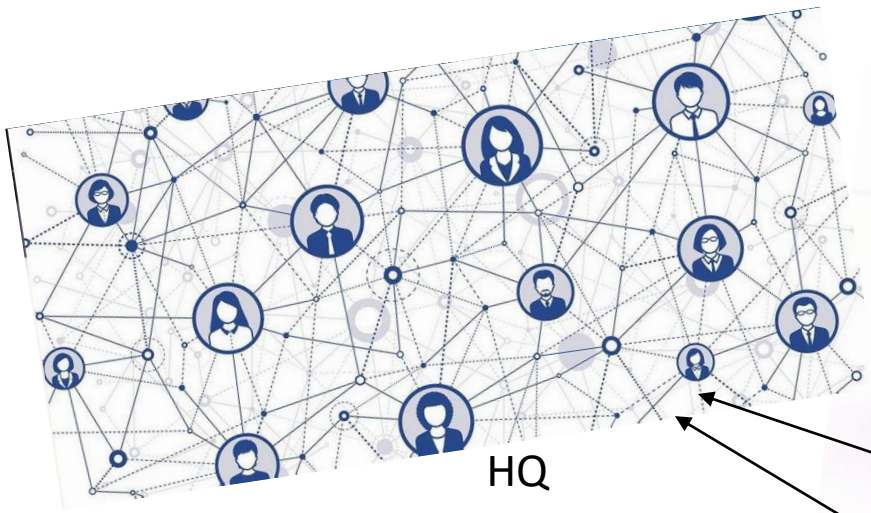
- Etikai problémák,
- Felvethető kérdések,
- Etikai döntések alapelvei,
- Etikus leadership előnyei, szintjei

- Mikro és mezoszint elvárásai,
- Etikai vétségek,
- MI és etika,
- Döntési helyzetek

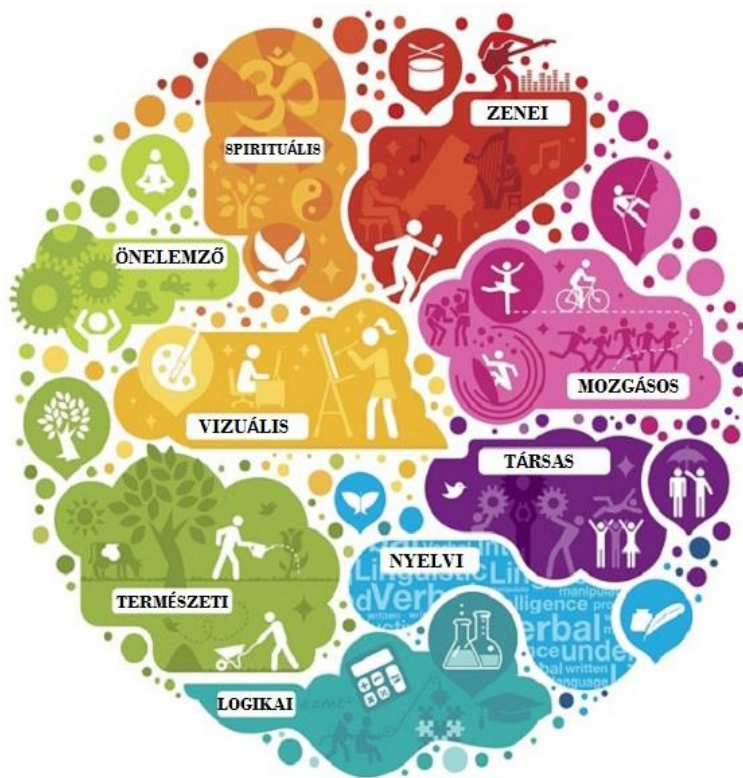
● Projekt



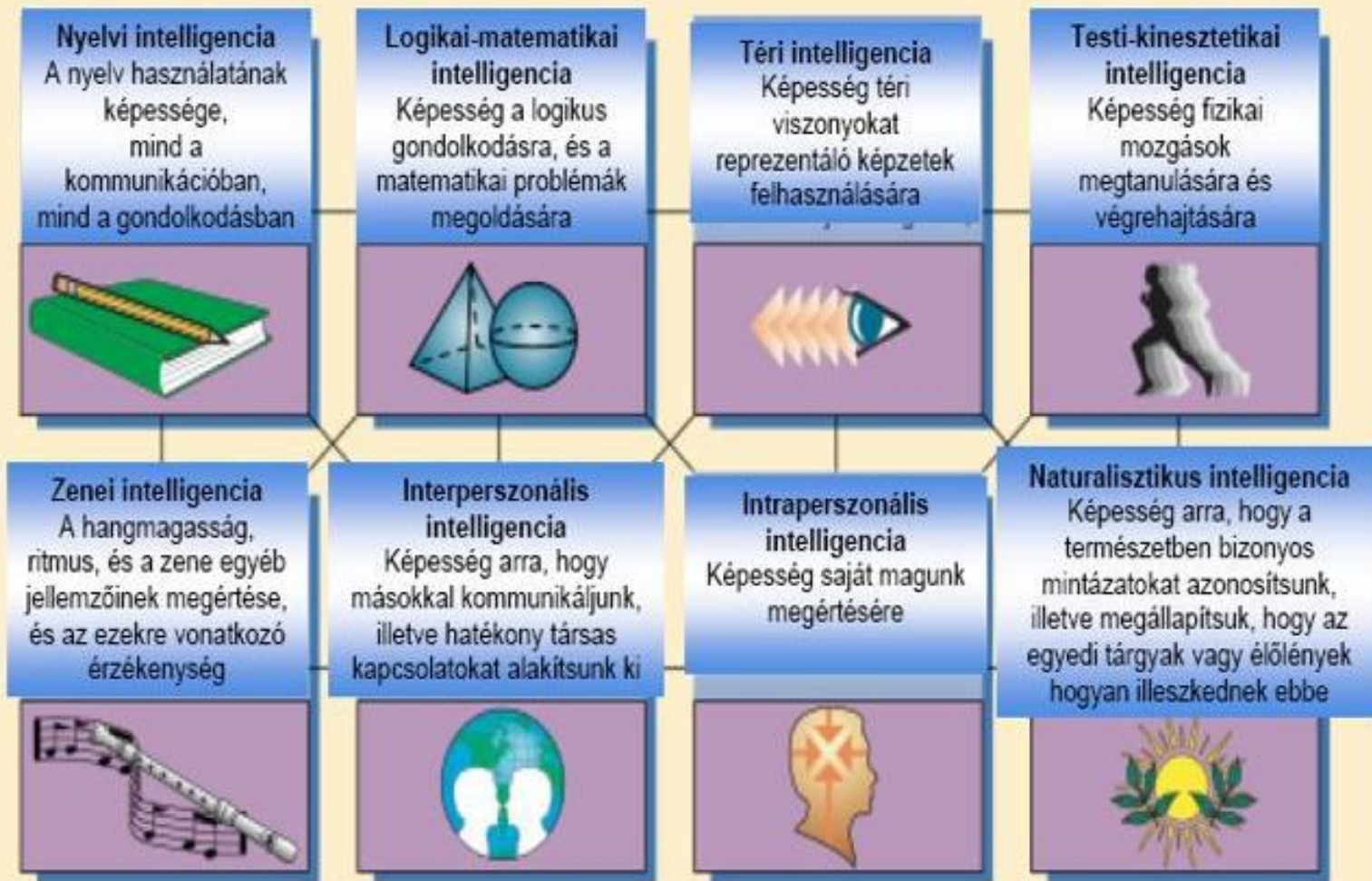
● Intelligens vezetés



Intelligens vezető



GARDNER: többszörös intelligencia modell



Milyen a jó vezető?

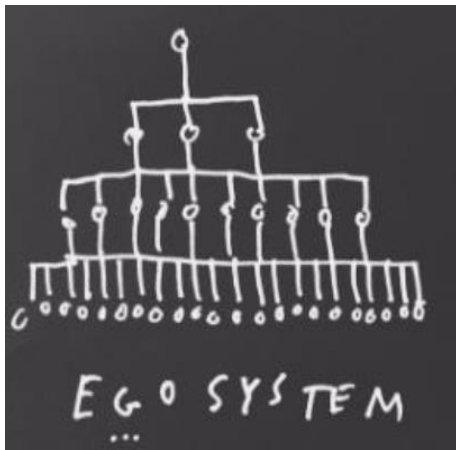


„Content is king” – Bill Gates, 1996.

.....attól függ.....



„Content is king, but context is god” – Gary Vanerchuk



● Milyen a jó vezető?

„A vezetés: eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.” (Dobák)

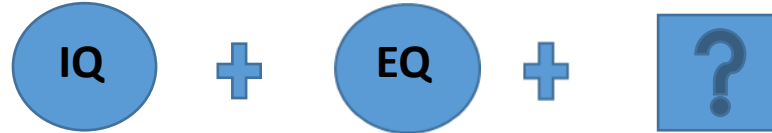
„A vezetés olyan tevékenység amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos célok elérése érdekében”.
(Pénzügyi Sziget)

Vezető: IQ, szaktudás/kemény tényezők = siker
Leader: IQ+ EQ + CQ = etikai értékek

● Milyen a jó vezető?

Nem minden vezető leader, de minden leader vezető.
Érzelem kontra racionalitás – vezető kontra leader

Mi az eszközkészlet?



„Culture eats strategy for breakfast”

P. Drucker



Milyen a jó vezető?

(Menedzser/vezető/leader)



Platón (Az állam)

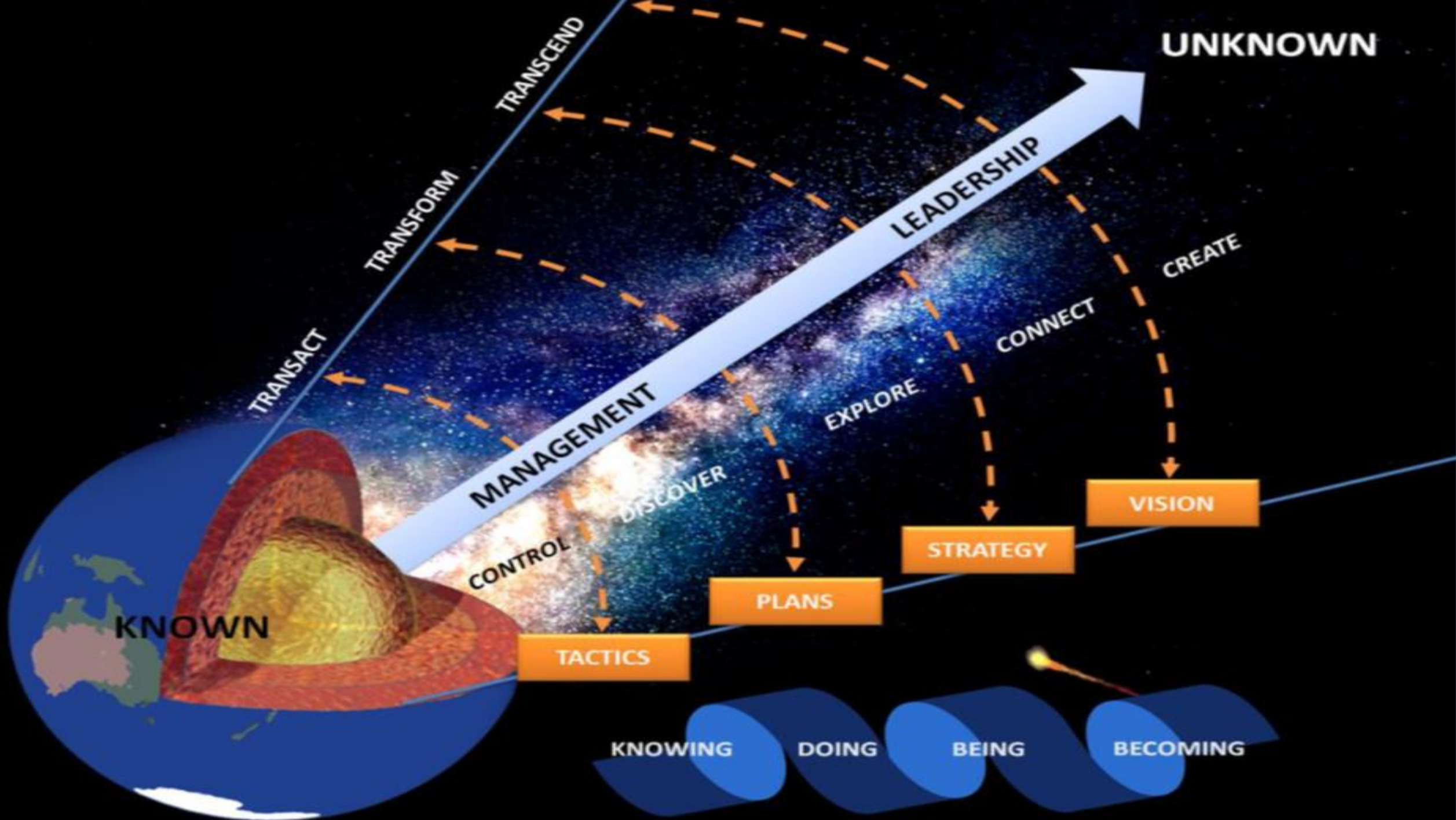
- bölcsesség,
- **bátorság,**
- mértékletesség,
- **igazságosság.**

(Australian) Leadership

- **egyenlőségre törekvő**
- hiteles
- **egyedi, különös, szokatlan**
- **bizakodó, derűlátó**

Over 1000 interviews 2016-18

A leader/vezető a teremtő (mérnöki hasonlattal a fejlesztő vagy a feltaláló), a menedzser pedig a fenntartó (üzemeltető). Egyik sem jobb vagy rosszabb a másiknál, viszont egyik nélkül sincsen értelme a másiknak.



Projektvezetés

- Projekt - Népszerű és nem mindig pontosan definiált
- Leadership, vezetési stílusok

- Szolgáló
- Demokratikus
- Látnoki
- Coaching szemléletű
- Tranzakciós
- Transzformációs
- Karizmatikus
- Bürokratikus
- Partecipatív
- Affiliatív – kapcsolódó
- Ütemező – tempót diktáló
- Autokratikus
- Laissez-faire

Hol játszik szerepet az etikus gondolkodás és viselkedés?

Amíg nem tudjuk mit is jelent az etikus viselkedés, nincs válasz.



Egy törzsfőnököt egyszer megkérdeztek: mi a különbség jó és rossz között. Azt felelte: ha ellenségem feleségét elrabolom magamnak, az jó. De ha egy másik törzsfőnök rabolja el az én feleségemet, akkor az rossz.

C. G. Jung, pszichológus





...mert nincs a világon se jó, se rossz: a gondolkozás teszi azzá.

W. Shakespeare: Hamlet – részlet
Arany János fordítása



Etika

A filozófia önálló diszciplinája, az emberi cselekvés, viselkedés szabályszerűségeit kutató tudomány.

Nevét a görög éthosz = jellem, hajlam, magatartás, erkölcs szóból nyerte (a moral szó = erkölcs, erkölcsi szabály jobban meghonosodott).

01

A morális cselekvés természetének tanulmányozása.



02

Milyen a morálisan jó élet és az hogyan valósítható meg?



03

Jó és rossz, helyes és helytelen, korrekt és inkorrekt cselekvések elemzése.



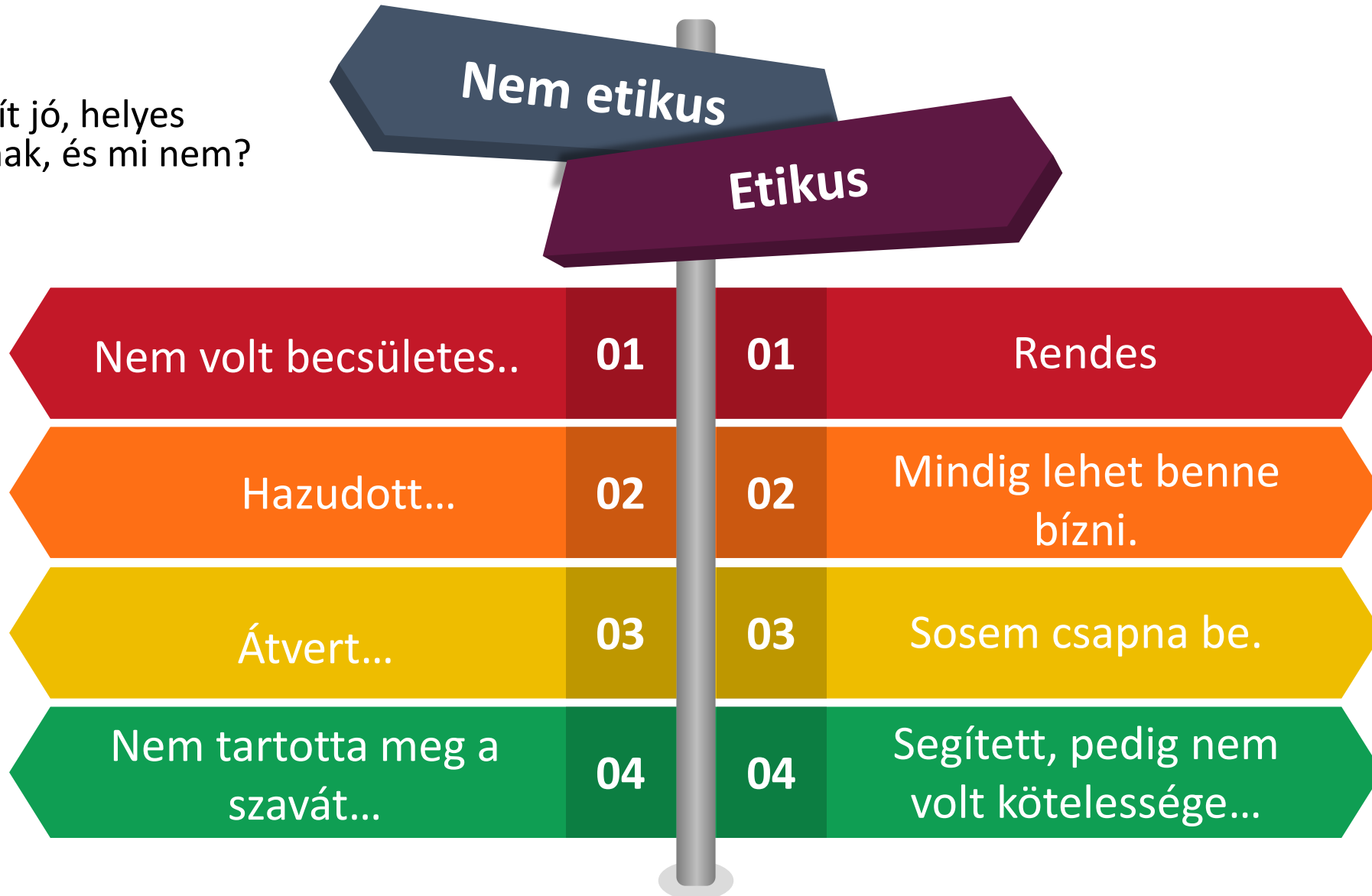
04

A kell, a szükséges, a kötelesség fogalmai, az emberek belső mozgatórugói.



Etikus vagy sem?

mi számít jó, helyes magatartásnak, és mi nem?



● Etikus vagy sem?

Felháborodunk, ha...

- méltánytalan feltételeket olvasunk egy banki szerződésben,
- rossz minőségű árut sóznak ránk,
- üzleti partnerünk nem tartja be a megállapodást, stb.

Elvárjuk... érvényesülését

- igazságosság,
- respektus,
- emberi jogok,
- környezeti értékek, stb.



Etikai problémák

Egy tettet mi alapján
értékelünk morálisan
helyesnek, vagy helytelennek?



Jogos kérdések



Mi haszna van abból az egyénnek, ha morálisan cselekszik?



Elnyeri-e a morális jótett a jutalmát?



A helyes életvitelt folytató személy boldogabb-e, mint az, aki az érdekeit túzzelvással érvényesíti?



Egoizmus (önzés)

A köz érdeke ellenében is érvényesíteni igyekeznek az érdekeiket.

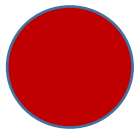


Altruizmus (önzetlenség, önfeláldozás)

Lemond a kiváltságairól a köz érdekében.

● Döntéseink alapelvei





A legnagyobbak szerint

Konfuciusz (i. e. 551 – 479)

A tökéletes erény *önmagunk legyőzése*. A kiváló vezető példamutatása pedig helyettesítheti a büntetéseket. A hatalmat megtartani csak erény révén lehetséges.

Szokratész (i. e. 469-399)

Etikai *racionalizmus* megalapozása. Ha az ember felismeri a jót és a rosszat, akkor választhat is közülük, s mindig a jót fogja választani.

A
legnagyobbak

A helyes cselekedet elbírálásának *nincs* olyan szempontrendszer, amely egyértelmű lenne.

Platon (i.e. 427-347)

A legfőbb jó a *boldogság*, amihez testi és lelki javak egyaránt szükségesek, de az utóbbiak fontosabbak.

Arisztotelész (i.e. 384-322)

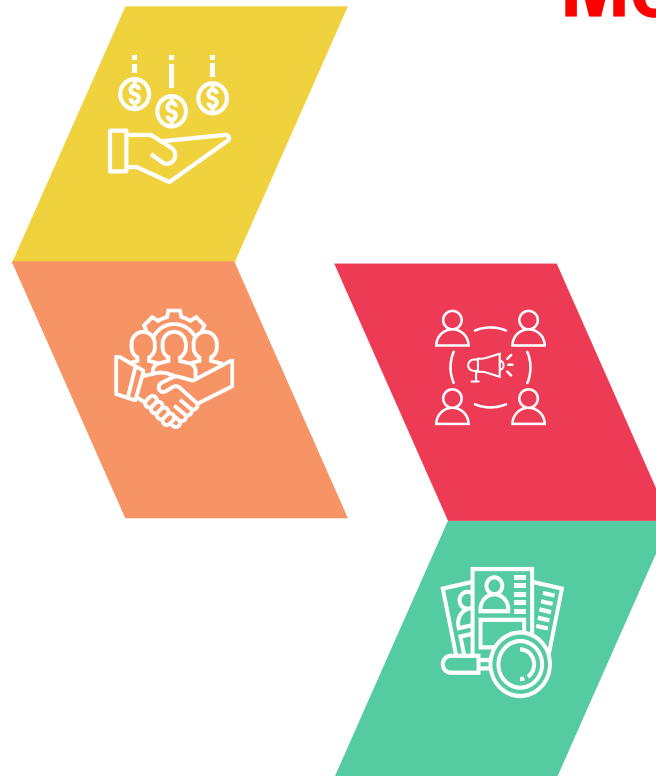
● Etikai vizsgálatok szintje

Erkölcseileg megfelelő stratégiák kidolgozása, az etikus vállalati kultúra kialakítása, a vállalati alrendszernek etikai perspektívái

Értékek változása, vezetői ethos, személyes felelősség

Szerepkonfliktusok, döntési folyamatban megjelenő értékek, stb.

Mikroszint/egyének



Mezoszint/szervezetek

Belső problémák:
megvesztegetés, csalás,
szexuális zaklatás,
munkaadó és munkavállaló
közötti érdekkonfliktus, a
dolgozók integritása, stb..

*Az érintettek érdekeinek figyelembe-
vétele:*
a termékfelelősség,
fogyasztóvédelem és
környezetvédelem, stb..



Etika a projektmenedzsmentben

(egyéni szint)

Vezető		Leader		Etikus leader	
Személytelen	K	Megértő	EQ	A jóra törekszik	EQ
Begyűjti az elismerést	S	Megadja az elismerést	E, EQ	Őszinte és egyenes	E, EQ
Mikromenedzsel	S	Delegálja a feladatokat	E, IQ	Felelősséget vállal	IQ
Azt mondja: csináld!	K	Azt mondja: csináljuk együtt!	E	Eleget tesz a kötelezettségeinek	IQ
Rövidtávban gondolkodik	IQ	Hosszú távon gondolkodik	IQ	Tisztességességre törekszik	E, EQ
Mindig főnök	S	Lehet a kollégád	E	Szolgálatkész	E
A folyamatra koncentrálnak	IQ	Az emberekre koncentrálnak	E	Alázatos	E, EQ
Azt mondja: én	S	Azt mondja: mi	E, EQ	Bátorít és fejleszt másokat	E, EQ
Félelmet kelt	K	Tiszteletet ébreszt	EQ	Tiszteletet mutat minden egyén iránt	E, EQ

S – siker, K – kemény tényező, E – ember, IQ – intelligencia, EQ – érzelmi intelligencia

Etika a projektmenedzsmentben

(mezoszint)

Alapvető értékek



Felelősség

Becsületesség

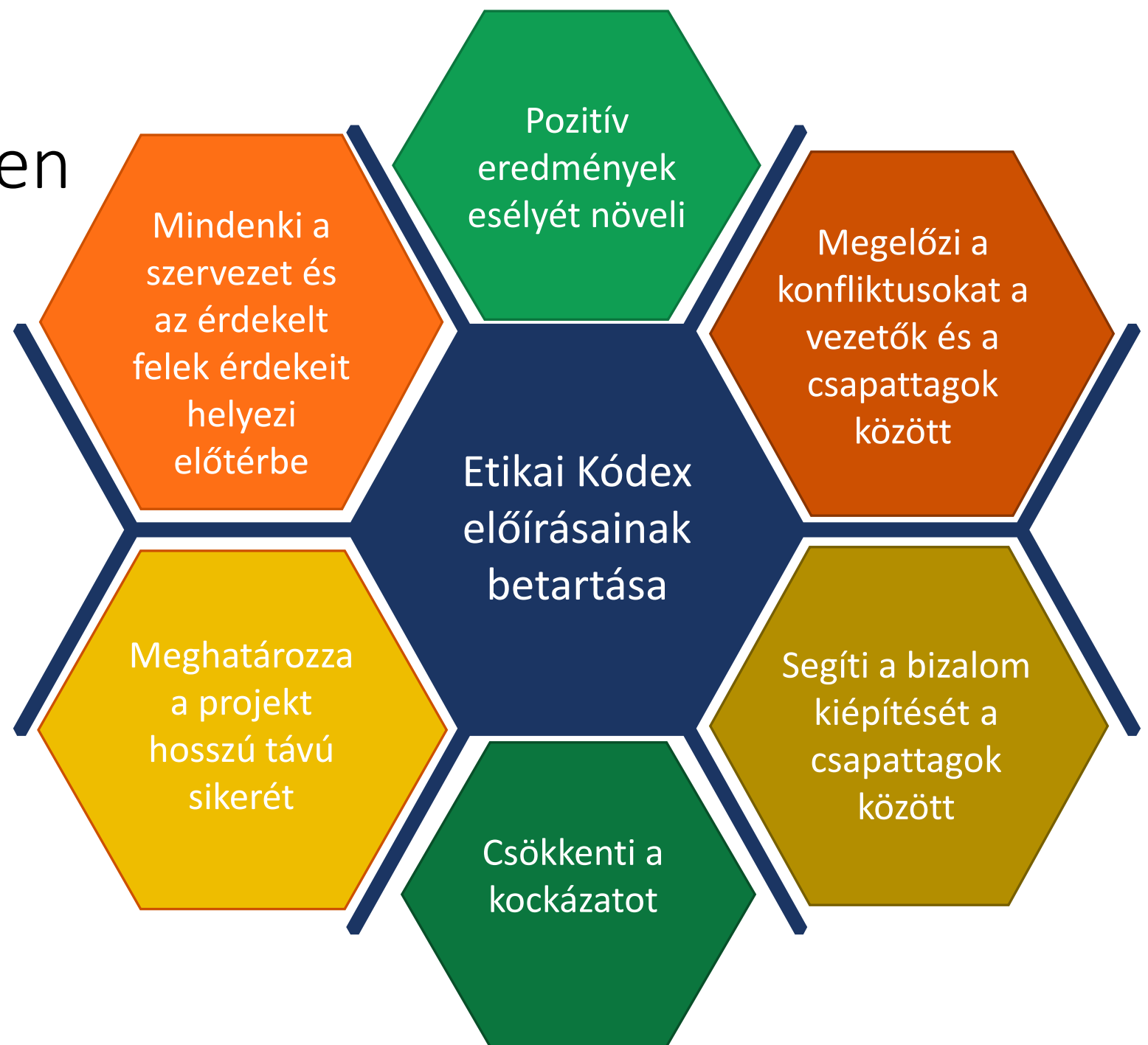
Tisztelet

Mértányosság

PMI Etikai Kódex

döntéshozatali folyamat
együttműködésre épülő környezet
egyéni preferenciák helyett minden fél érdekeinek szem előtt tartása

Etika a projekt- menedzsmentben (mezoszint)





Etika a projektmenedzsmentben

(mezoszint)

Régi tapasztalat –
új
munkasablonok

Átláthatóság, ha
szakmai
környezetben
összeférhetetlenség
merül fel

Teljes körű
tájékoztatás –
manipuláció
helyett

Kiállni a helyes
dolgokért akkor
is, ha nehéz
vagy
kényelmetlen


Méltányos
járandóság
kifizetése

Személyes
előítéletektől
mentesség

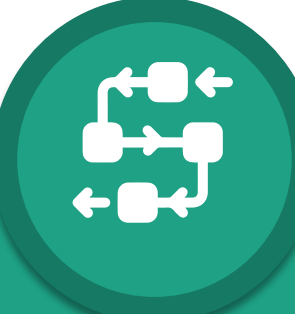
(sértő beszéddel, a
zaklatással vagy az
etikátlan döntéshozatallal
szemben)

Etikai elvek beépítése


Etikai vétségek



Költség –
haszon
elemzés



Az utolsó
lehetőség



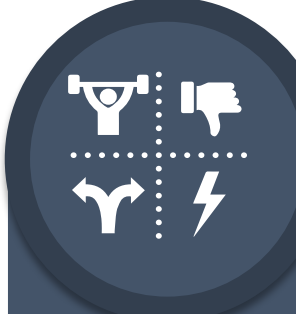
A
kreativitás
problémája



Kiváltsá-
gosság
érzése



Környezeti
hatások



„Kognitív
disszo-
nancia”

Mikor/miért követünk el etikai vétséget?

● Mesterséges intelligencia és etika

A robotok elveszik a munkát? 01

Személyégi jogok veszélybe kerülhetnek? 03

A mesterséges intelligencia és a robotika sikere az emberiség végét eredményezi? 05

02 Az embereknek túl sok, vagy túl kevés szabadideje marad?

04 Robotok alkalmazása a hadviselésben?

Felvetődő kérdések a MI alkalmazása kapcsán



Mesterséges intelligencia – döntési problémák 1

Amerikában az igazságügyben használt a COMPASS algoritmus, mely segítségével predikciót hajtanak végre, hogy eldöntsék, hogy a börtönbüntetésének minimális idejét letöltött személyek visszaengedhetők-e a társadalomba vagy sem.

Mint kiderült, a modell elfogult volt a feketebőrű bűnözőkkel szemben.

- Helyesen cselekszünk-e, ha olyan adatokat is szolgáltatunk a gépi tanuló rendszerünknek, amik alapján mi sem ítélnénk meg szívesen az embereket?
- Melyik a helyes döntés etikai szempontból.....
- csökkenteni a bűntények számát úgy, hogy az azonos attribútumokkal rendelkező elítéltek közül azt a személyt börtönben tartjuk, akinek színes a bőre, vagy eltekinteni ettől és kockáztatni a bűntények elszaporodását?



Mesterséges intelligencia – döntési problémák 2

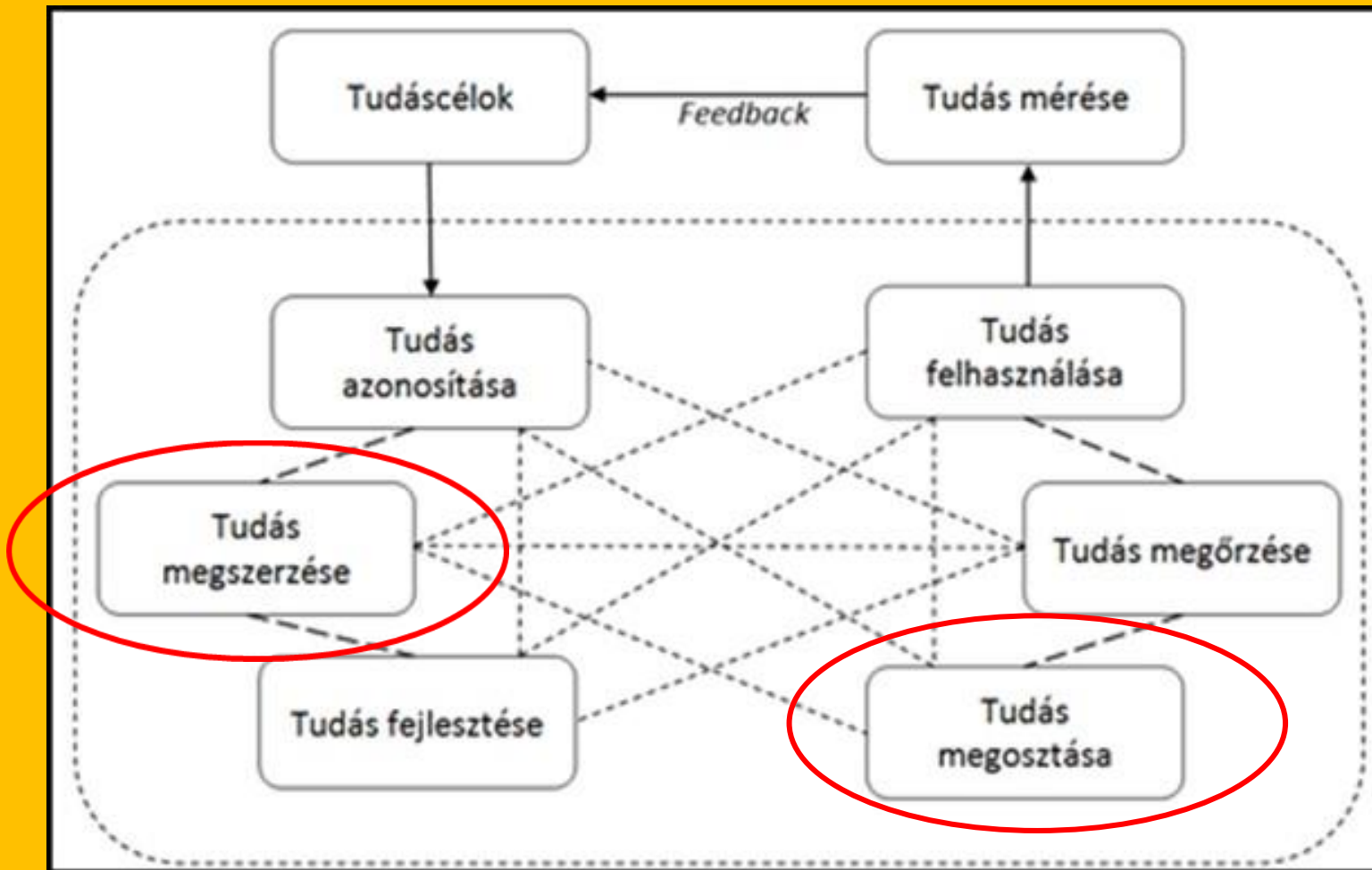
Felmérések alapján az ázsiai emberek fizetik vissza legnagyobb eséllyel a jelzálogkölcsönt, míg a feketebőrű emberek a legkisebb valószínűséggel.

A machine learning modell számára, mely elvégzi a bankoknak a szükséges predikciót, etikus cselekedet lenne-e átadni azokat az attribútumokat, mint például a személy bőrszíne vagy egyéb kényes adat?

Mindenki maga dönti el, hogy hol van az a határ, melyet nem akar átlépni egy kicsivel több profit megszerzése érdekében.

Míg a gazdasági szektorban csak a pénz a tét, addig az igazságügyben emberi életek és sorsok is múlhatnak a kérdésen.

● Egy lehetséges projekt – TM rendszerépítés

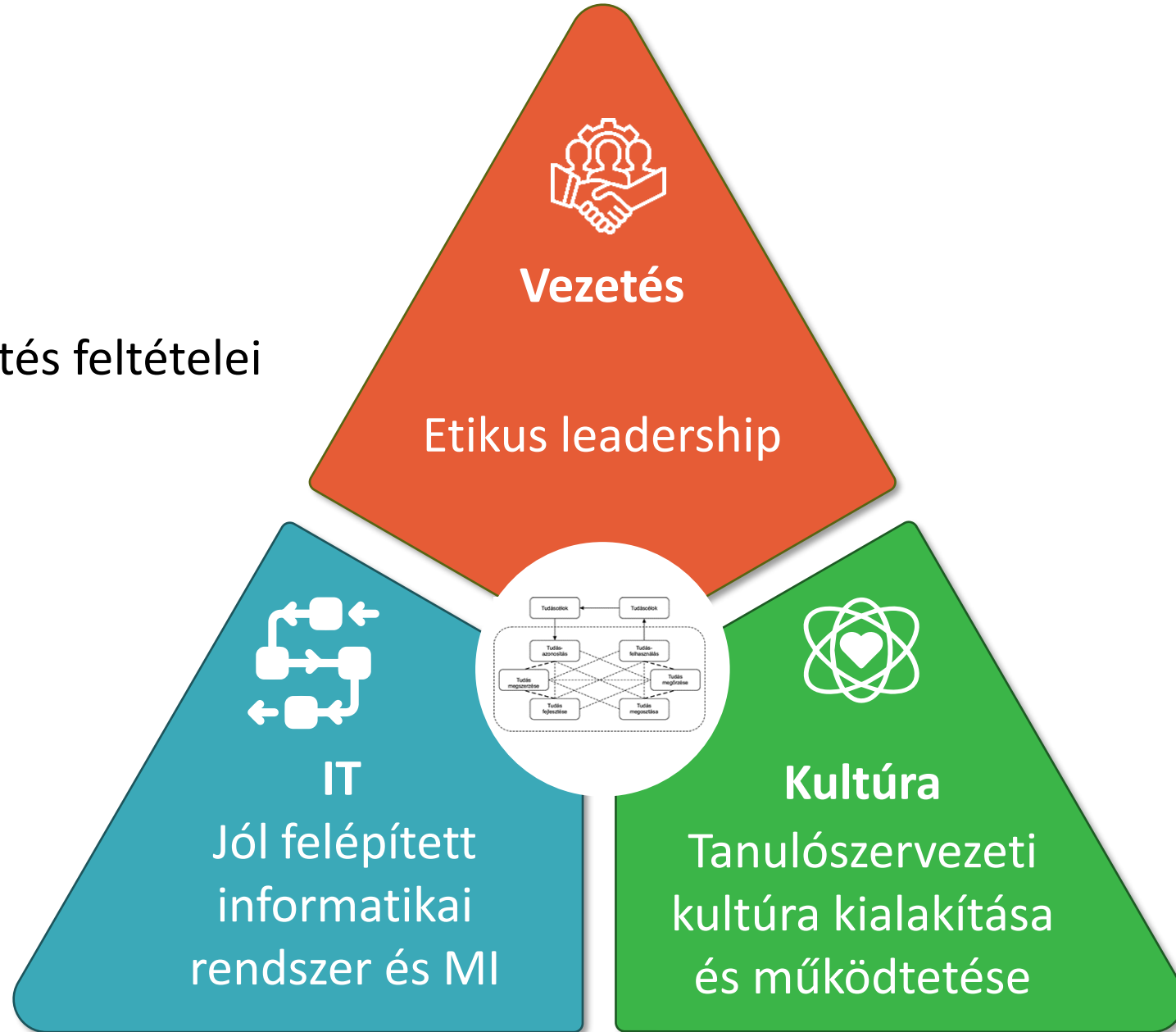


● Egy lehetséges projekt – TM rendszerépítés

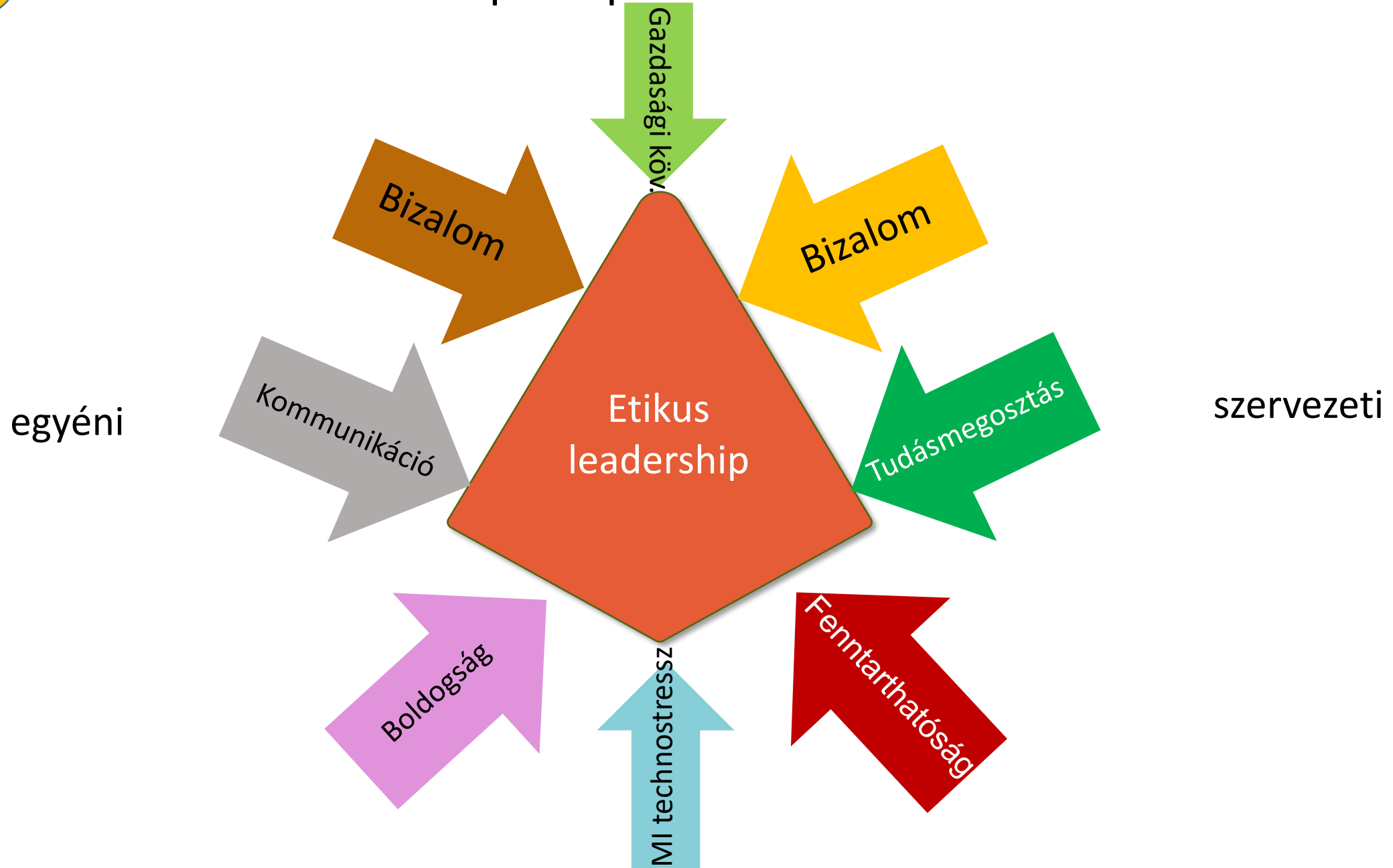
<i>Tudásszerzés – átadás módja</i>	<i>Felvethető etikai kérdések</i>
Továbbképzés	Ki-kit, hol, miért, mennyiért?
Betanítás, mentor	Milyen szinten, ki-kit? Hitelesség?
Új munkatárs felvétele	Mit árul/ok el?
Együttműködés az ügyfelekkel	Őszinteség, bizalom határai
Együttműködés a beszállítókkal	Őszinteség, bizalom határai
Tanácsadók felhasználása	Kit, mire, milyen információval, milyen közvetítővel? Titoktartás kontra referencia?
Kooperáció egyetemekkel	Melyikkel, miben, hol vannak a határok?
Egy találó történet, vállalati pletyka	Korrekt mese? Kiről – kinek? Igazság tartalom?
Vállalat felvásárlása	Pénzért a tudás határok nélkül megszerezhető-e? Valós tudás szerzés-e?
Tudáslopás	Hol vannak a határok, milyen eszközökkel? Mit enged meg az aktuális kultúra?

● Egy lehetséges projekt – TM rendszerépítés

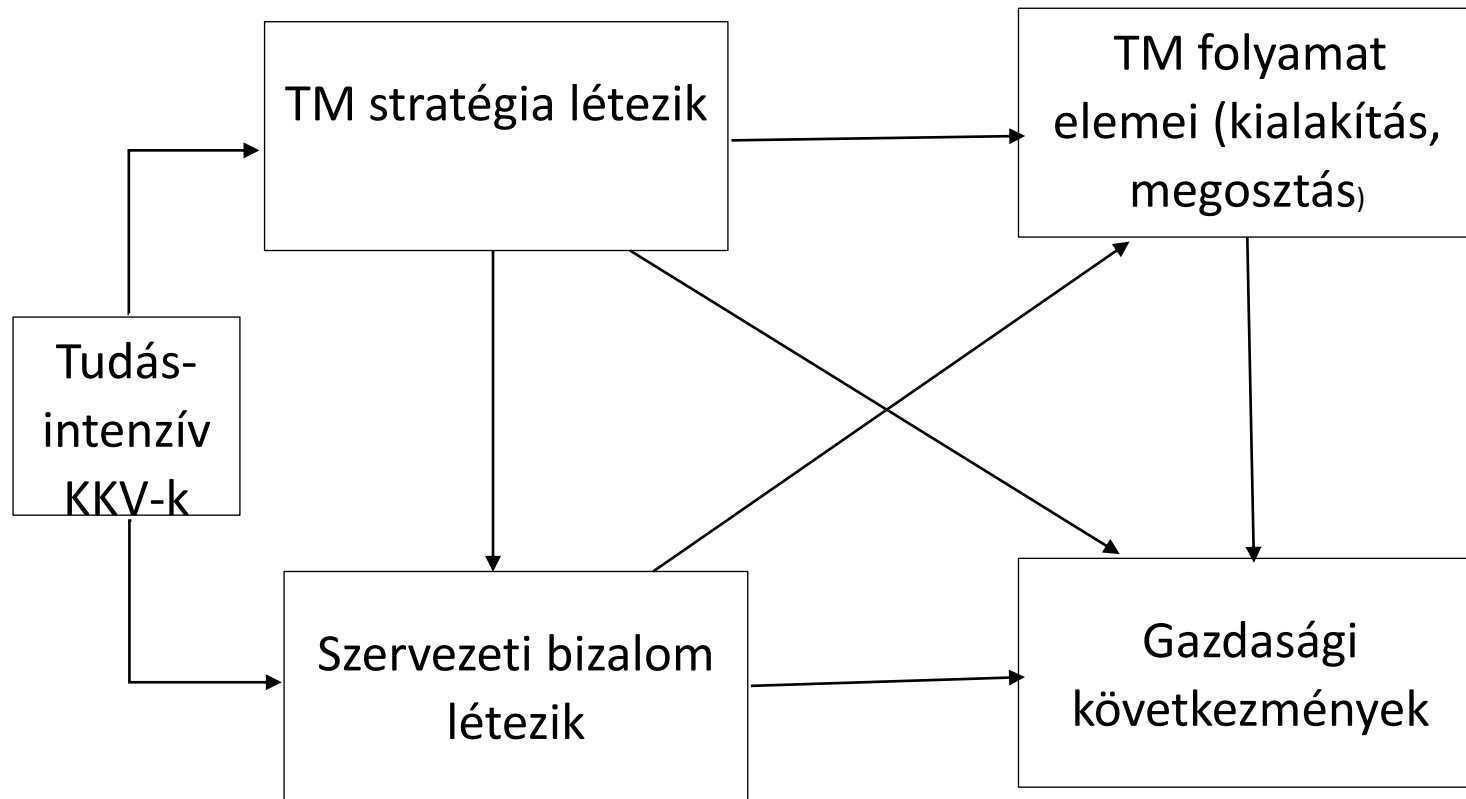
A TM rendszerépítés feltételei



Etikus leadership kapcsolatrendszer



● A valóság tesztje – bizalom

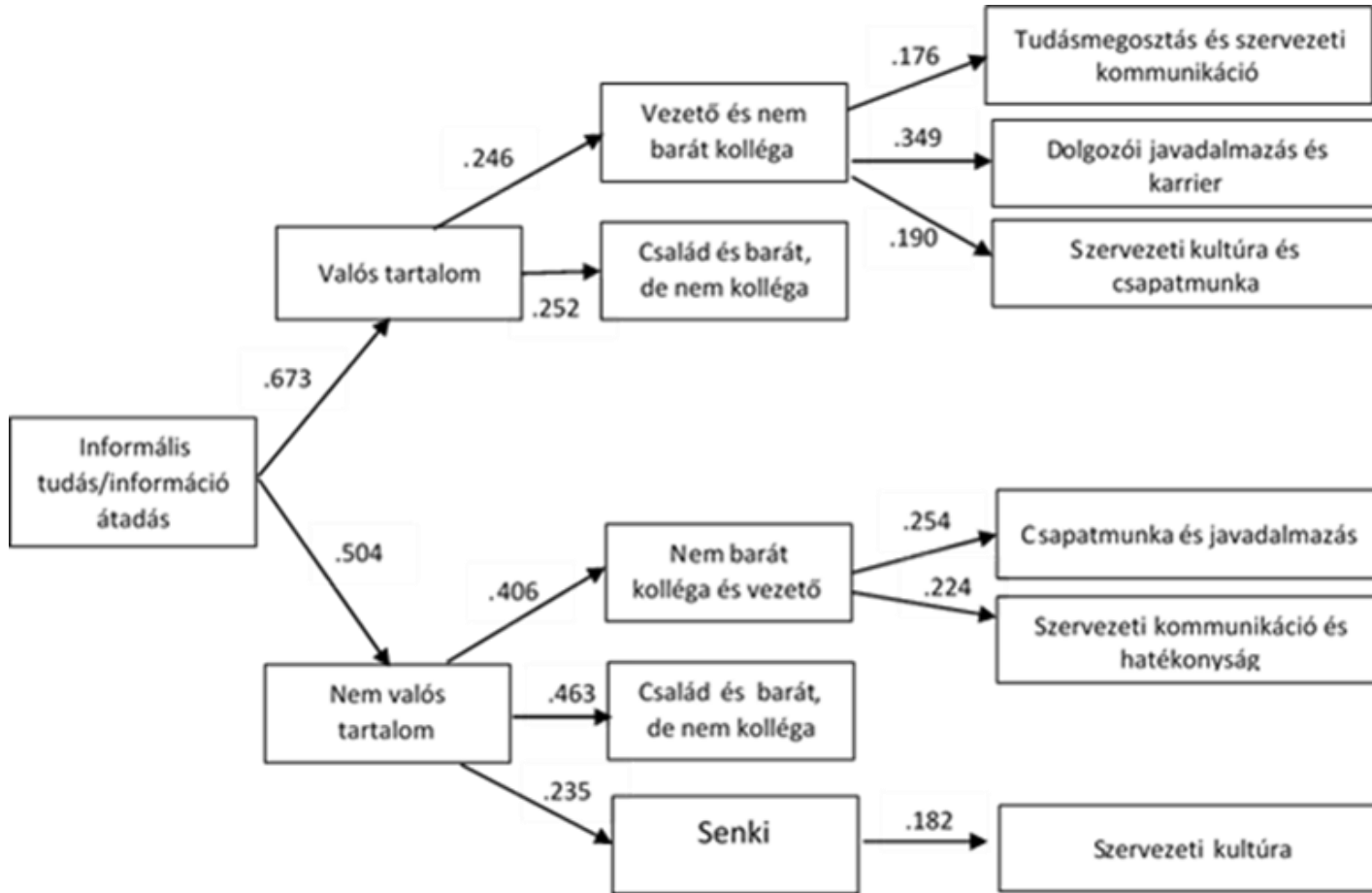


Etikai problémák:

- A tudásalapú szervezetek nem egységesen tartják fontosnak a bizalmi kultúra jelenlétét.
- A szervezeti bizalom általában erősíti a hierarchia vertikális szintjei közötti bizalmat mind a beosztottak és vezetők, mind a különböző vezetői szintek tekintetében.
- A bizalom ill. bizalmatlanság gazdasági következményeivel nem kalkulálnak, nem tekintenek rá, mint versenyképességet, szervezeti sikert befolyásoló tényező.

236 KKV magyar- szlovák összehasonlítás

A valóság tesztje – kommunikáció

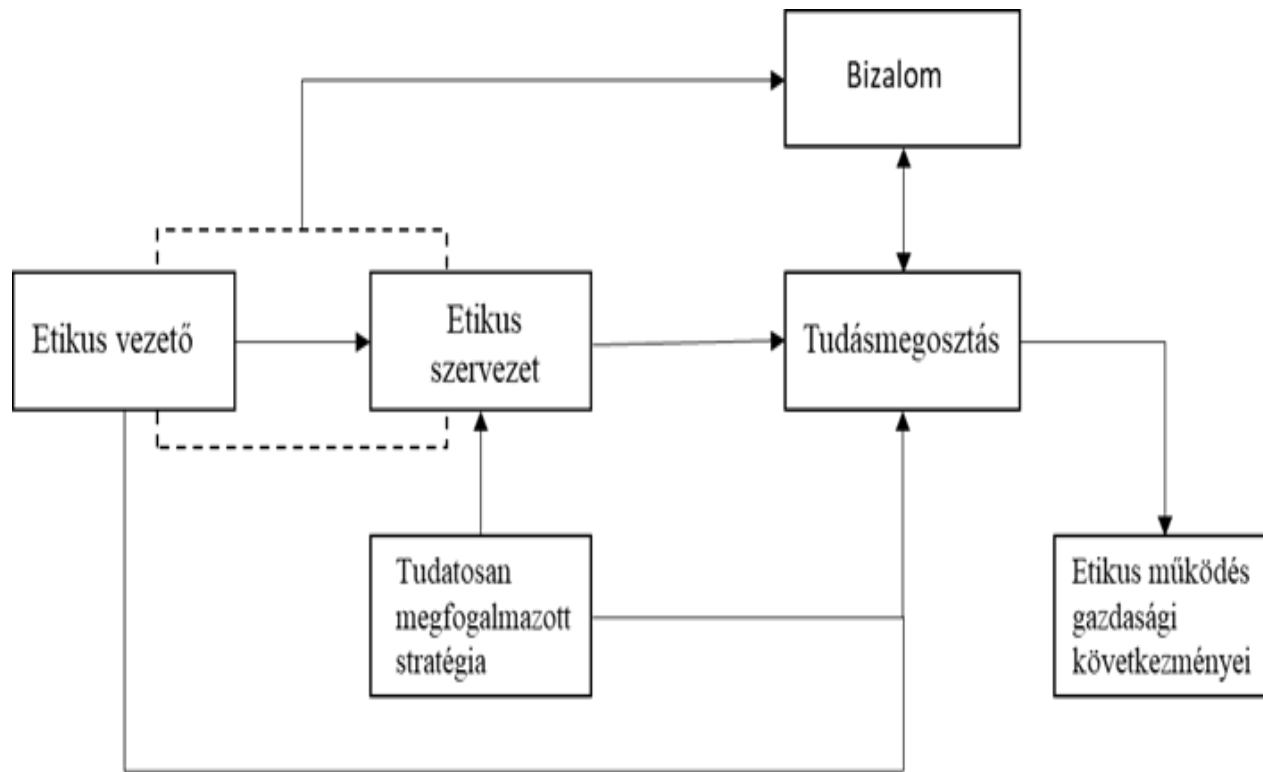


310 fő magyar válaszadó

Etikai problémák:

- A szervezeti és a személyes tényezők nem befolyásolják a személyes információk informális módon történő átadását.
- A megkérdezettek 5 százaléka ad tovább rendszeresen hamis tartalmú személyes információkat, míg 10 százalékuk csak a valós tartalmú információkat osztja meg.
- A legtöbb problémát, gazdasági hátrányt, munkahely elhagyást a hamis tartalmú információk okozzák.

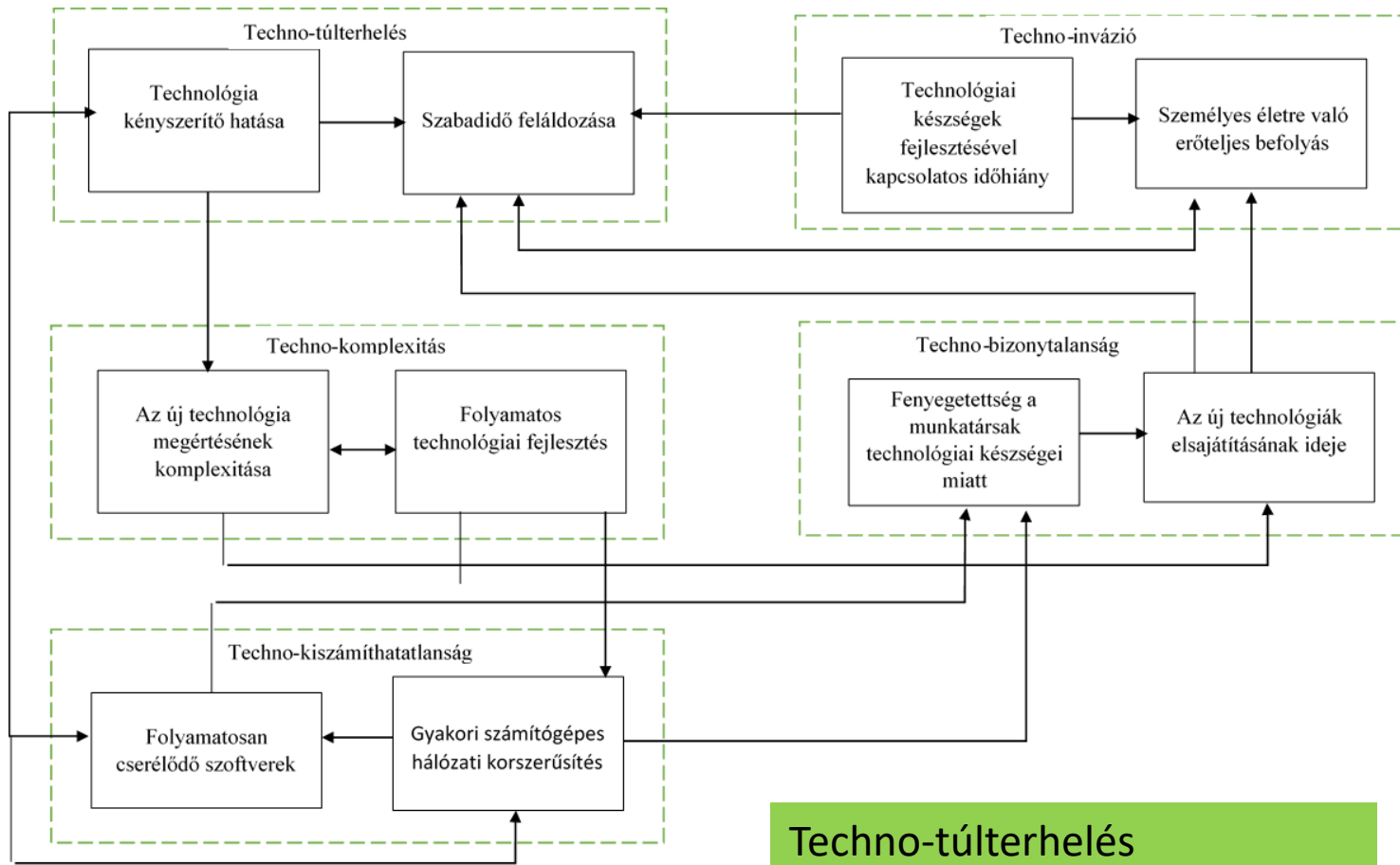
● A valóság tesztje – etikus leadership gazdasági következményei



245 magyar és 160 szlovák válaszadó (KKV)

- Az etikus szervezet létrejöttének leglényegesebb eleme az etikus leadership, mely erősíti a bizalmi kapcsolatokat a szervezetben.
- Minél több alkalmazottat foglalkoztat a vállalat és minél nagyobb az éves árbevétele annál nagyobb mértékben jelennek meg a etikai szabályozások, a tudásmegosztás elemei és ennek eredményeként a pozitív gazdasági eredmények.

A valóság tesztje – MI – technostressz



531 válaszadó

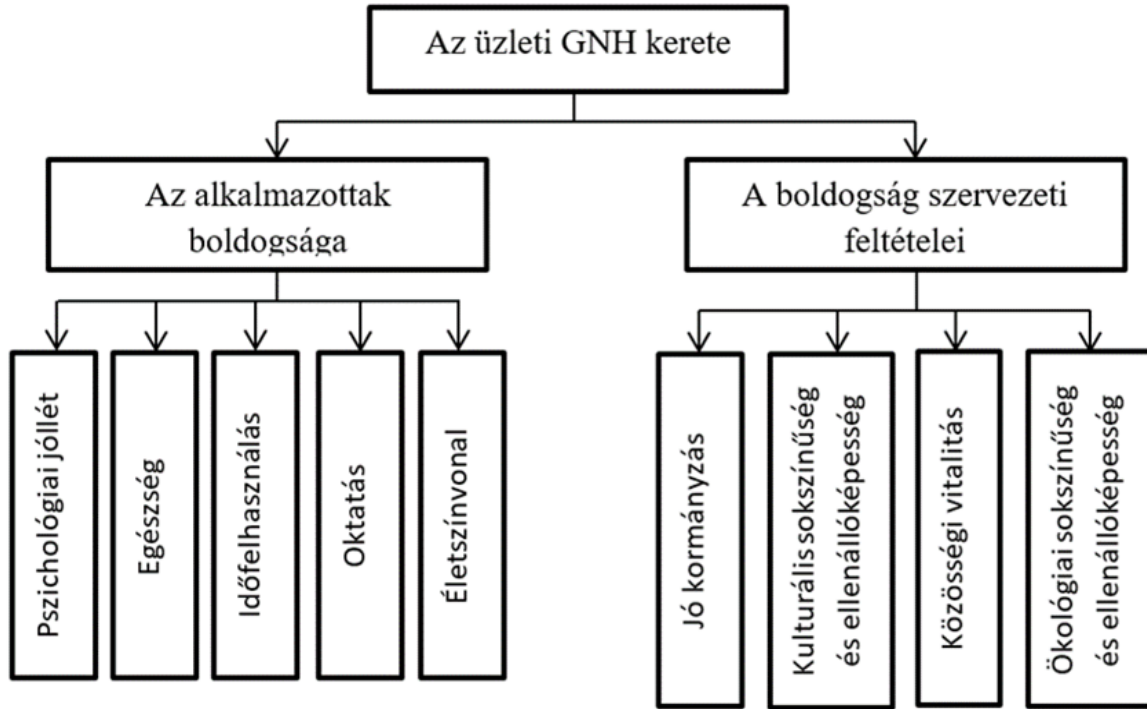
Techno-túlterhelés
Techno-invázió
Techno-komplexitás
Techno-bizonytalanság
Techno-kiszámíthatatlanság

Etikai problémák:

- Elmosódnak a munka-magánélet határai.
- Az állandó teljesítmény kényszer károsan hat a szervezeten belüli tudástranszferre, és növeli a munkahely elvesztésének kockázata érzését.
- A bizalom szempontjából inkább preferálják az emberek közötti személyes együttműködést, mint a technológiákat.
- A technostressz hatása kimutatható a szervezeti bizalomra és a privát életre, különösen a mesterséges intelligencia által generált bizalomra, és a munkatársak közötti bizalmatlanságra.



A valóság tesztje – boldogság



239 felsőoktatási munkatárs
773 gazdálkodó szervezet

Általában sürgős beavatkozásra van szükség a területek fejlesztése érdekében.

Legtöbb boldogtalanságot okozó etikai probléma:

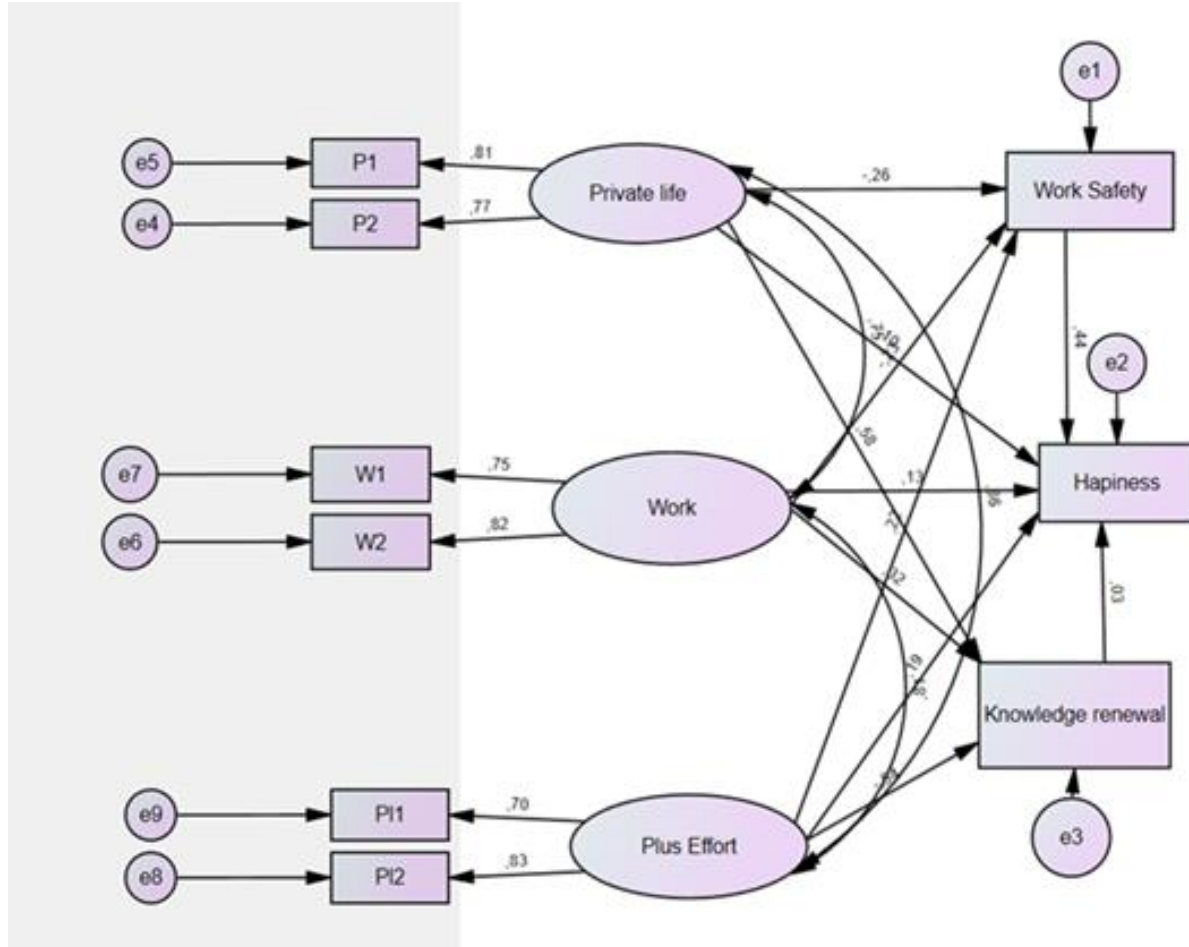
- a stressz,
- a kiszámíthatatlan munkarend
- fejlődésre, képzésre kapott lehetőségek

„Kulturális sokszínűség”, „Ökológiai sokszínűség”.
Etikai hiányosságok:

- adományozás,
- a nemzeti és kulturális értékek népszerűsítése
- önkéntes tevékenységek
- környezetvédelem

„Pszichológiai jóllét” ↔ munkahelyi bizalom,
„Egészség” ↔ közös tér,
„Időgazdálkodás” ↔ munka-magánélet közötti egyensúly,
„Oktatás” ↔ professzionális képzés, fejlesztés,
„Életszínvonal” ↔ nyugdíjjal kapcsolatos támogatás.

● A valóság tesztje – MI – technostressz - boldogság

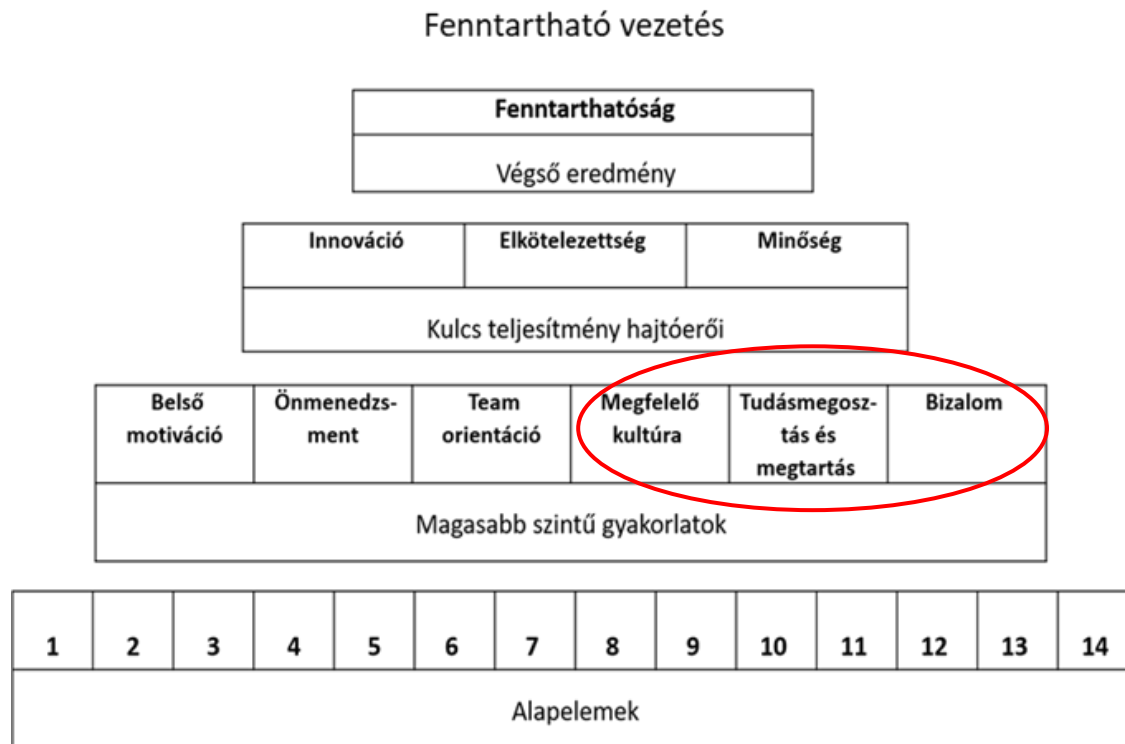


237 válaszadó

Legtöbb etikai probléma:

- A munka és a magánélet összehangolása.
- A technológia elsajátítása, a munkahely elvesztésnek félelme hat a privát életre.
- A technostressz hatással van a munkahelyen meglévő bizalomra.
- A munkahelyi boldogság növelhető a wellbeing intézkedésekkel - kérdés, milyen eszközökkel?

A valóság tesztje – fenntarthatósági vezetés



Alapelemek

1. Megfelelő vezetési stílus
2. Tehetségek bevonása és megtartása
3. Folyamatos fejlesztés
4. Belső utódlás tervezés
5. Tisztelet, sokszínűség és befogadás
6. **Etika és erények**
7. Jó kormányzás
8. Hosszú távú gondolkodás
9. Megfontolt szervezeti változás
10. Külső zavaroktól függetlenség
11. Környezeti felelősség
12. Szociális felelősség
13. Széleskörű érintettségi fókusz
14. Erős megosztott vízió és célkitűzés

32 strukturált interjú (20 termelő, 12 szolgáltató)

A bizalomra épülő szervezeti kultúra kiépítése komoly kihívás, ami segíti a tudásmegosztást és a fenntarthatósági célok irányába történő elmozdulást. Az innováció mértéke függ az emberi erőforrásra, a csapatmunkára, a tudásmegosztásra vonatkozó döntésektől.

A fenntartható tudás a fenntartható szervezeti működés alapvető kritériuma, de csak a fenntarthatósági vezetés irányítása alatt működik.



Köszönöm szépen a figyelmet!



Sági György

BondWeaver

Szervezeti intelligencia

INTELLIGENCIA

Végrehajtási képesség

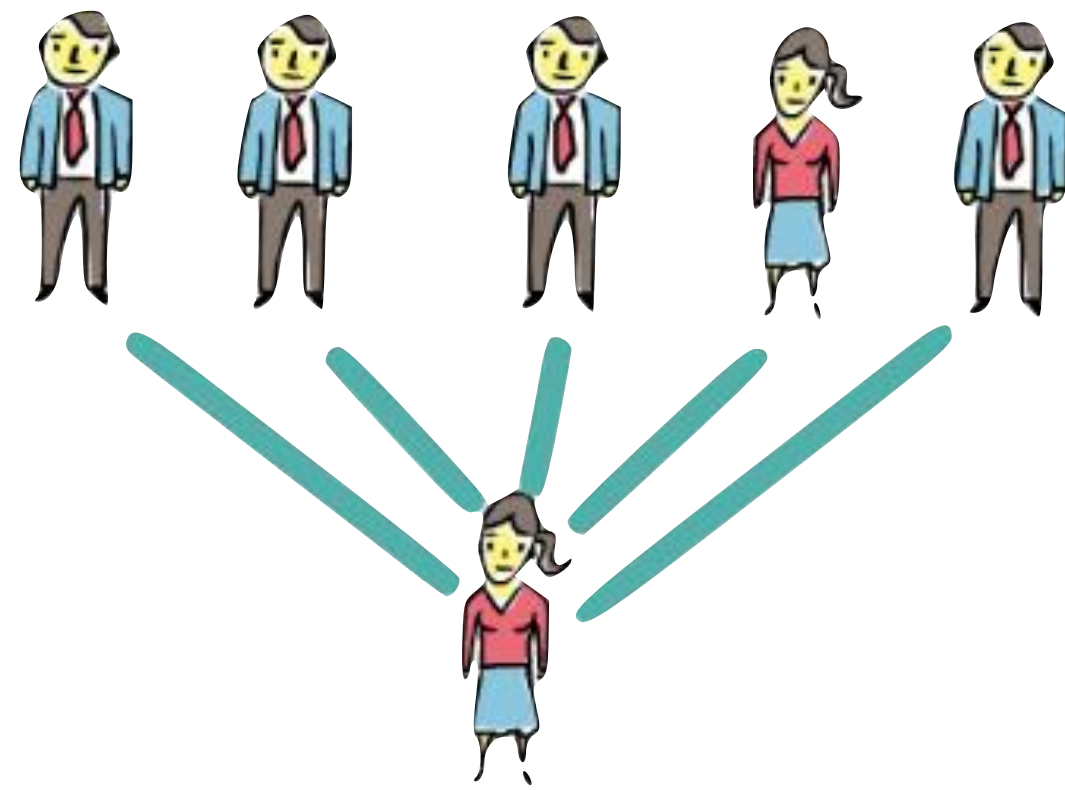






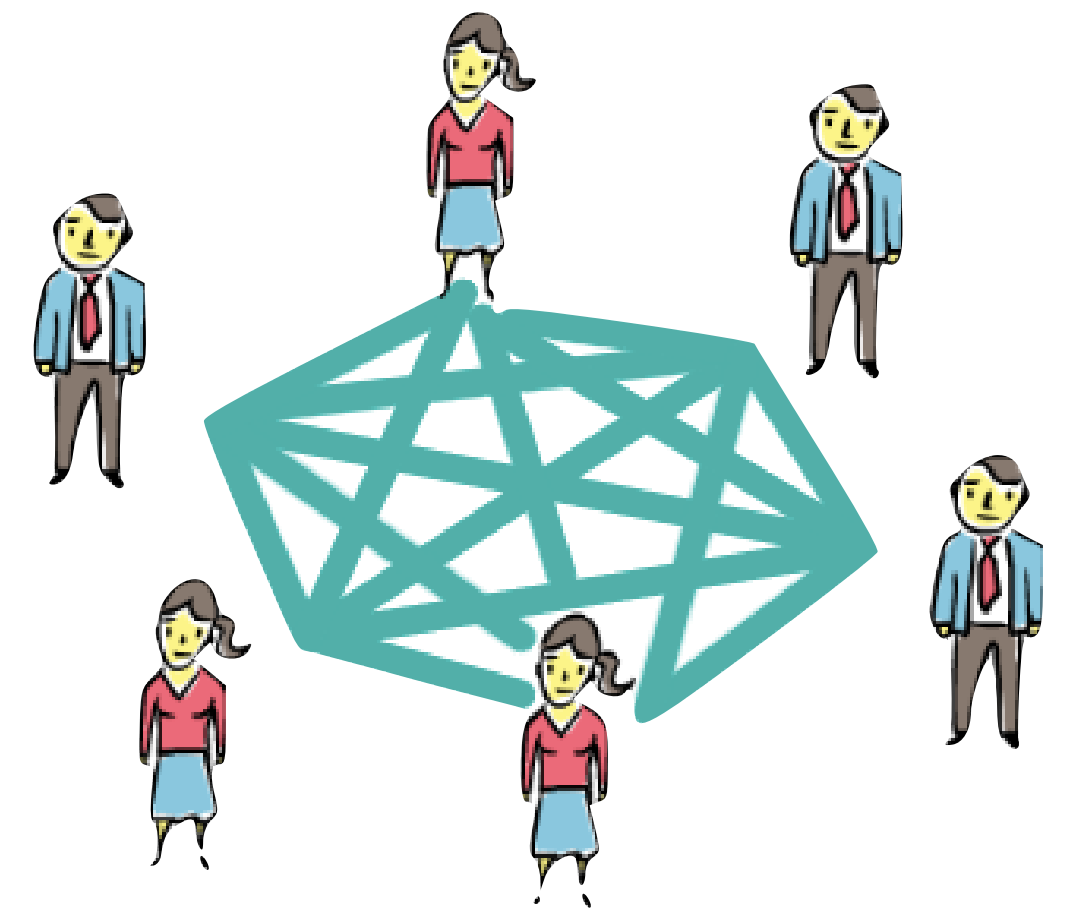
A struktúra értéke

14'20"

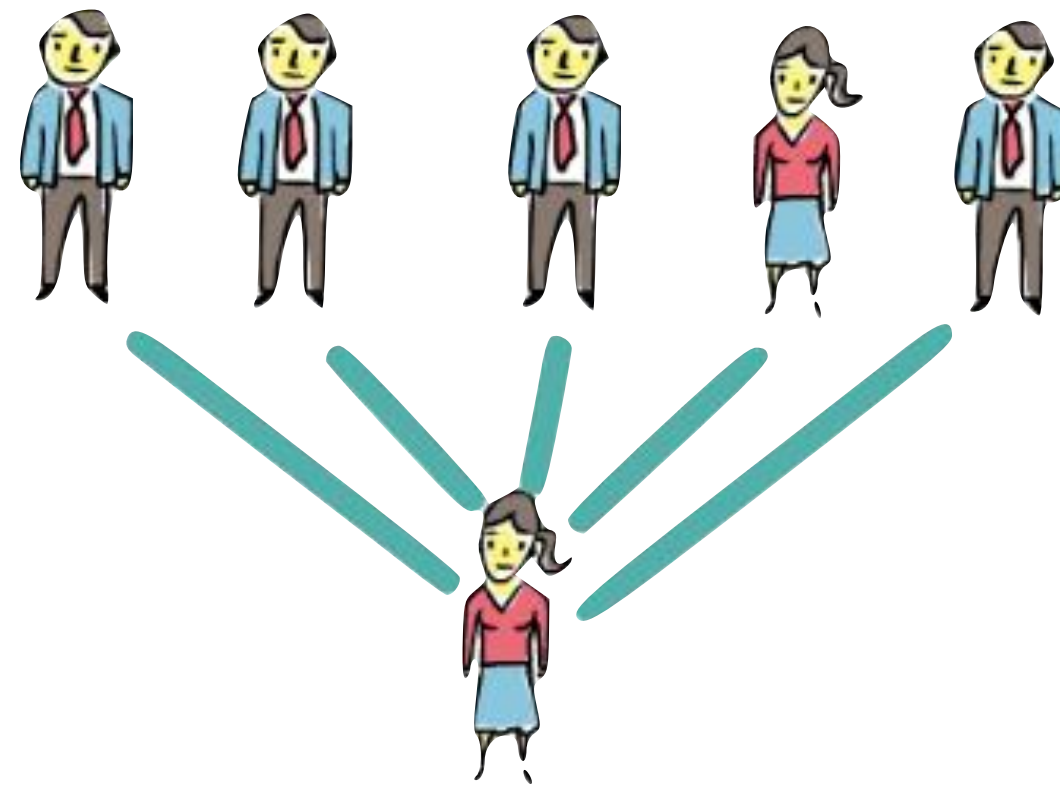


2'20"

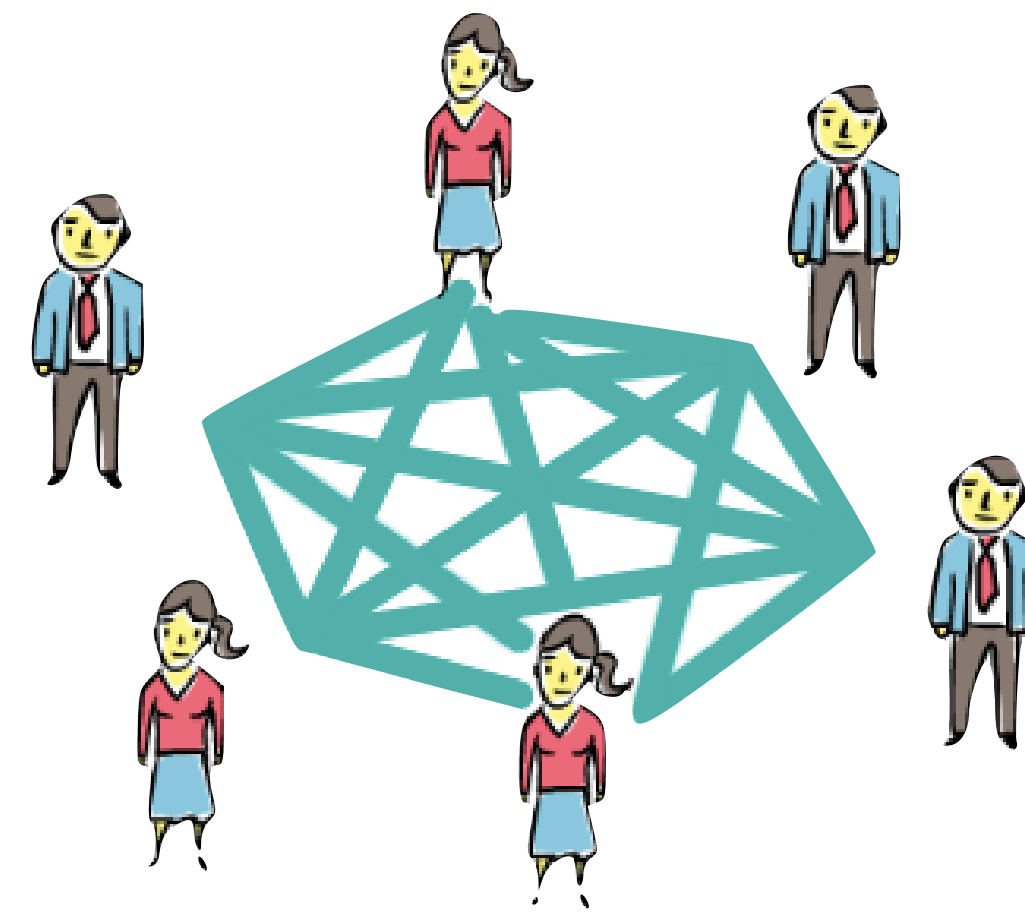
3'40"



A struktúra értéke



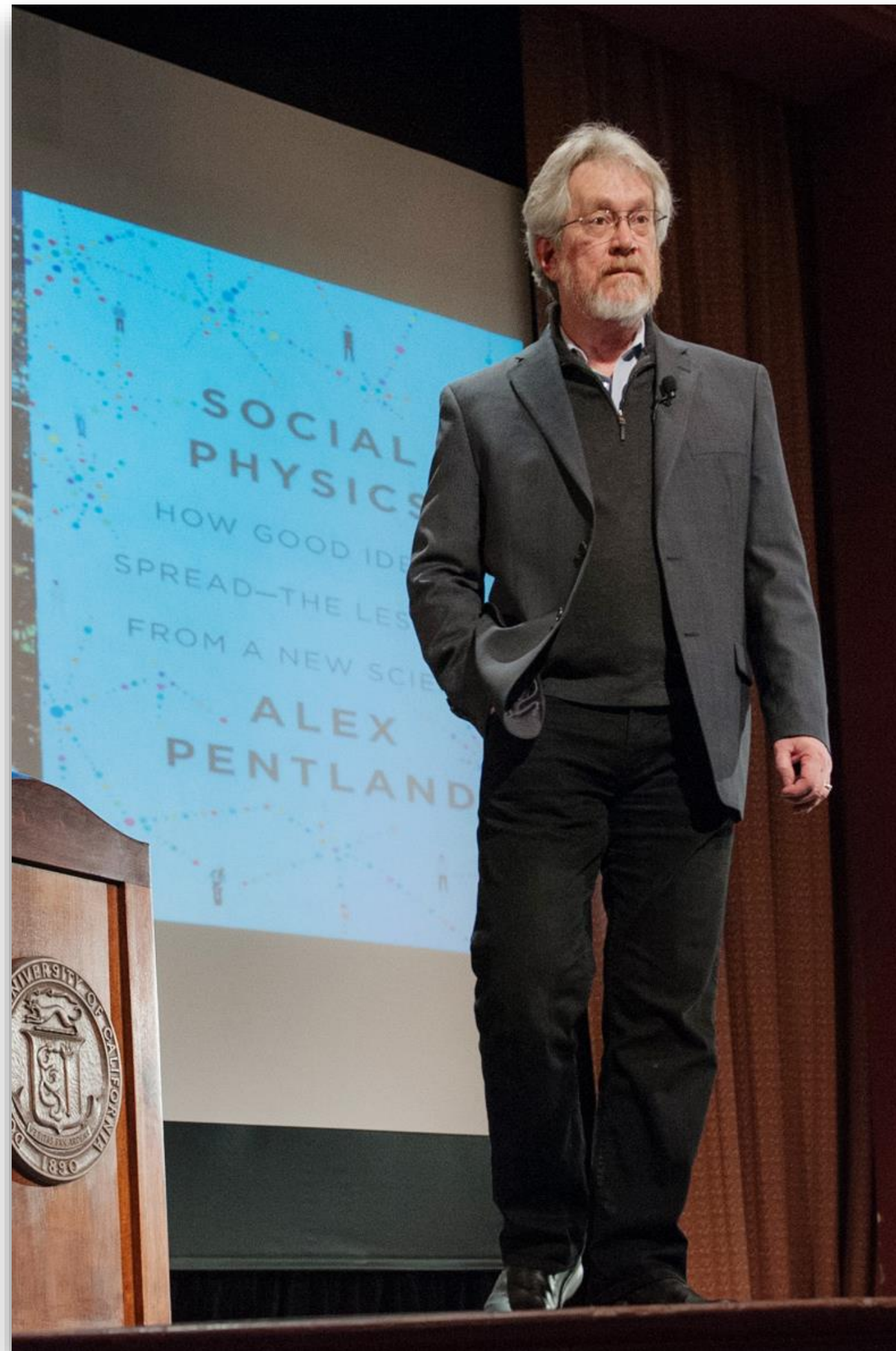
A hierarchikus csoportok jobban teljesítenek a jól definiált feladatok végrehajtásában,



míg az együttműködő csoportok jobban teljesítenek a problémák megoldásában.



A struktúra értéke



“A közösségek hatékonysága a tagok interakciós hálózatától nagyobb mértékben függ, mint minden egyéb mástól együttvéve; tapasztalat, IQ, képességek, hozzáállás, etc.”

Alex Pentland MIT

/How Social Networks Can Make Us Smarter/





grafit



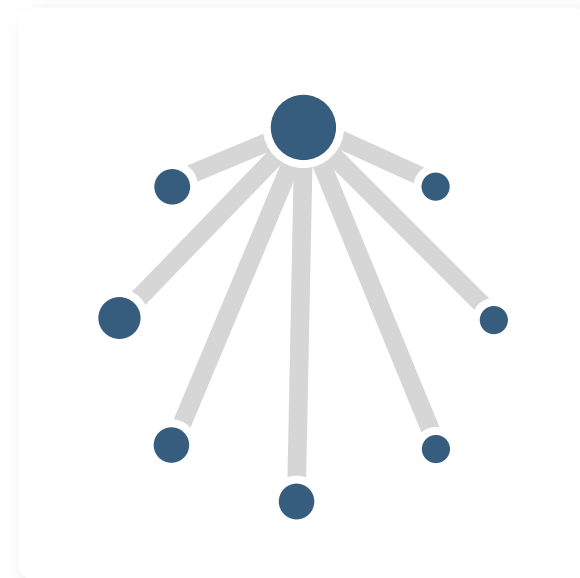
gyémánt



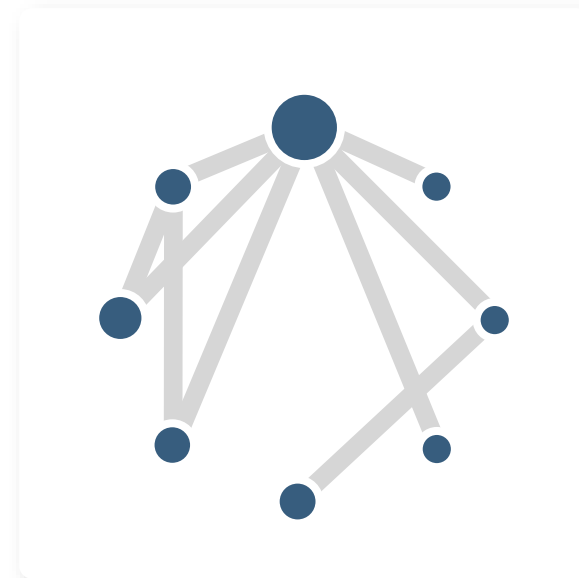
Feladatstruktúra

Nem optimális

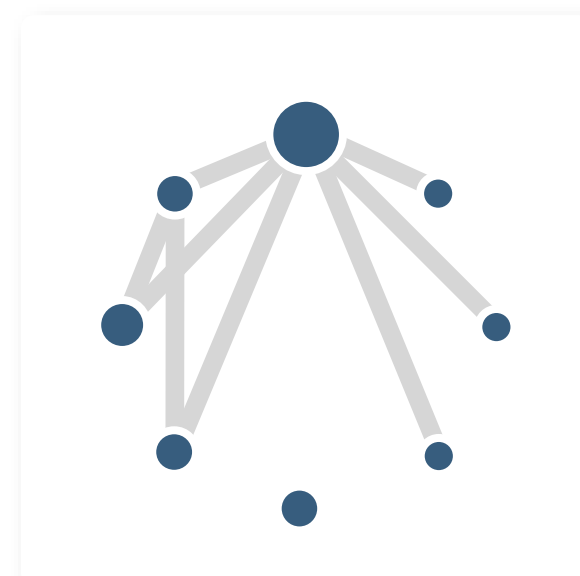
csak vezetőhöz
kapcsolódnak



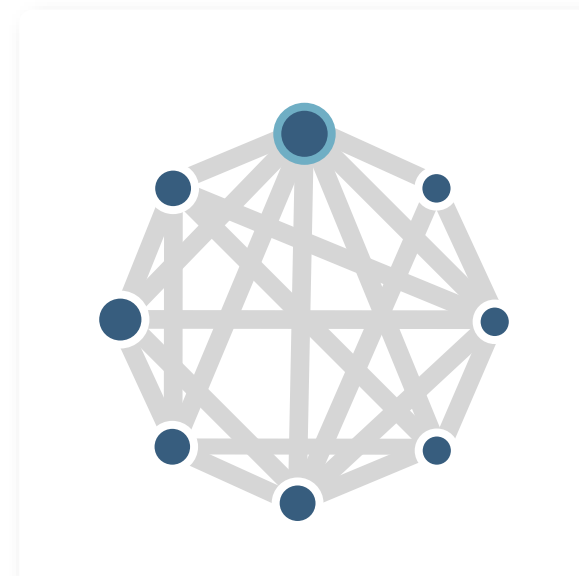
van aki nem
kapcsolódik a vezetőhöz



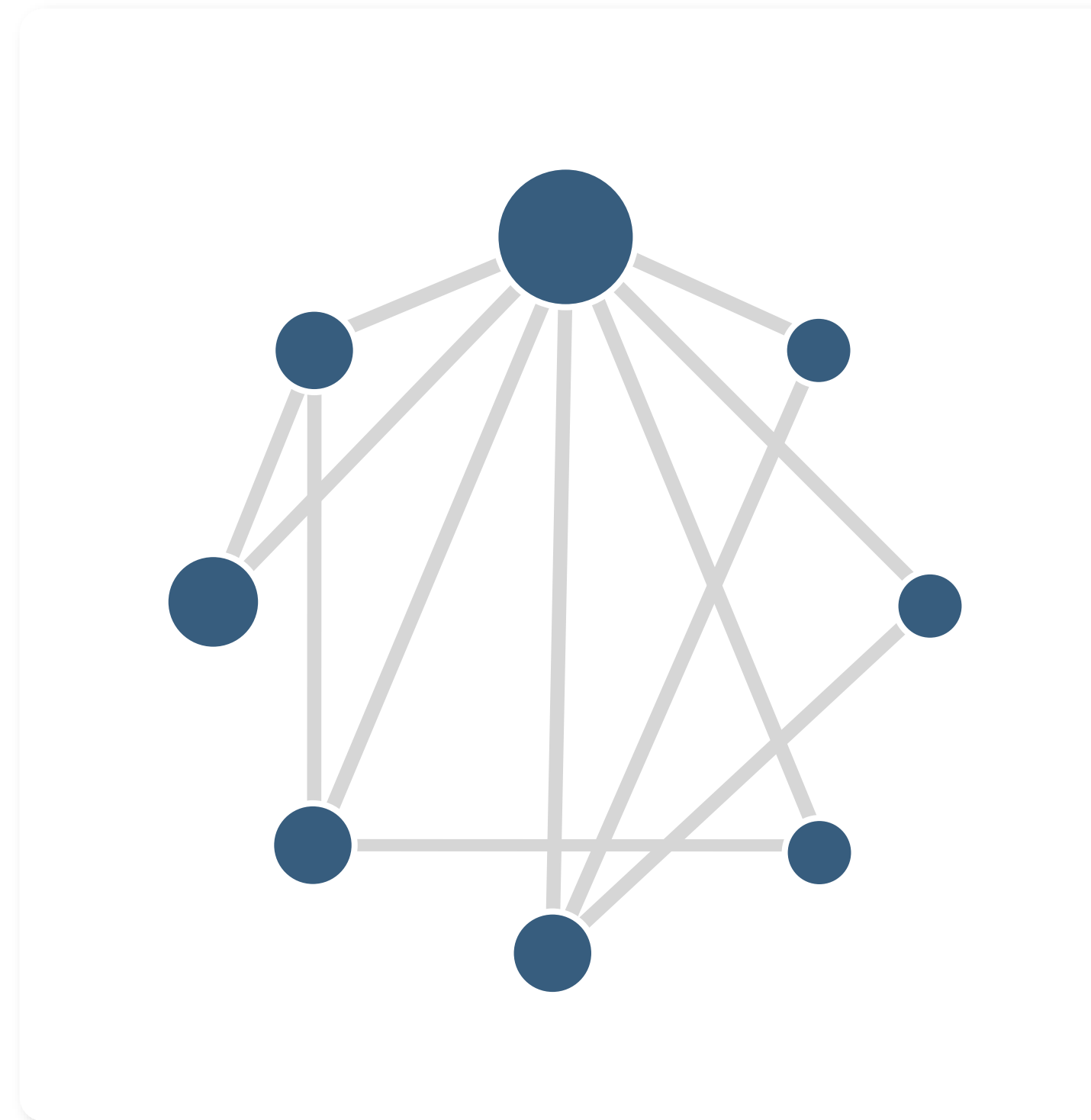
szeparálódott



túl sok kapcsolat



Optimális



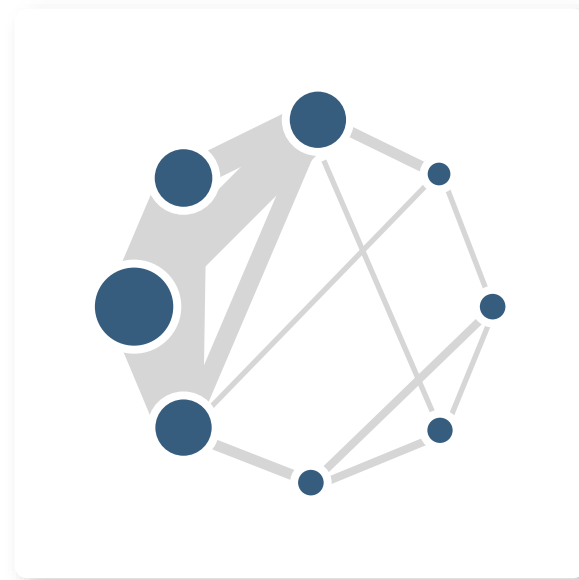
Mindenki kapcsolódik a vezetőhöz és legalább egy társhoz, de nem mindenkihez.



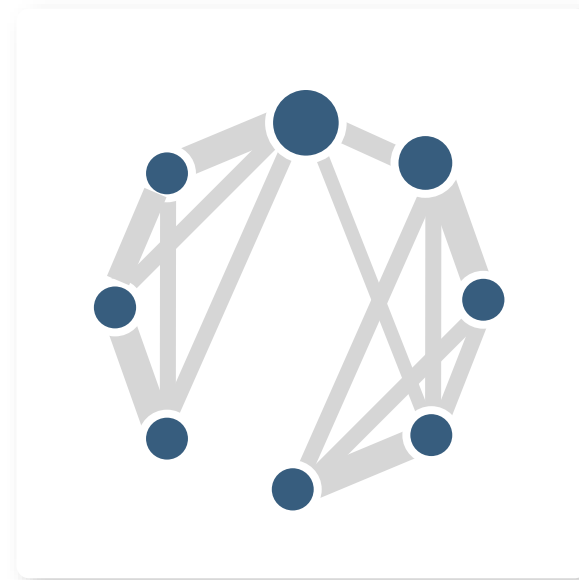
Problémamegoldó struktúra

Nem optimális

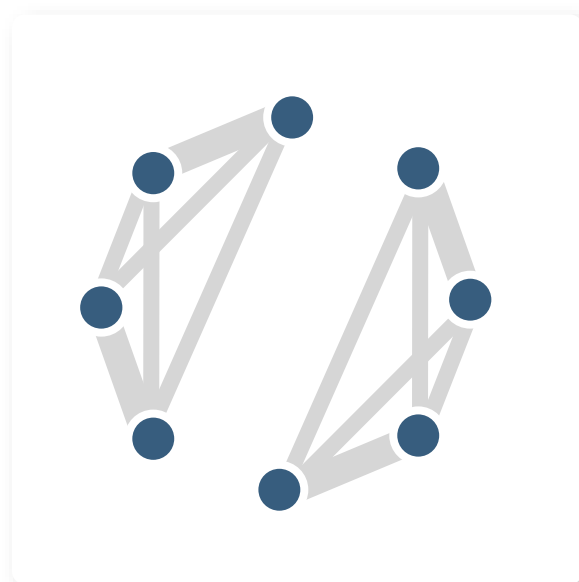
aszimmetrikus



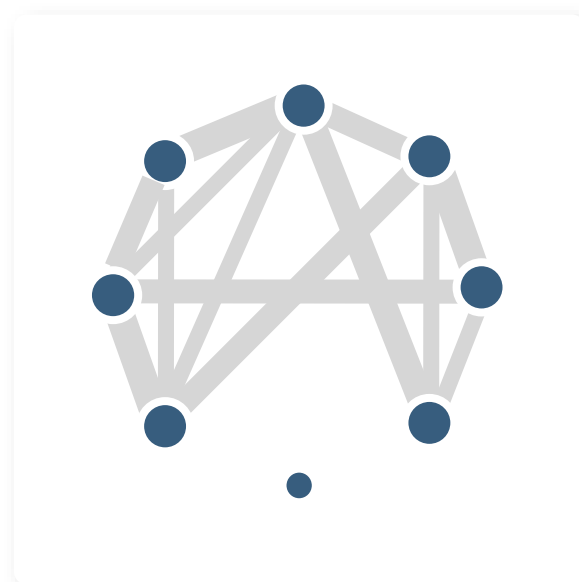
modularizált



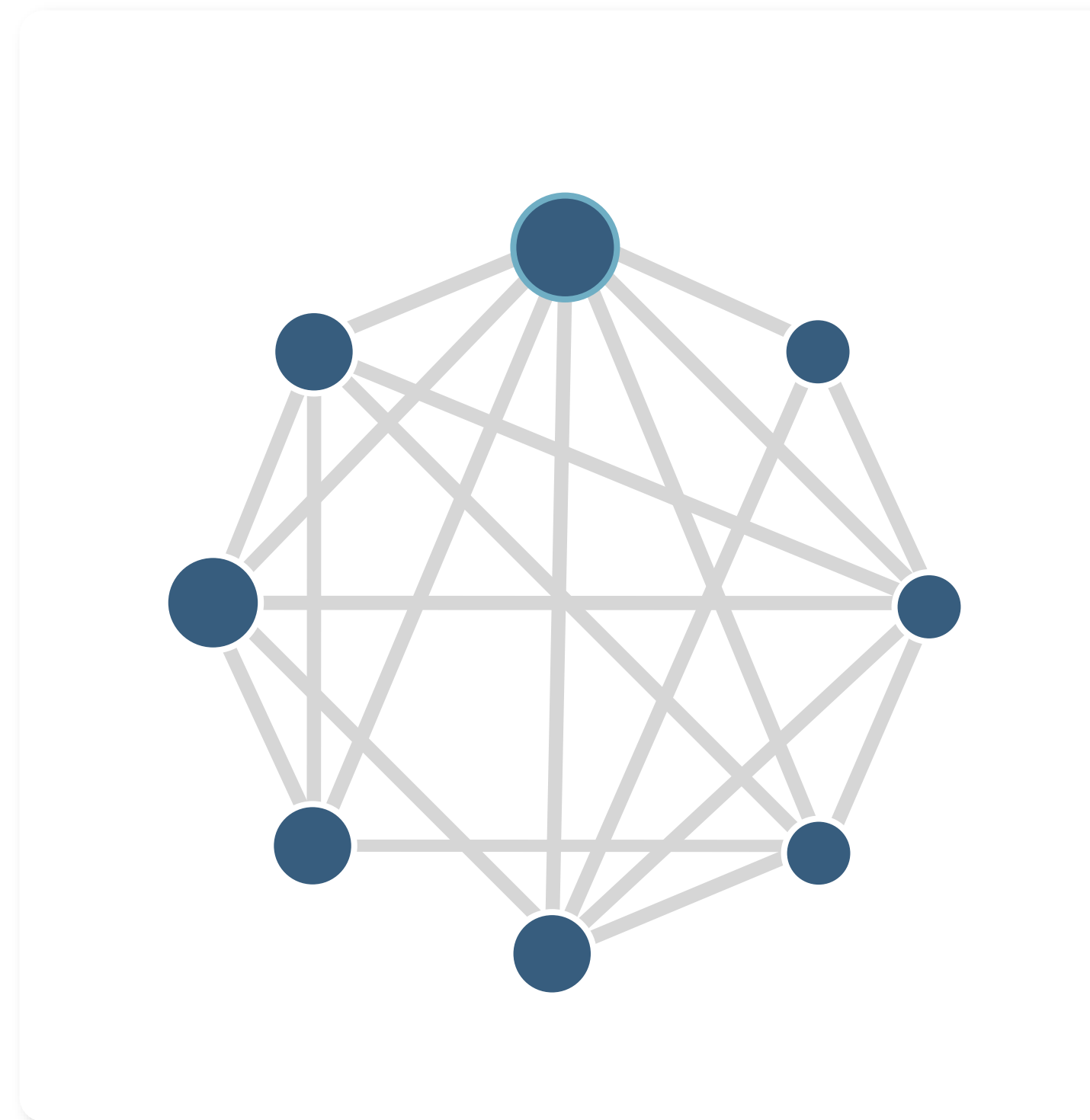
fragmentált



szeparálódott



Optimális



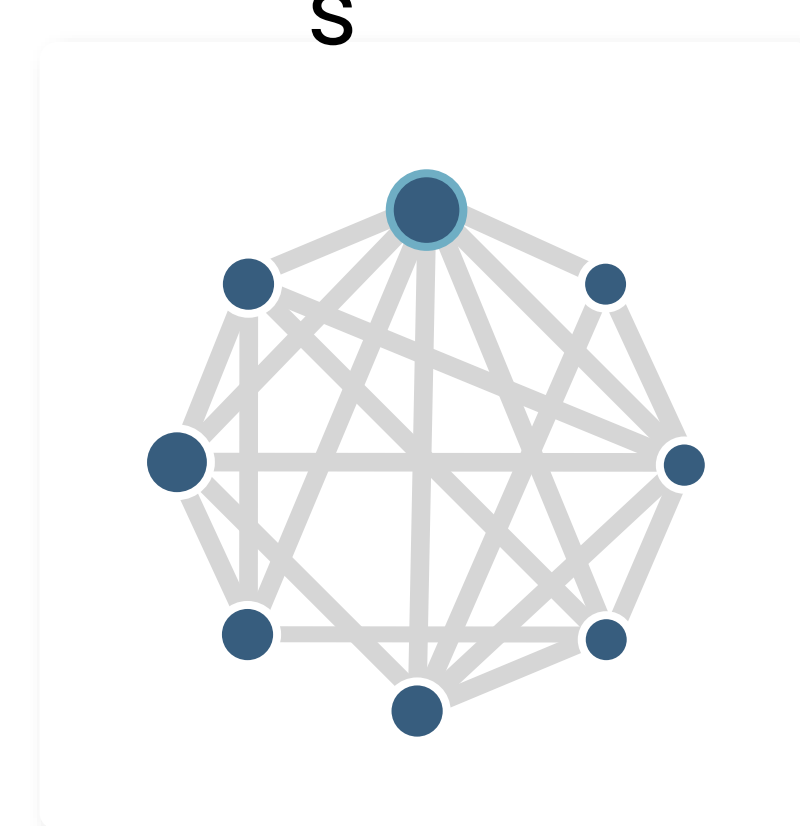
Mindenki kapcsolódik a vezetőhöz és szinte mindenkihez.





Prof. Vedres Balázs Oxford/CEU

Innovációhoz optimális struktúra



**Szükséges a kompetenciák
strukturális gyűrődése.**



Homofília

ami a strukturális gyűródés ellen hat



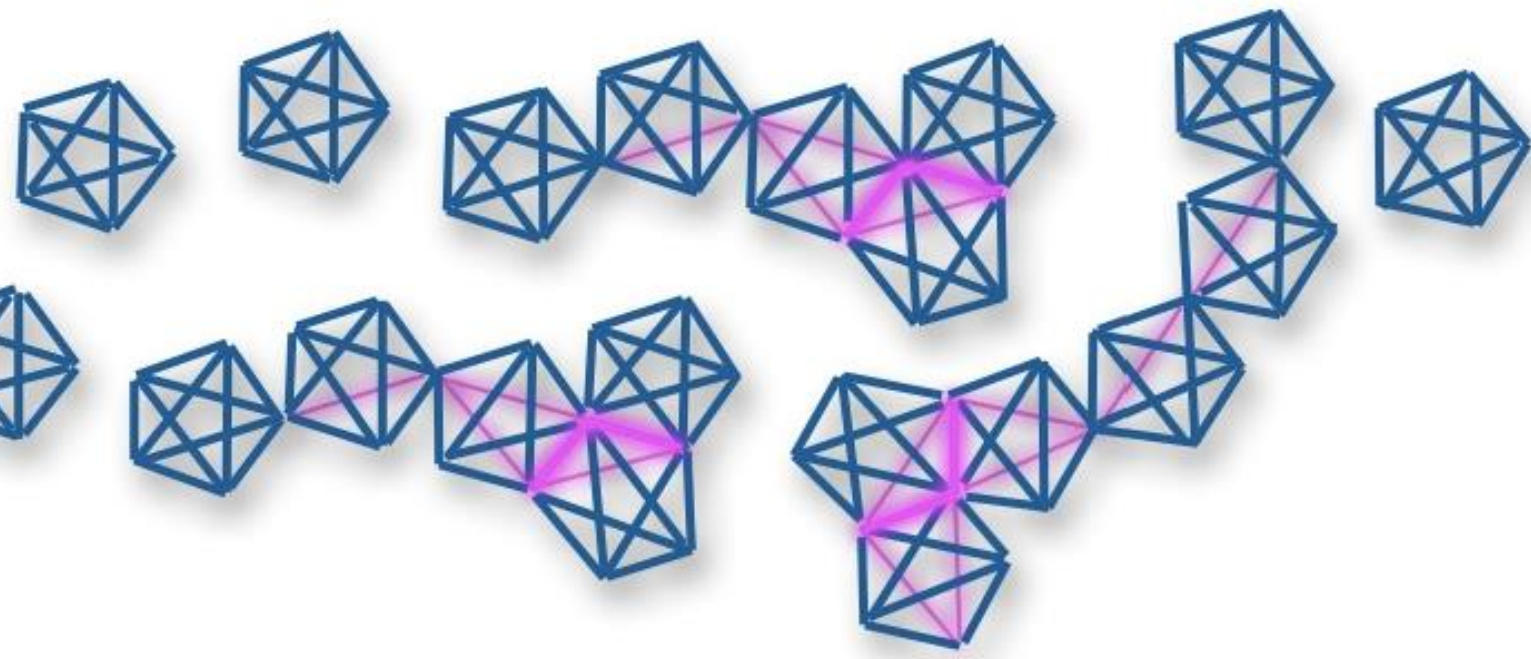
Az egyének azon tendenciája,
hogy hasonlóval társuljanak.



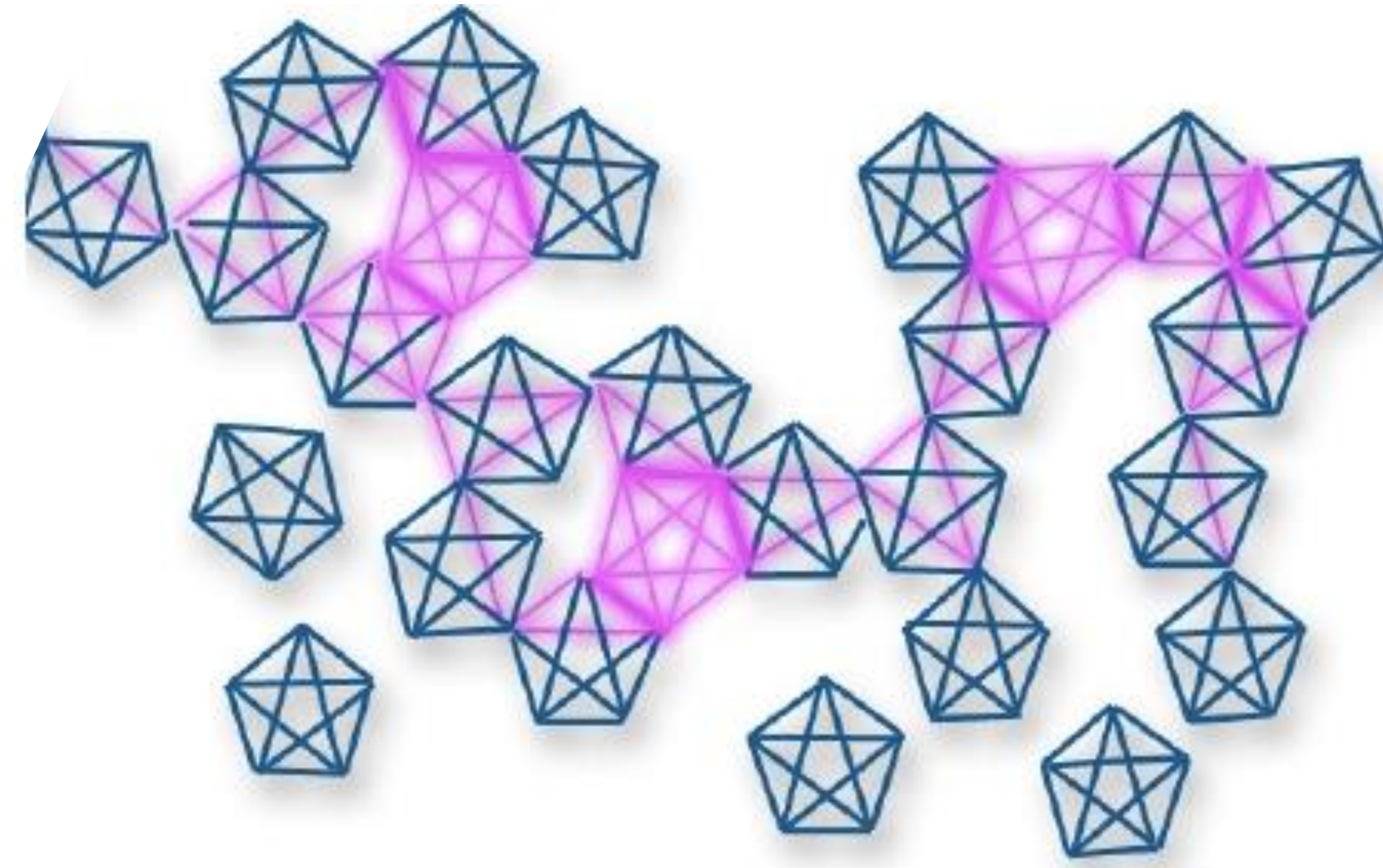


Milyen az optimális szervezeti hálózat?

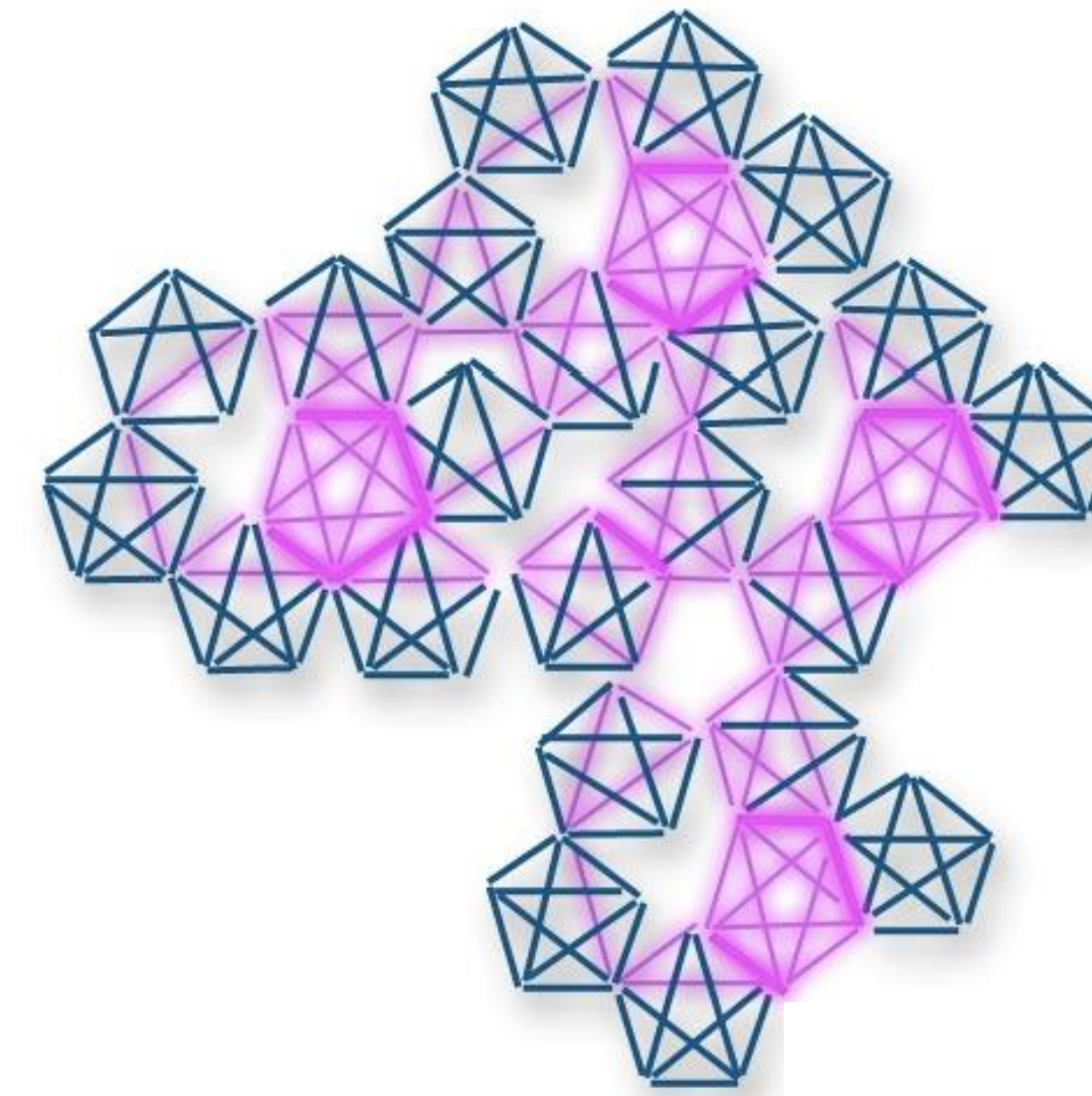
Együttműködés a Broadway-n



túl kevés kapcsolat
gyenge a kohézió
nem cserélik az ötleteket



egyensúlyban a bennfentesek és a "friss vér"
elviselik a kockázatot
folyamatos megújulás



sok kapcsolat
a team-ek között
sok bennfentes
kevés az új ötlet

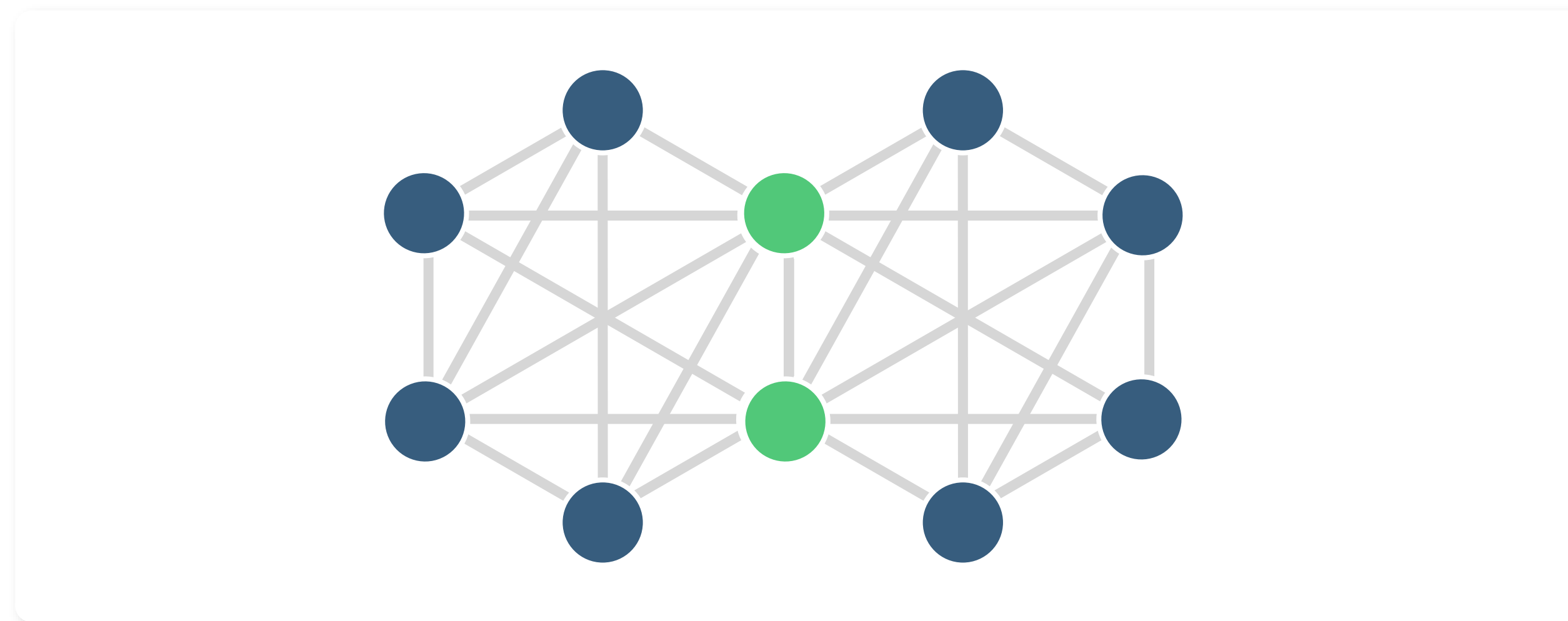
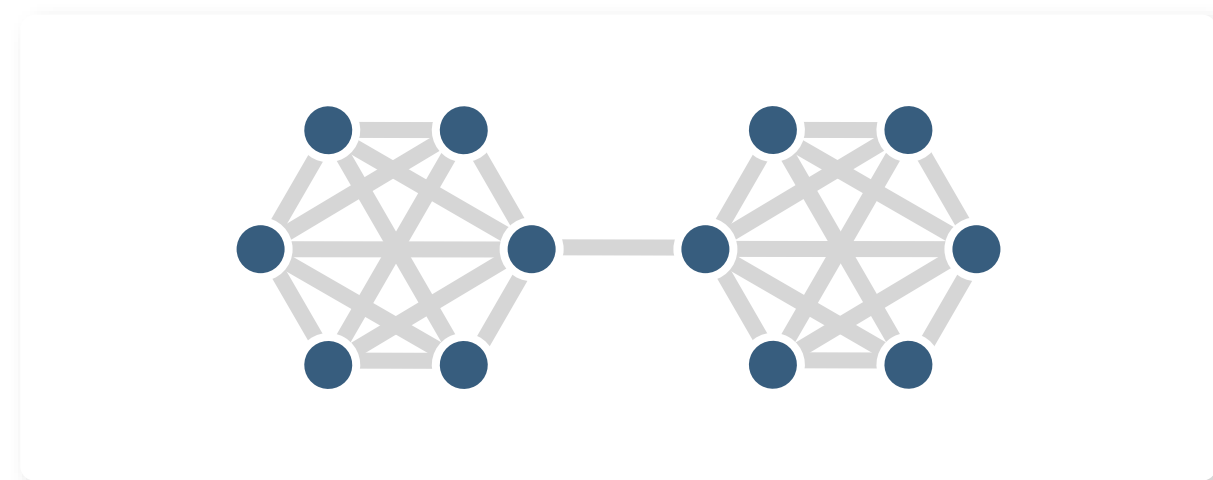
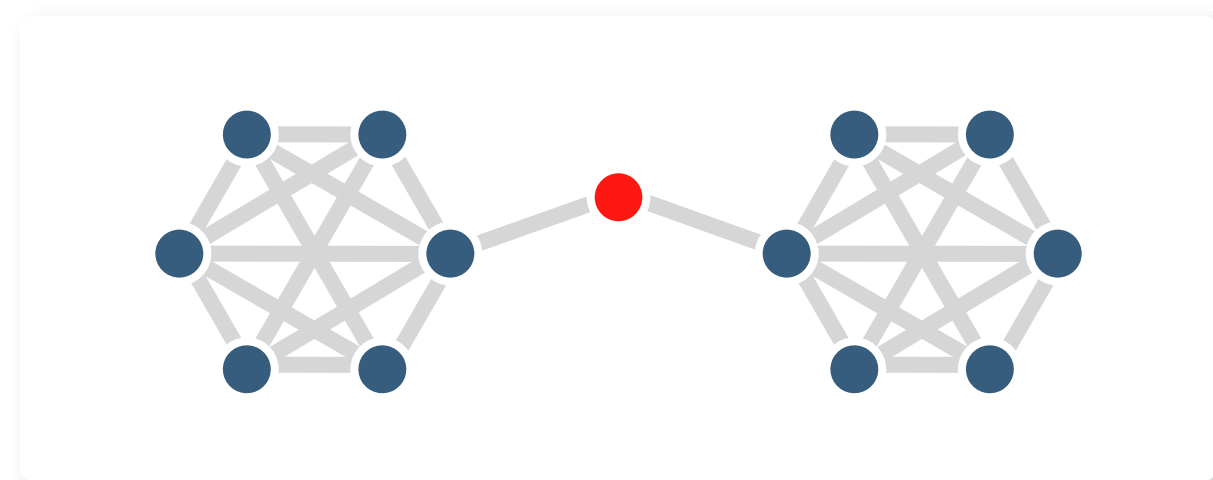
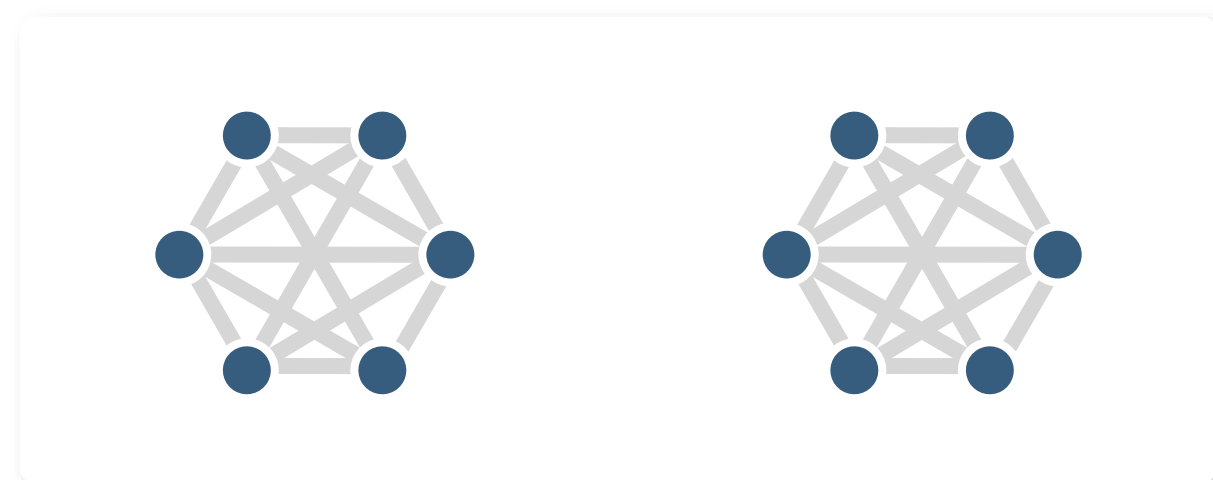




Prof. Vedres Balázs Oxford/CEU

Innováció szervezeti hálózata

strukturális gyűrődés







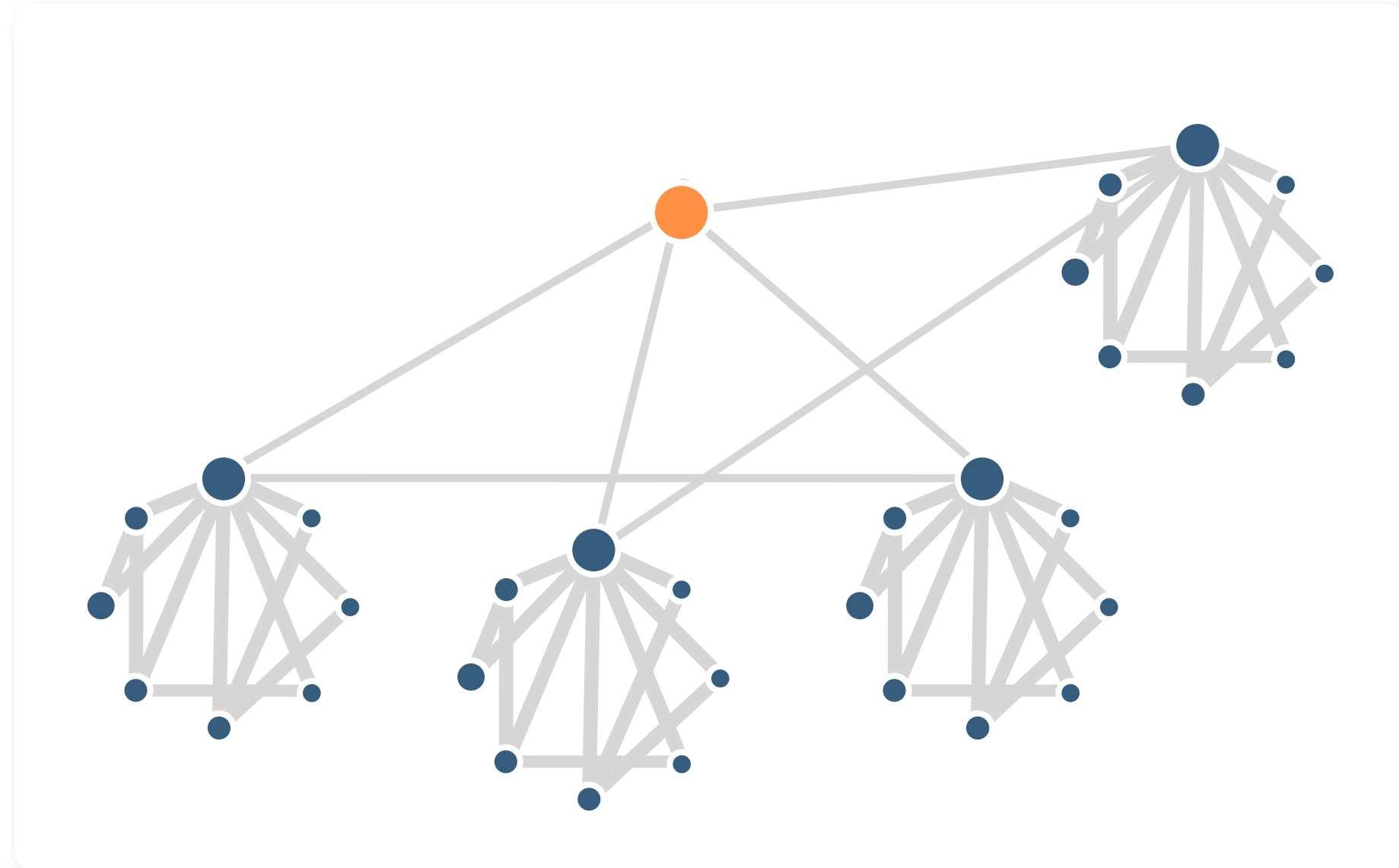
Stanley McChrystal

“Napjaink gyorsan változó világában a problémákat csakis egy folyamatos szervezeti alkalmazkodóképességre épülő csapatok csapata felállításával lehet megoldani.”

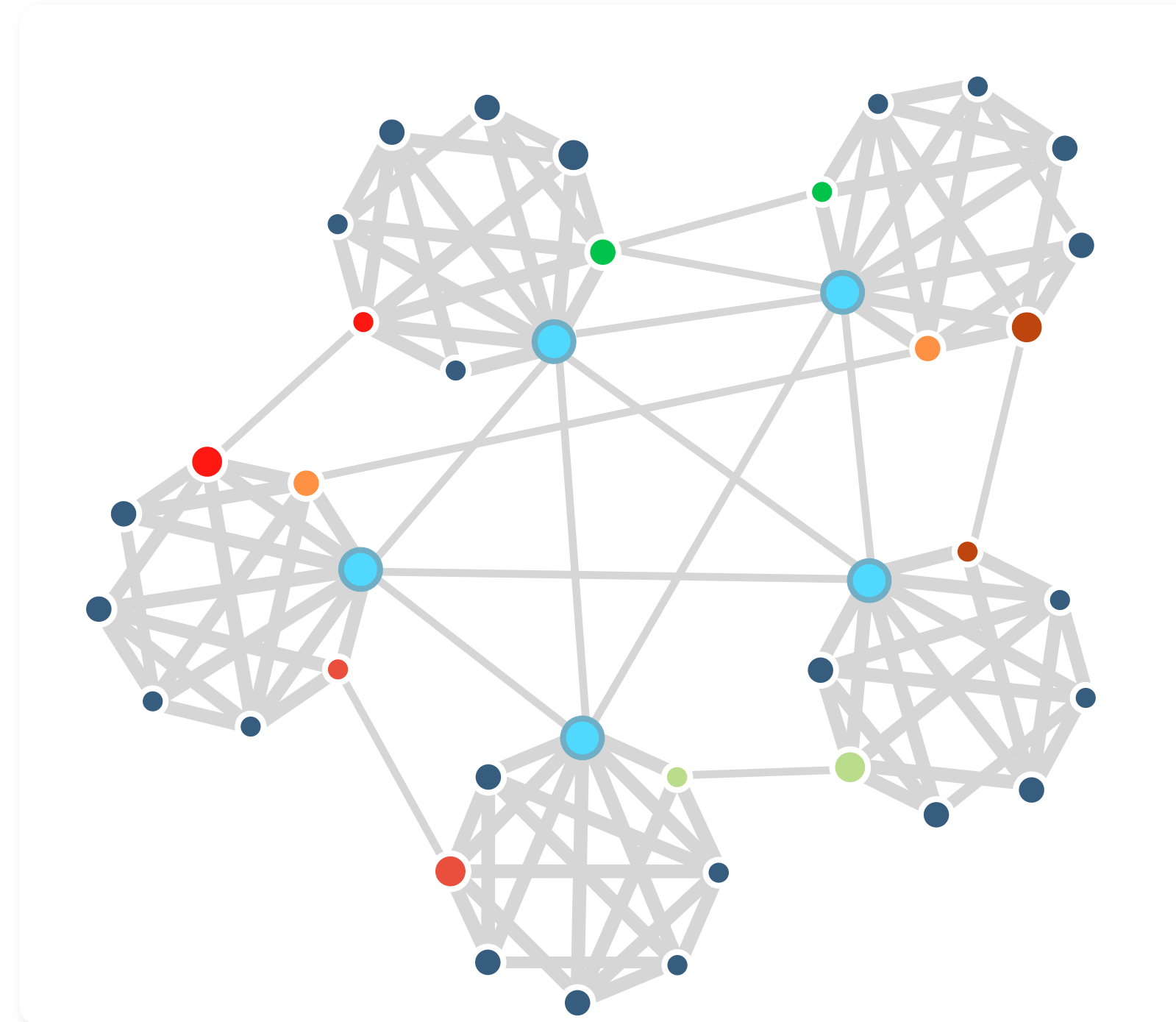


Optimális szervezeti hálózat:

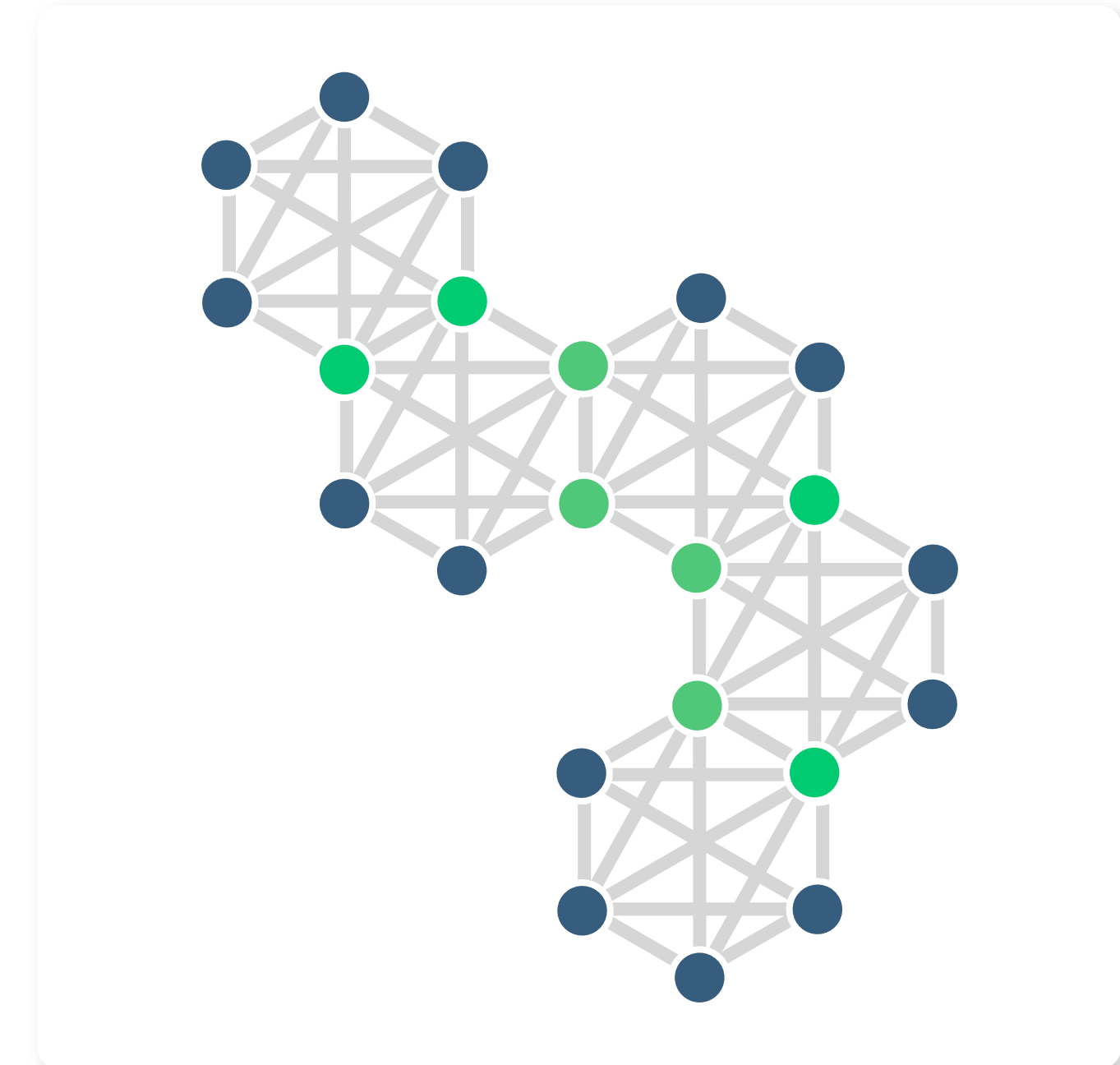
Feladatvégrehajtás
csoportok hálózata



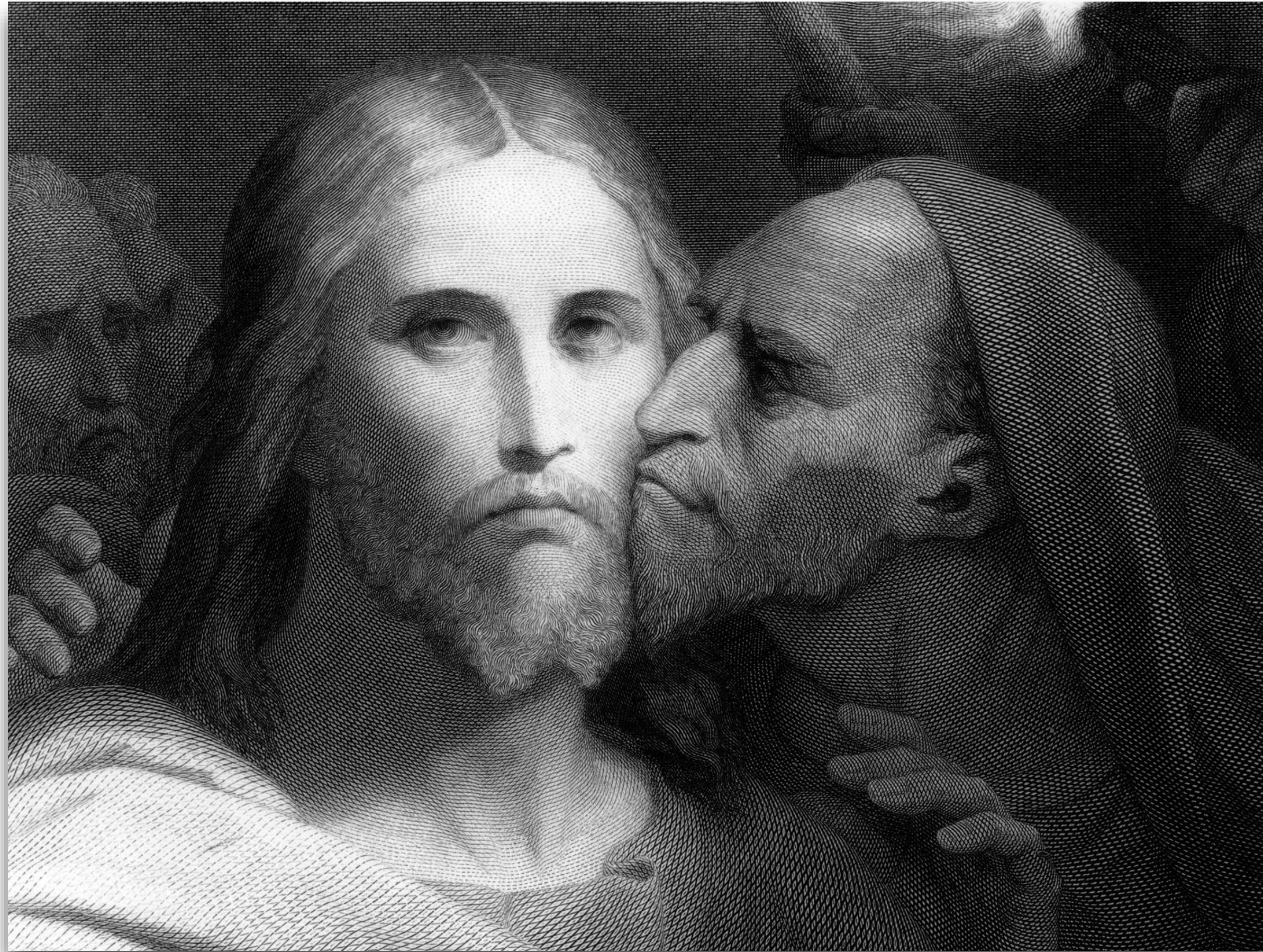
Problémamegoldás
csapatok csapata



Innováció
strukturális gyűrődés



Optimális csoport méret?



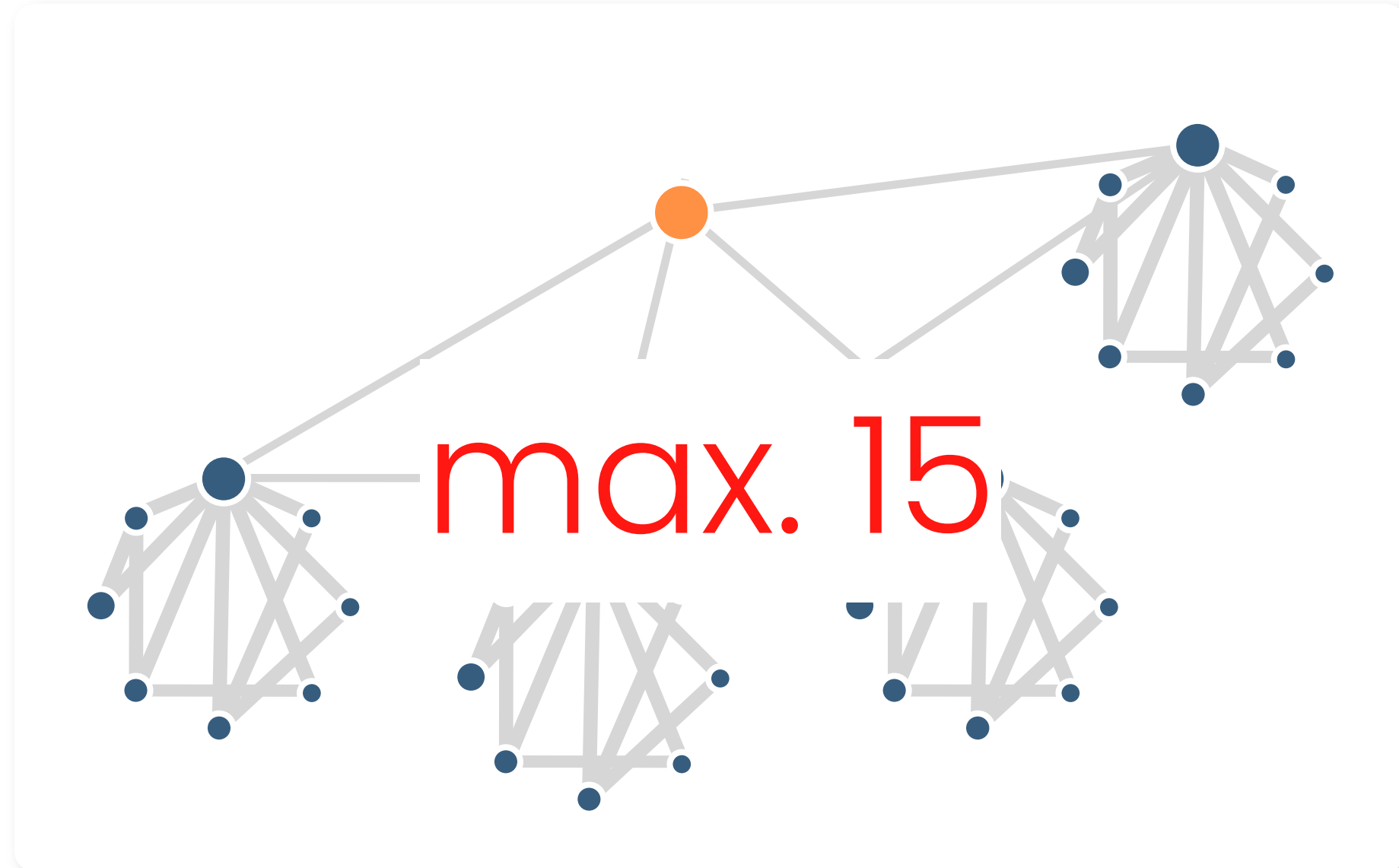
Júdás szám

Egy közösség struktúrája a 13. tag megérkezését követően egymáshoz kapcsolódó modulokra kell különüljön.

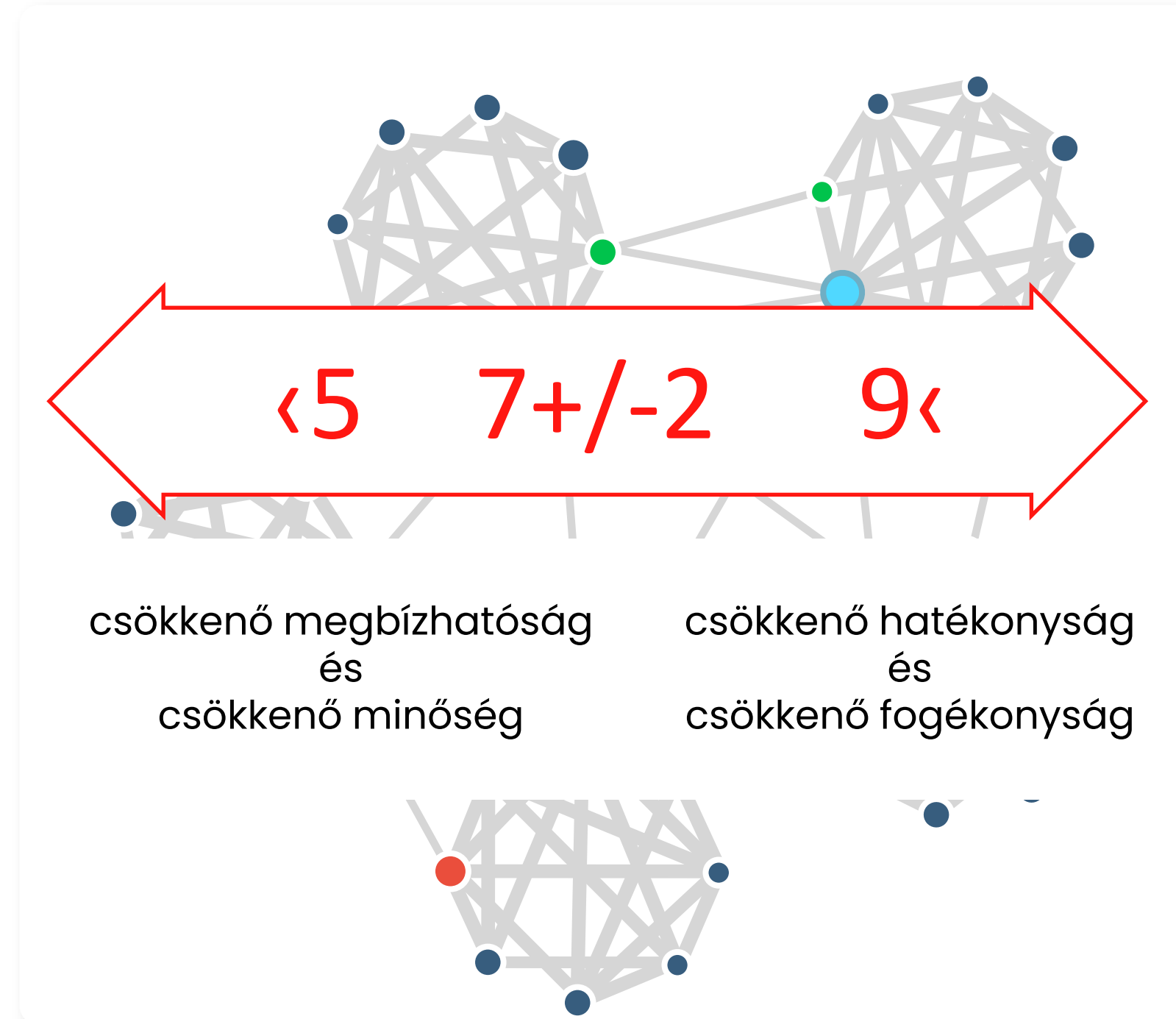


Optimális szervezeti hálózat:

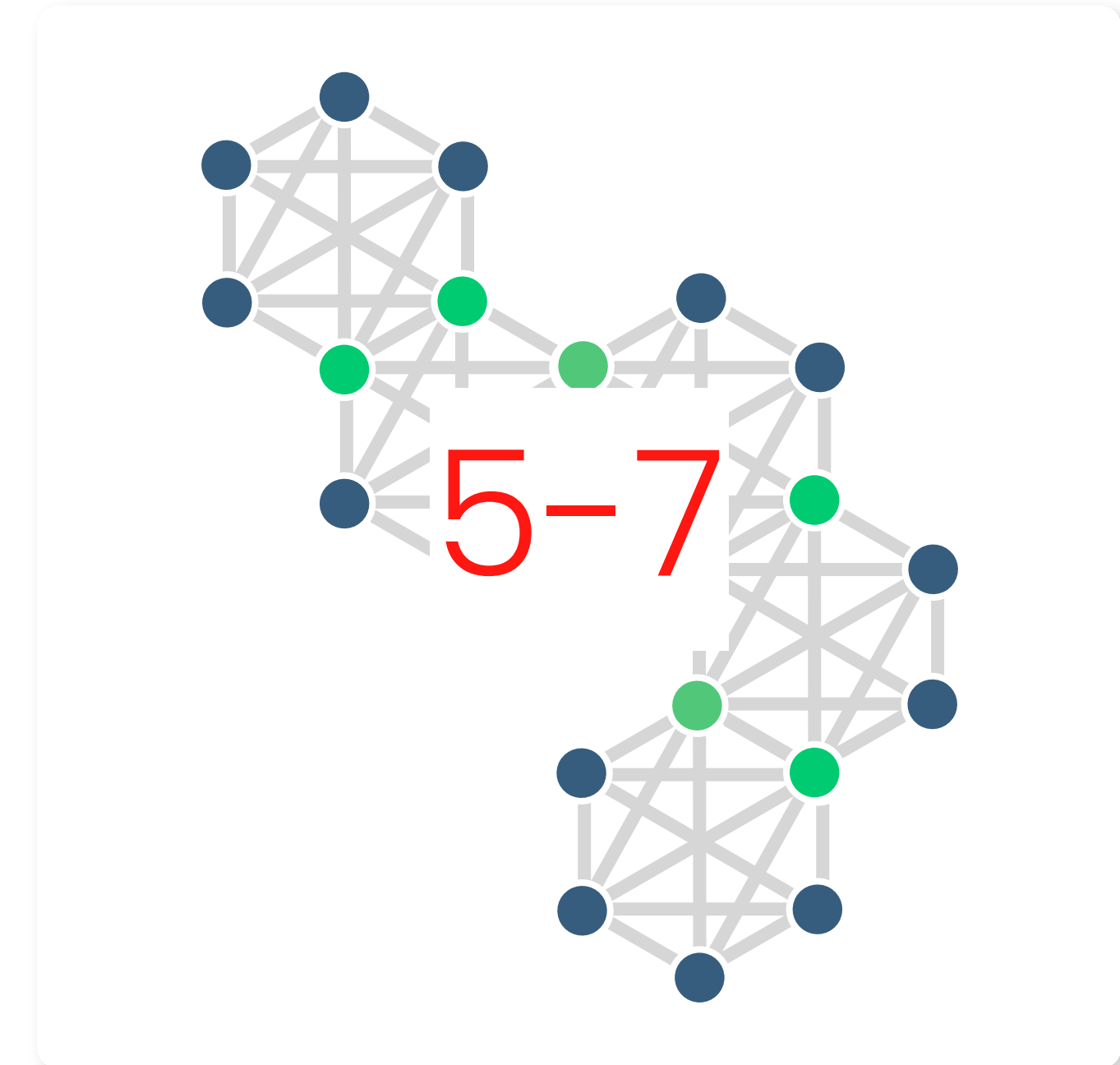
Feladatvégrehajtás csoportok hálózata

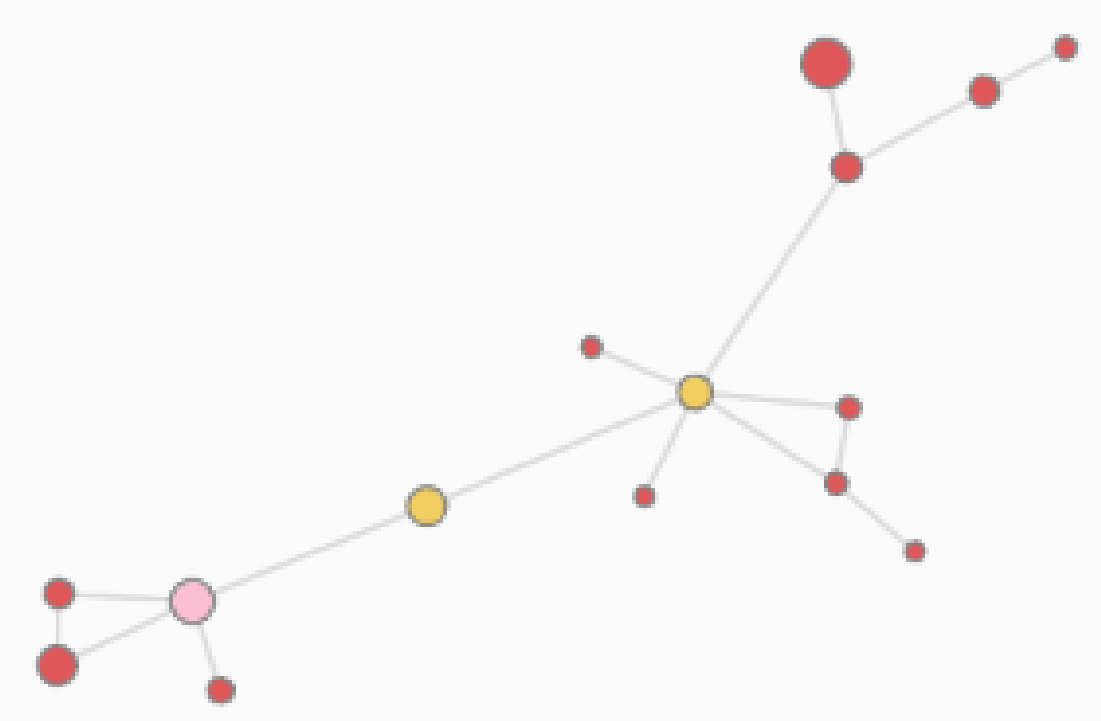
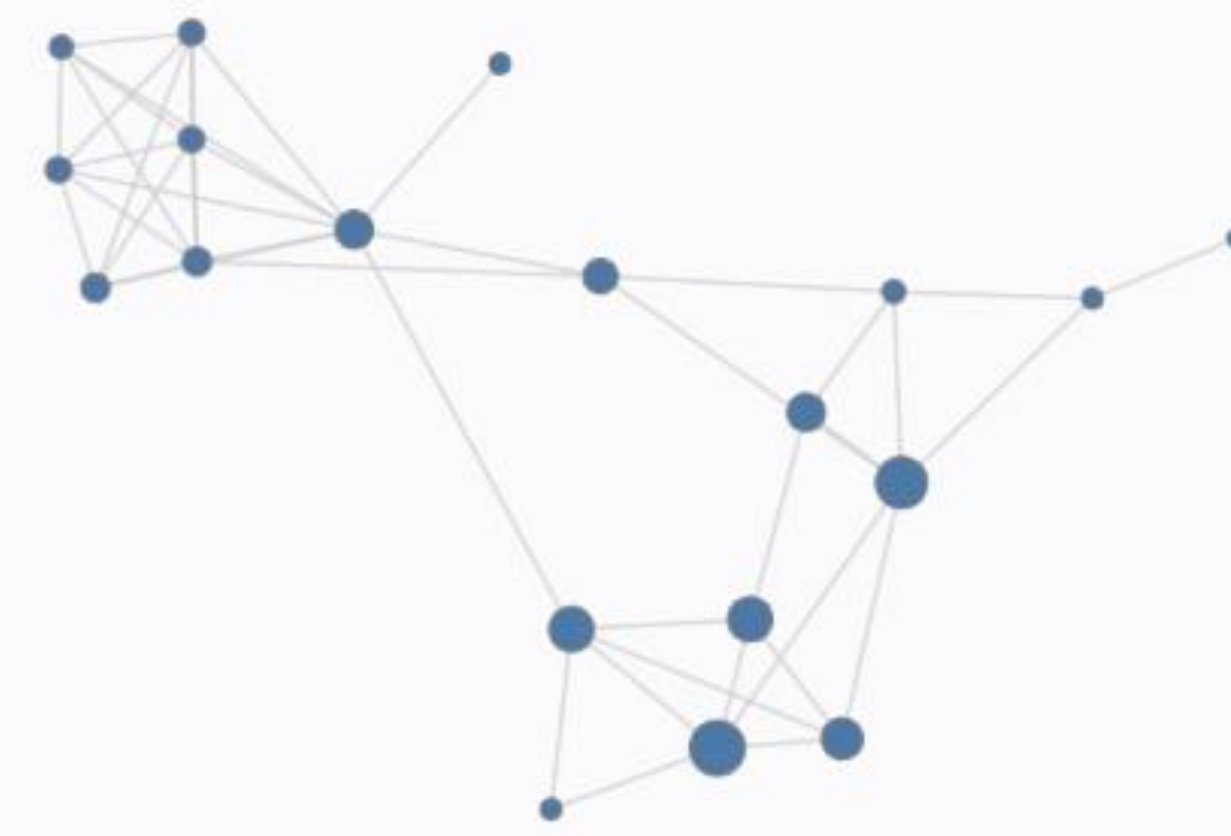
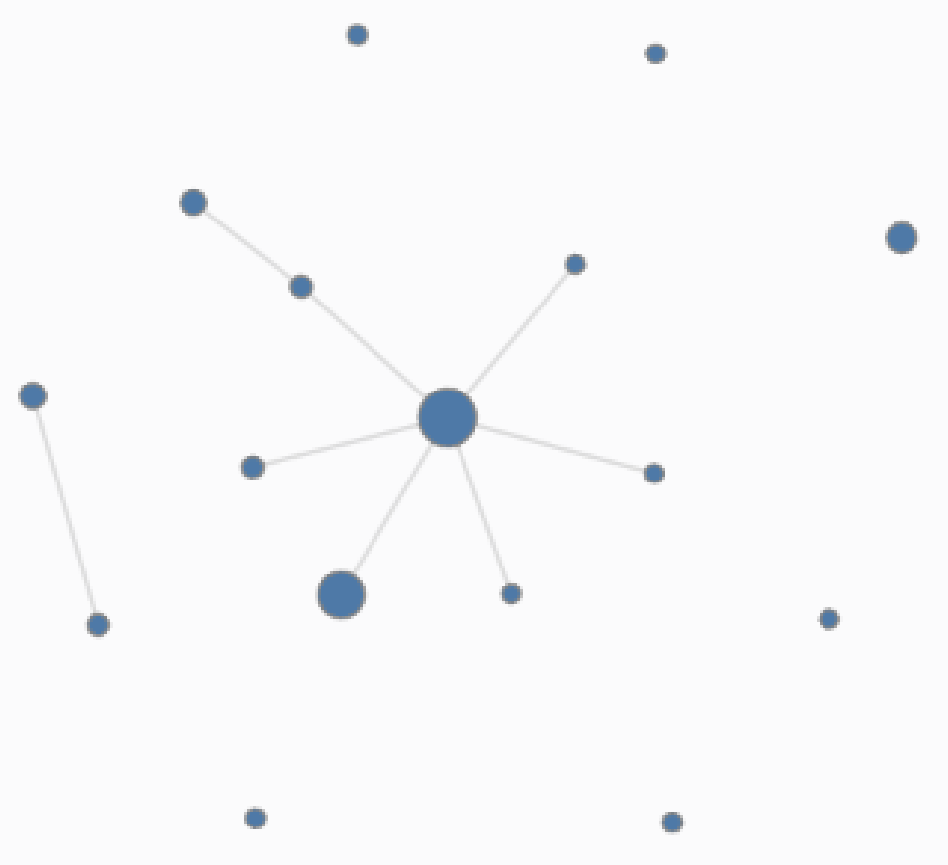


Problémamegoldás csapatok csapata



Innováció strukturális gyűrődés



TrustScopeStyleFilter

Nodes

equally sized nodes

node outline

colouring based on:
Units

scale nodes

zoom sensitivity (current value: 2.88)

names

names on hover

names font size

Edges

highlighted edges

coloured edges

arrows

one-way connections

mutual connections

Layout

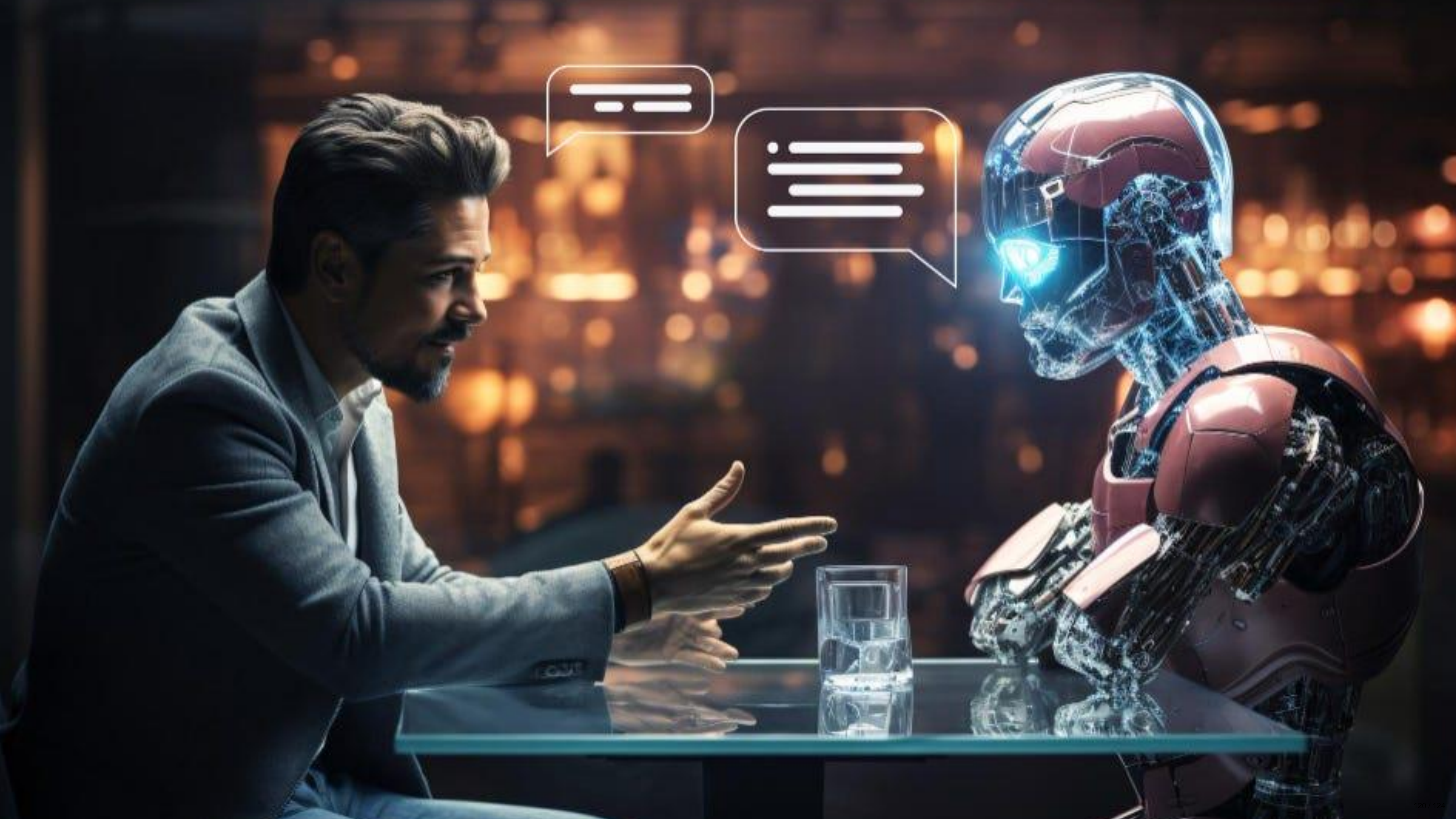
choose layout
graph

Reset position

Reset scaling

zoom distance

Recalculate





KEREKASZTAL

A mesterséges intelligencia és a humán
intelligencia kapcsolata, jövője

Moderátor: **Dr. Marciniak Róbert**, Budapesti Corvinus Egyetem

Részvevők: **Kónya László**, Deutsche Telekom IT Solutions Hungary, **Szatmáriné dr. Balogh Mária**, szervezetfejlesztő, **Dr. Garamvölgyi Judit**, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, **Prof. Dr. habil Bencsik Andrea**, Pannon Egyetem Veszprém, **J. Selye University Komarno**, Szlovákia, **Sági György**, BondWeaver

A kerekasztal célja az volt, hogy a konferencia szakmai előadóit, akik a különböző intelligenciaterületeit és a projektmenedzsment kapcsolatát mutatták be, egy közös beszélgetésben összekapcsolja, és kiemelten foglalkozzon a mesterséges intelligencia és a humán intelligencia kapcsolatával. A moderátor vezetésével a kerekasztal résztvevői nem csupán egymással beszélgettek, hanem a közönség számos kérdéseire is válaszoltak.

Az így kialakult izgalmas beszélgetés bevezetőjében elhangzott, hogy minden intelligenciaterület egyfajta alkalmazkodóképességet, problémamegoldó képességet jelent, és azzal foglalkozik, hogyan lehet rejtett rendet feltárni a világunkban. A mesterséges intelligencia pedig azzal próbálkozik, hogy a különböző emberi intelligenciaterületek (érzelmi, kulturális, logikai, zenei) számítógépre ültesse át, megpróbálja algoritmizálni, számítógéppel támogatni. Ugyanakkor ezen mesterséges intelligencia megoldások fejlesztését jelenleg emberek végzik, így soha nem „semlegesek”, nem „objektívek” minden esetben a fejlesztésben résztvevők döntéseit és az algoritmus tréningezéséhez használt adatok „torzításait” tartalmazzák. De fontos azt is látni, hogy ma már akkora méretű adatbázisokon, sokszor öntanuló módon tréningezik ezeket az algoritmusokat, hogy még a fejlesztők számára is átláthatatlan, egyfajta „fekete dobozként” működnek.

A résztvevők és a konferencia hallgatóságának többsége is inkább a technooptimisták közé tartozott, mintsem, hogy attól tartana, hogy a mesterséges intelligencia, vagy általában a technológia fejlődése kockázatokat, veszélyeket, károkat okozna majd az emberiségnek. Ugyanakkor több szakmai előadó is kihangsúlyozta, hogy a valódi hatások attól függenek majd, hogy mennyire tudatosan használjuk a technológiát az emberiség javára.

Ehhez kapcsolódva felmerült a beszélgetés során, hogy egy projektmenedzser munkájában is számos újabb etikus dilemma merülhet fel a mesterséges intelligencia nagyobb fokú alkalmazása nyomán, különösen, ha a mesterséges intelligencia használatával az etikai döntések az egyén szintjéről szervezeti szintre kerülnek, hiszen ezen algoritmusok fejlesztése és tréningezése jelenleg és várhatóan a jövőben sem az alkalmazó szervezet szintjén zajlik majd, hanem attól távoli szoftverfejlesztő cégek által. Így az etikai dilemmák döntéseit leginkább az határozza majd meg, hogy melyik szervezet melyik fejlesztő megoldását alkalmazza majd. Ilyen dilemmák felmerülhetnek például egy chatbot-tal való beszélgetés vagy egy videóinterjú elemzés során is, ahol a mesterséges intelligencia már ma is képes az emberi érzelmeit értékelni, sok esetben helyesen felismerni és ennek megfelelő válaszokat, reakciókat adni, ezáltal pedig emberi érzéseket utánozni, ami nagyobb tudatosságot igényel majd minden felhasználótól. A résztvevők szerint ugyan bizonyos etikai dilemmák eldöntése a szoftverek szintjén távolabbra kerülhet az egyéntől, ami sok esetben nem is biztos, hogy baj, azonban az, hogy az elérhető fejlesztések közül melyiket alkalmazzák majd, az továbbra is a szervezet vagy egy projektmenedzser döntése marad. Ez pedig bizonyára új ismeretek elsajátítását is igényli majd a döntéshozóktól is.

Az élővilágban az együttműködés és a versengés hozza létre az új megoldásokat. Egyes kutatók szerint ezek speciális aránya tesz sikeresebbé egy-egy fajt, vannak, akik szerint az ember is a nagyobb mértékű

együttműködése révén volt képes kiemelkedni a többi faj közül. Ez a kettősség mint a jing és a jang a szervezetekben is jelen van, hiszen a szervezetek együttműködés nélkül nem lennének képesek elérni a céljaikat, versengés nélkül viszont nem fejlődnének a munkavállalók, nem lenne motiváció. A résztvevők szerint a mesterséges intelligencia további fejlődése nem hoz kényszerű elmozdulást egyik irányba sem, hanem ahogy más területen is, itt is lehetőség van a kettő kombinációját (co-opetition), egyfajta együtt versengést létrehozni.

A beszélgetés zárásaként elhangzott, hogy sokan sokféleképpen viszonyulnak a mesterséges intelligenciához. Azonban a generációkutatók szerint ma már a médiafogyasztási szokásaink, egy-egy jellemzővé váló technológia elterjedése határozza meg a közös élménytartományt, így a generációhatárokat. Ugyan a mesterséges intelligencia 70 éve itt van velünk és sok innovációs hullámon keresztül fejlődött, de most úgy tűnik, hogy az emberi képességeket imitáló generatív mesterséges intelligencia megoldások egy ilyen generációhatárt jelentenek majd, különösen azoknak, akik már ebben szocializálódnak. Projektmenedzserként, vezetőként a jövőben ezzel az új generációval kell majd együtt dolgozni, ami a képességek fejlesztését igényli minden érintettől, de új lehetőségeket és számos kihívást is hoz majd. A sikeres alkalmazkodás pedig csak folyamatos tanulással és képzéssel érhető el. Ebben pedig a Projektmenedzsmen Fórum a jövőben is partner kíván lenni.



Köszönjük előadóinknak az értékes és magas színvonalú szakmai előadásokat!

Köszönjük támogatóinknak a támogatásukat!

A RENDEZVÉNY FŐ TÁMOGATÓI



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

A RENDEZVÉNY TOVÁBBI TÁMOGATÓI



EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)
NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉPTUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT)
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT