



Valami megváltozott a világban, de még kevesen értették meg a változás valódi okát és lefolyását, valamint hatását szakmánkra és magánéletünkre.

## A játék újraindul - Munka világa 4.0

### Előadás a Tudományos Diákköri Konferencián

Radó István  
ügyvezető igazgató

Budapest, 2016. november 25.

# A játék újraindul - Munka világa 4.0

---

- ❑ Miért szűnnek meg, illetve hogyan változnak a munkahelyek - vezetőké és beosztottaké egyaránt?
- ❑ Hol húzódnak a tervezhetőség határai?
- ❑ Mi váltja fel a lojalitást?
- ❑ Hogyan rendeződik át a hatalom, a döntéshozatal és a vállalatirányítás?
- ❑ Rugalmasság vagy ellenállóképesség: Hogyan „éljük túl” mi magunk a változásokat?



Do business in Singapore - Market expansion services for company set-up, logistics, ma



## Istvan Rado

Managing Director

Budapest, Budapest, Hungary | Management Consulting

Current **Horváth & Partners Management Consultants**

Previous **Pannonplast**

Education **Hochschule Merseburg**

View profile as



500+  
connections

 <https://hu.linkedin.com/in/istvanrado>

 Contact info

Add a section to your profile – be discovered for your next career step.



### Volunteering Experience

1 in 5 managers hired someone because of their volunteer experiences.

Add volunteering experience



### Volunteering Opportunities

Non-profit organizations could be looking for someone like you.

Add volunteering opportunities





Steering Business Digitally

## Helyes stratégiával Ön digitális úttörővé válik.

Szakértőink Önnel közösen feltárják a lehetőségeket, és a jövőbe vezetik vállalatát ▶ [Bővebben](#)

Hírek

Image Film

### MINDIG IS KIMAGASLÓ KÉPESSÉGEID VOLTAK?

Nyerd meg az IFUA Horváth & Partners és a 150 éves Fővárosi Állat- és Növénykert közös esettanulmány-versenyét, és lépj be az IFUA tanácsadó gyakoronokai közé!



Steering Business Successfully.  
Watch our Story.

# Horváth & Partners – Steering Business Successfully

---

## Tevékenységi kör

Vállalatirányítás és teljesítményoptimalizálás

## Ügyfelek

Nagy- és közepméretű vállalatok az ipari, szolgáltatási és kereskedelmi szektorokban, valamint közigazgatási szervezetek

## Iparágak

Autó- és beszállítóipar, energiaszektor, fogyasztási javak, gyógyszeripar, ipari javak, kereskedelem, közlekedés és szállítás, közszolgálat, média, olajipar, pénzügyi szolgáltatások, high-tech iparágak, telekommunikáció, vegyipar

## Létszám

600 fő felett

## Irodák

Abu Dhabi, Berlin, Bécs, Budapest, Bukarest, Düsseldorf, Dzsidda, Frankfurt, Hamburg, München, Rijád, Stuttgart, Zürich

## Globális jelenlét

Nemzetközi projektek megvalósítása a Cordence Worldwide szövetségben



# 30.000 cikk a Controllingportálon

www.controllingportal.hu



Szakmai cikkek

Képzési anyagok

Rendezvények



**SELF SERVICE CPM**



**RENDEZVÉNYAJÁNLÓ**



**MINDENNAPI VEZETÉS**



**EXCEL-TIPPEK**



**AKTUÁLIS HÍRLEVELÜNK**



**ÜZLETI INTELLIGENCIA**

## Digital Solutions

CAPACITYINSIGHT

RAPID

GEOINSIGHT

AGROINSIGHT

PROPERTYINSIGHT

SALESINSIGHT



Mindig is kiváló  
kéességeid voltak?









The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.

— Alvin Toffler —



**Alvin Toffler**  
Author of *Future Shock*

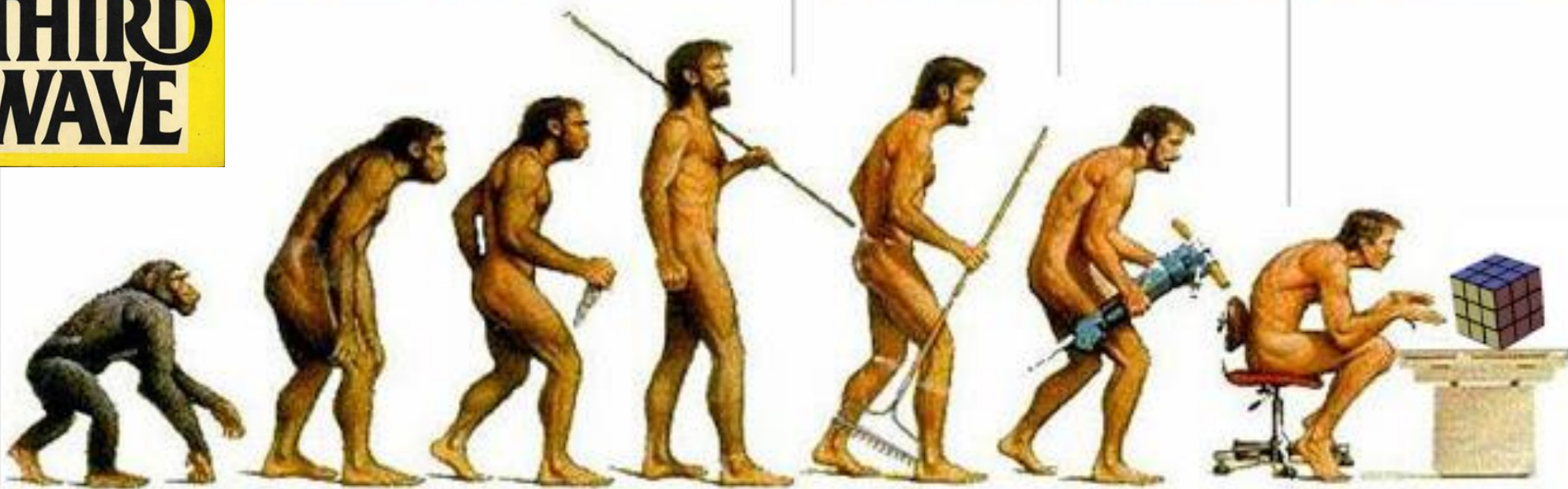
# THE THIRD WAVE

Hunter Gatherer  
Cultures  
*(Way Back When)*

First  
Wave  
*(Agriculture)*

Second  
Wave  
*(Industry)*

Third  
Wave  
*(Information)*







milyen

# TECHNOLOGY IS NOT WHAT WE SEEK BUT HOW WE SEEK

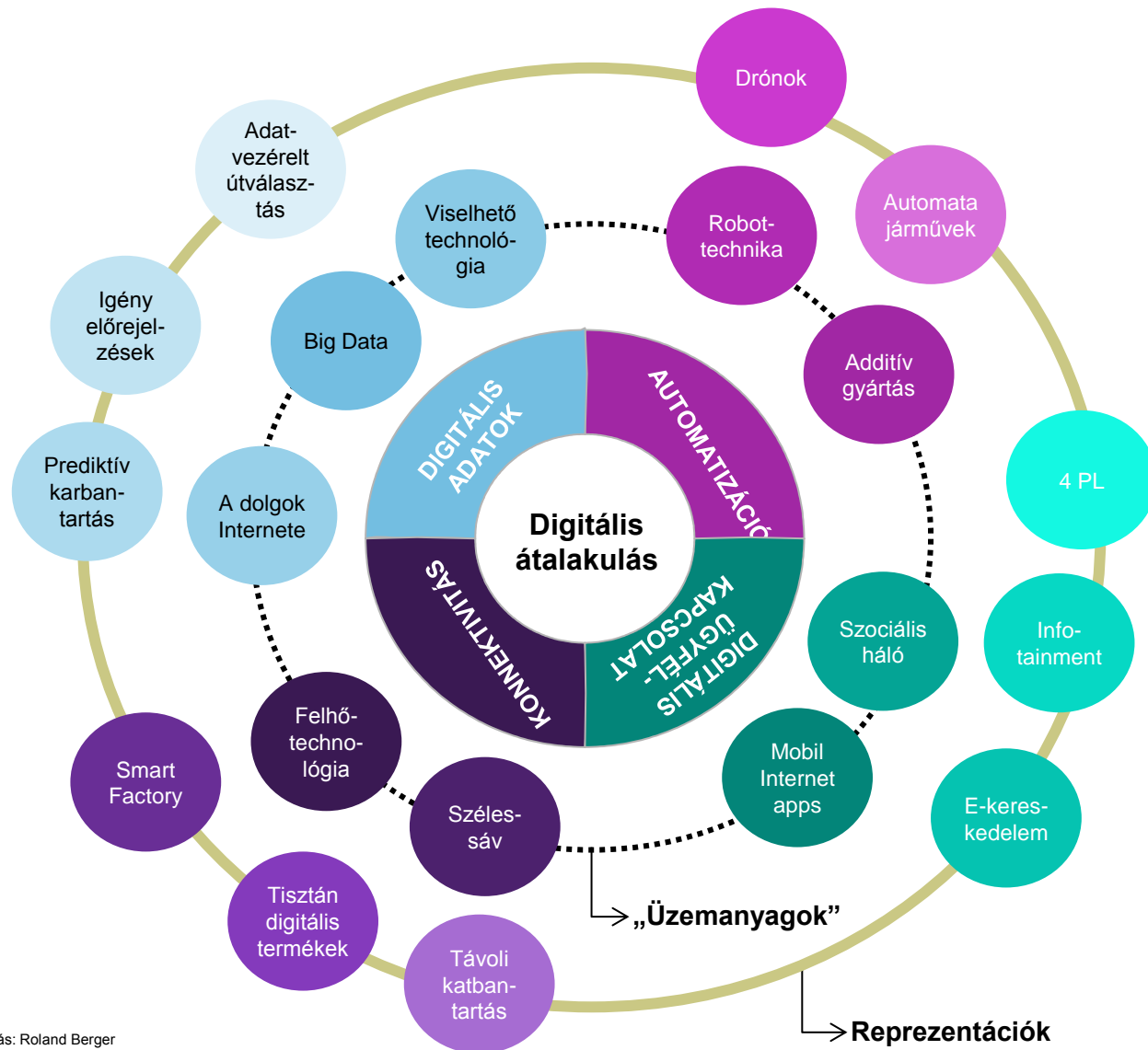
## FUTURIST GERD

### FUTURIST, VISIONARY THINKER, KEYNOTE SPEAKER AND AUTHOR

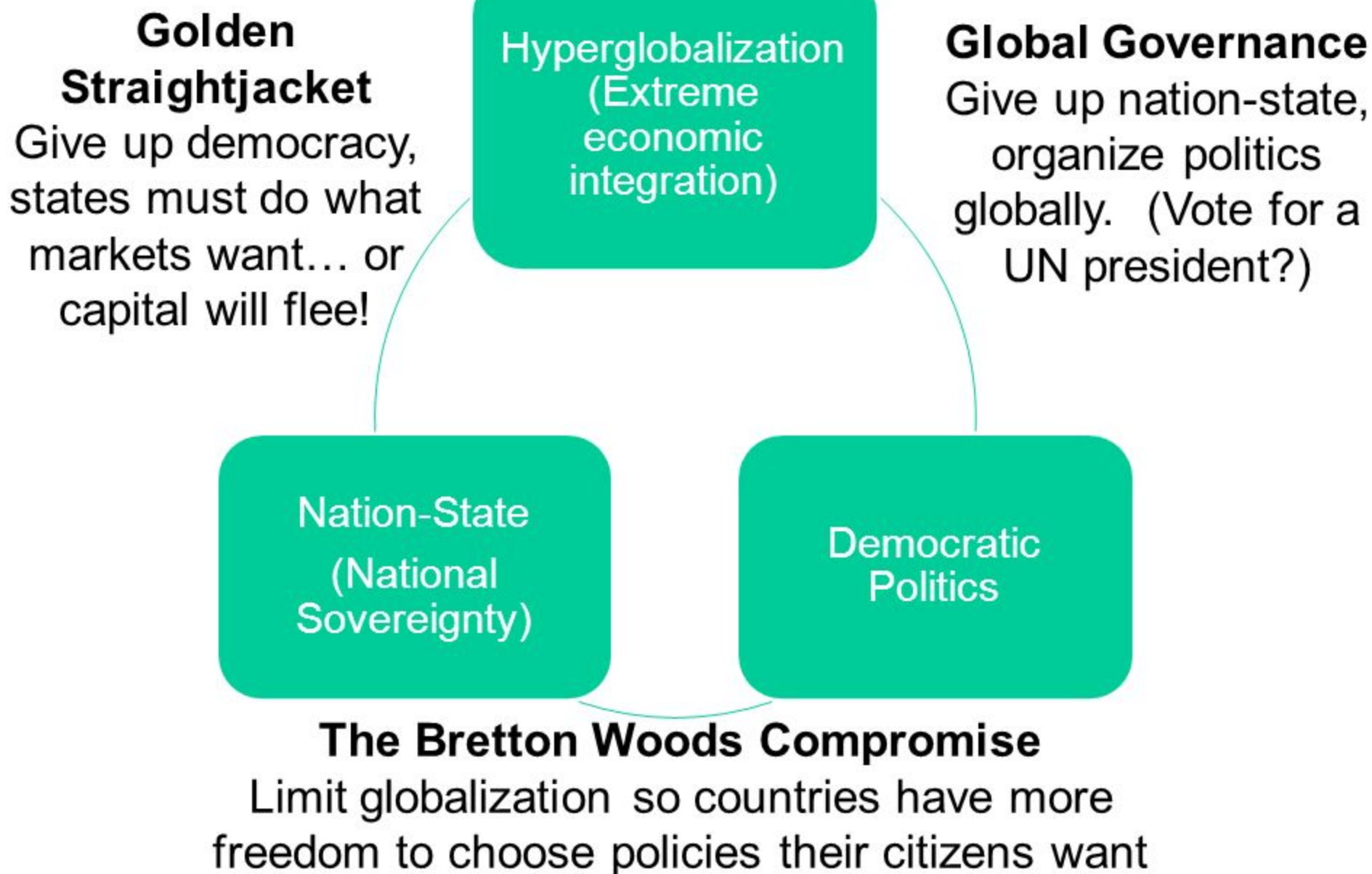
Futurists have supplied some of the most penetrating visions for enterprises and organizations intent on reinventing themselves and redefining their sectors. Gerd is something more. A humanist who not only thinks about the future, but someone who resides there and travels back to the present day to share his insights and perspectives. Welcome to a new way of 'doing the present' from your chosen future.

The future is more unknowable and yet much closer than it's ever been in human history. Humanity will change more in the next 20 years than in the previous 3000. Life winning or losing are now happening faster than ever before. Digital transformation may be your view of the future, but in Gerd Leonhard's world it is only one of many Megashifts, which will completely reshape business and life.

# A digitalizáció logikája - A digitalizáció hajtóerői



# The Political Trilemma of the World Economy





**Találós kérdés: ki az, illetve mi az, ami ...**

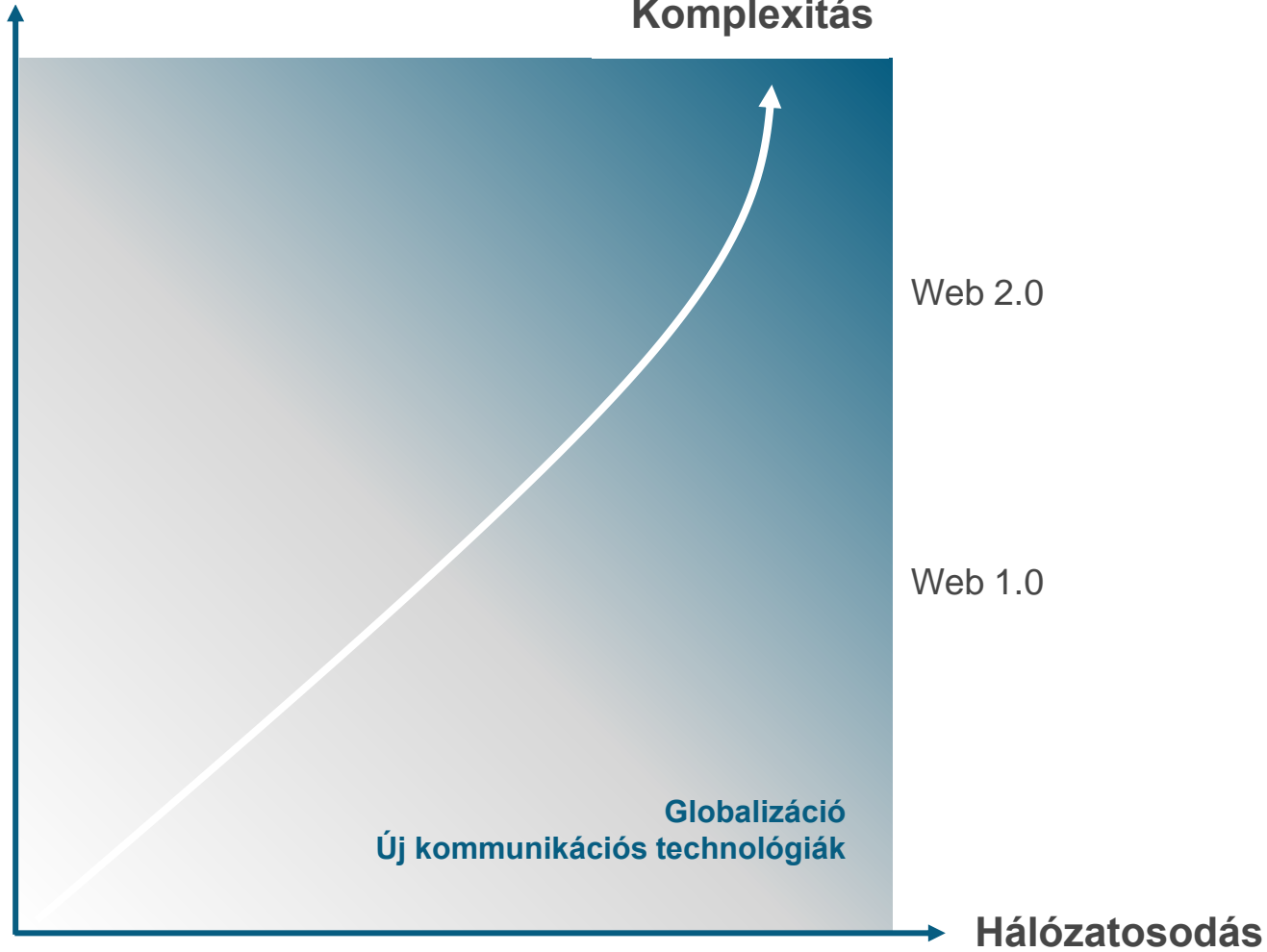
---

**ha begerjed, akkor kiszámíthatatlanná válik?**

# Komplex hálózat

Nonlinearitás

Komplexitás



---

1. Sok résztvevő (csomópont)



2. Magas szintű spontaneitás (aktivizálódás)



3. Növekvő sűrűségű kapcsolatok (konnektivitás)



Megnöveli a nonlinearis hatások keletkezésének  
valószínűségét: rezonanciák/ Hypes



# Prof. Dr. Peter Kruse (1955-2015)

www.nextpractice.de/home\_en.html



DE EN Contact Search

- HOME
- COMPANY
- COMPETENCIES
- METHODS
- CUSTOMERS
- MEDIA



*"In a world in which the dynamics of change have become omnipresent, rejection of the dynamics of change is never a minor matter. In today's world the dynamics of change are always intelligent." (Professor Dr. Peter Kruse)*

lineáris  
rendszerdinamika



nonlineáris  
rendszerdinamika



Kiszámítható hatás



Apró ok – nagy hatás

lineáris  
rendszerdinamika



nonlineáris  
rendszerdinamika

A tevékenységet célkitűzések alapján végzik el

### **Megszerzett tudás**

Milyen hatékony és hatásos stratégiákból választhatunk?

1.  
Komplexitási  
csapda

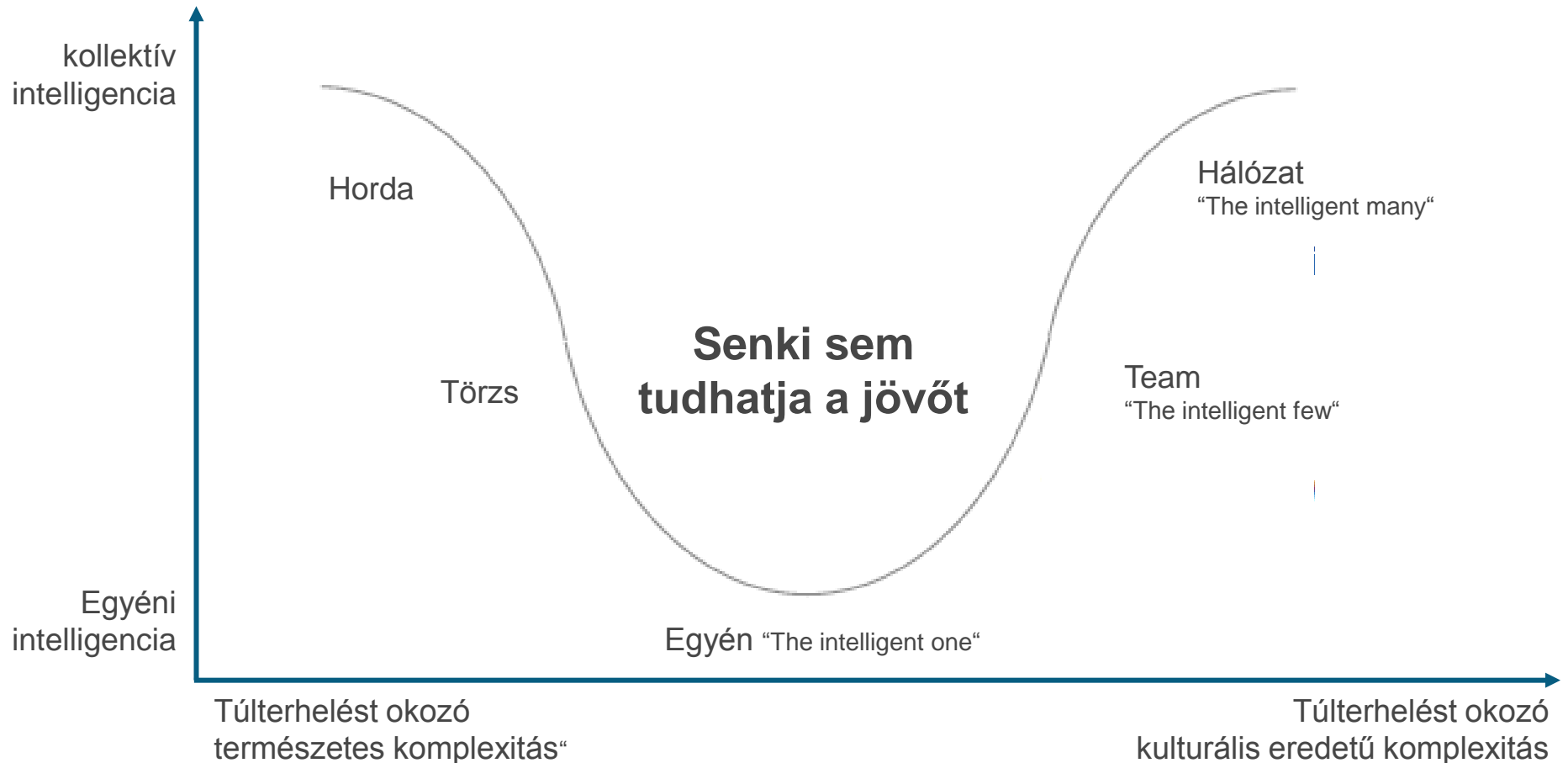
Minták felismerésével csökkentik a komplexitást

### **Orientációs tudás**

Melyek a jelentős és fontos keretfeltételek?

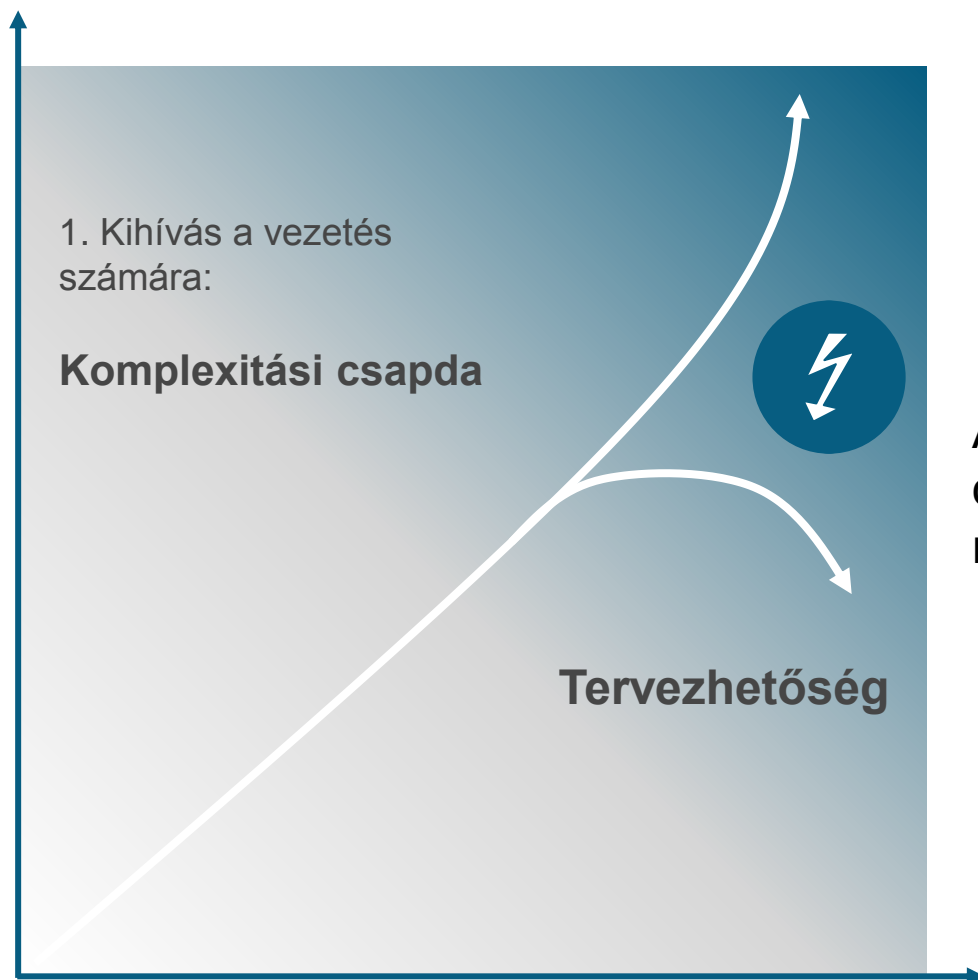
# Kollektív intelligencia

A komplexitás növekedése túlterheli az egyéneket:





## Nonlinearitás



A hatás és a tudás közötti olló drámai sebességgel nyílik

---

Az összefüggések felismerése és reflektálása fontosabb a célkitűzésnél és a tervezésnél:



Komplexitás redukálása  
minták alapján:

Egyszerűsítés analitikus trivializálás  
nélkül...



Ursus Wehli: Die Kunst, aufzuräumen, 2011



Ursus Wehrli:

# Ursus Wehrli rendet rak a művészetben

TED2006 - 15:57 - Filmed Feb 2006

30 subtitle languages

View interactive transcript



Share this idea

1,258,518 Total views

Ursus Wehrli a művészeteket letisztultabb, rendezettebb formában szeretné látni - módszere az, hogy a modern mesterek képeit színek és formák szerint szétszedi, majd újrendezi.

Interactive transcript



**Ursus Wehrli**  
Comedian

Comedian and cabaret artist Ursus Wehrli is on a crusade to tidy up art. [Full bio](#)

TED Talks are free thanks to our partners & advertisers

**NEW!**  
**TED BOOKS BOX SETS**  
Small books, big ideas

Nonlinearitás



A hálózatos rendszerekben a keresletet támasztó szereplő hozza meg a döntést

**Vezetés:**  
Egyéni vagy kollektív?



**Emocionális  
rezonancia**

Hálózatos rendszerekben az  
számíthat tartós sikerre, aki  
emocionális rezonanciára talál



# Hatalmi átrendeződés

---

Lineáris  
rendszerdinamika



Nonlineáris  
rendszerdinamika

A hatalom a struktúrából ered

## Hierarchia

Milyen irányba vezessük a rendszert?

Vezető elvárásokat támaszt és ellenőriz

2.  
Hatalmi  
átrendeződés

A hatalom a rezonanciából ered

## Autonómia

Milyen irányba halad a rendszer belső dinamikája?

Vezető a hálózatok résztvevője és impulzusadója



## Időnk központi kérdése:

How can people and computers be connected so that – collectively – they act more intelligently than any individuals, groups, or computers have ever done before?



Massachusetts Institute of Technology

---

Egyre fontosabb, hogy  
szervezetünk határait  
átjárhatóvá tegyük:

Intelligens hálózatokban kell  
együttműködnünk.

---

**Nonlinearitás**



A hálózatos működés esetén a szervezeti struktúra egyre kevésbé ad identitást tagjainak.



---

Lineáris  
rendszerdinamika



Nonlineáris  
rendszerdinamika

Munkaviszony, mint biztonságot  
nyújtó identitási központ

### **Lojalitás**

Mi váltja ki a hosszú távú  
személyes kötődést?

A vezető példakép és autoritás

3.  
Kern-  
schmelze

A munkaviszony az élethosszig  
tartó tanulás egyik szakasza

### **Vonzerő**

Mi ad értelmet a közös  
tevékenységnek?

A vezető a személyes fejlődést  
támogató coach







OLD

NEW

STABILITY

VOLATILITY

CERTAINTY

UNCERTAINTY

SIMPLICITY

COMPLEXITY

CLARITY

AMBIGUITY

COMFORT

DISCOMFORT



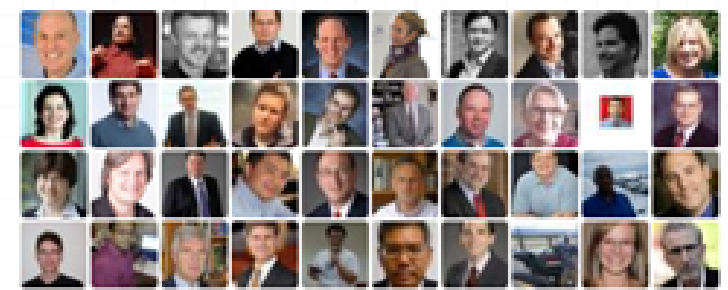


# Effectuation:

a logic of thinking, discovered through scientific research, used by expert entrepreneurs to build successful ventures.

[Get a Proper Introduction »](#)

A global society advancing effectual action:



[meet or join the community](#)

## Effectual Principles

**Means**  
*BIRD-IN-HAND*



**Affordable Loss**

*FOCUS ON DOWNSIDE*



**Co-Creation Partnership**

*CRAZY QUIET*



**Leverage Contingencies**

*LEMONADE*



**Worldview:**

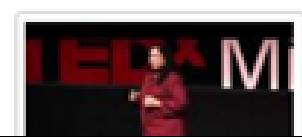
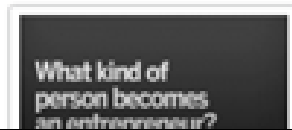
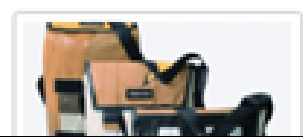
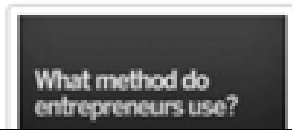
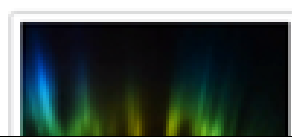
*CONTROL vs. PRECISION*



effectual cycle



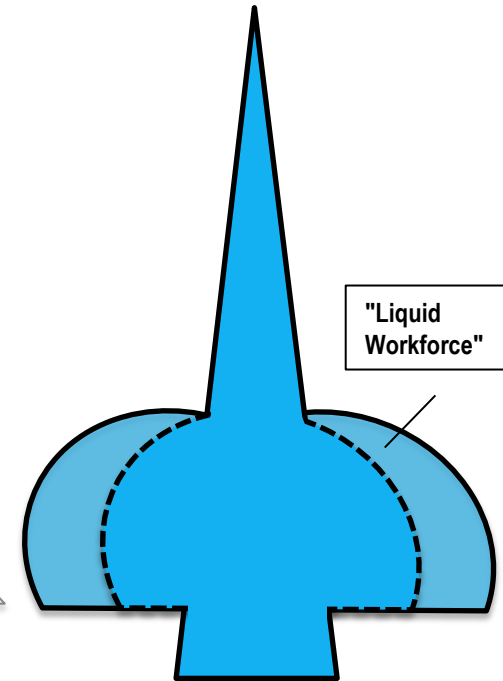
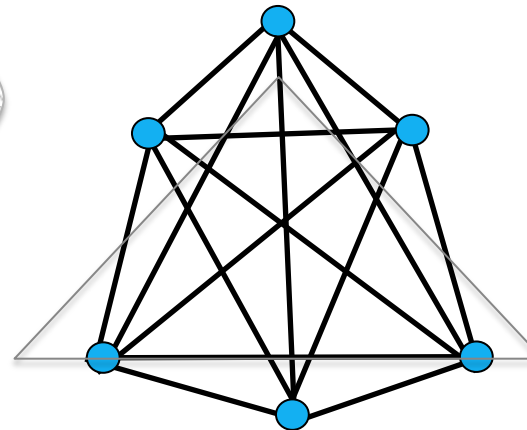
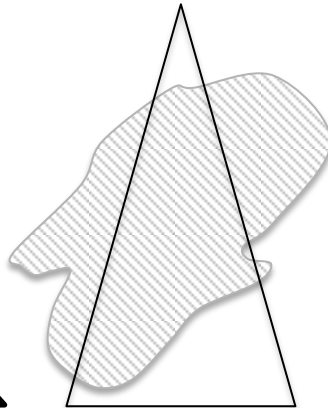
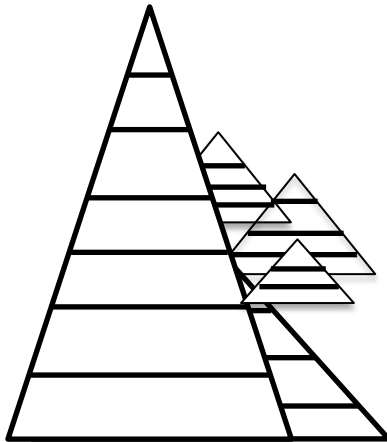
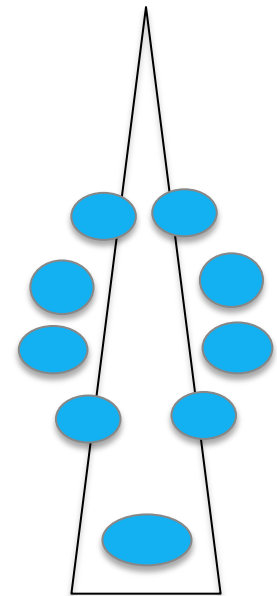
## Videos



# Az ipari forradalom és a munkavilág négy fázisa

18. század vége	20. század kezdete	70-es évek közepe	napjainkban
1. Ipari forradalom	2. Ipari forradalom	3. Ipari forradalom	4. Ipari forradalom
Első mechanikus szövőszék 1784	Első futószalag a vágóhidakon (Cincinnati 1870)	Első programozható logikai egység (PLC), Modicon 1969	Cyber-fizikai rendszerek (Industry 4.0 és „Internet of Things” - Smart Services)
			
<b>Munka világa 1.0</b> A munka mechanizálódása	<b>Munka világa 2.0</b> Fordizmus / futószalag melletti munka	<b>Munka világa 3.0</b> Munka számítógépesedése - toyotizmus	<b>Munka világa 4.0</b> Humanizálódás & demokratizálódás vs. digitális taylorizmus

# Vállalatok fejlődése a zsoldostól a demokratikus szervezetig



**Zsoldos-  
csapatok**

Hatalomközpon-  
tú szervezet

**Óceán-  
járó**

Hagyományos  
(de laposabb,  
decentralizált)  
piramis

**Agilis párhúza-  
mos szervezetek**

Agilis projektmód-  
szerek, párhuzamos  
világok

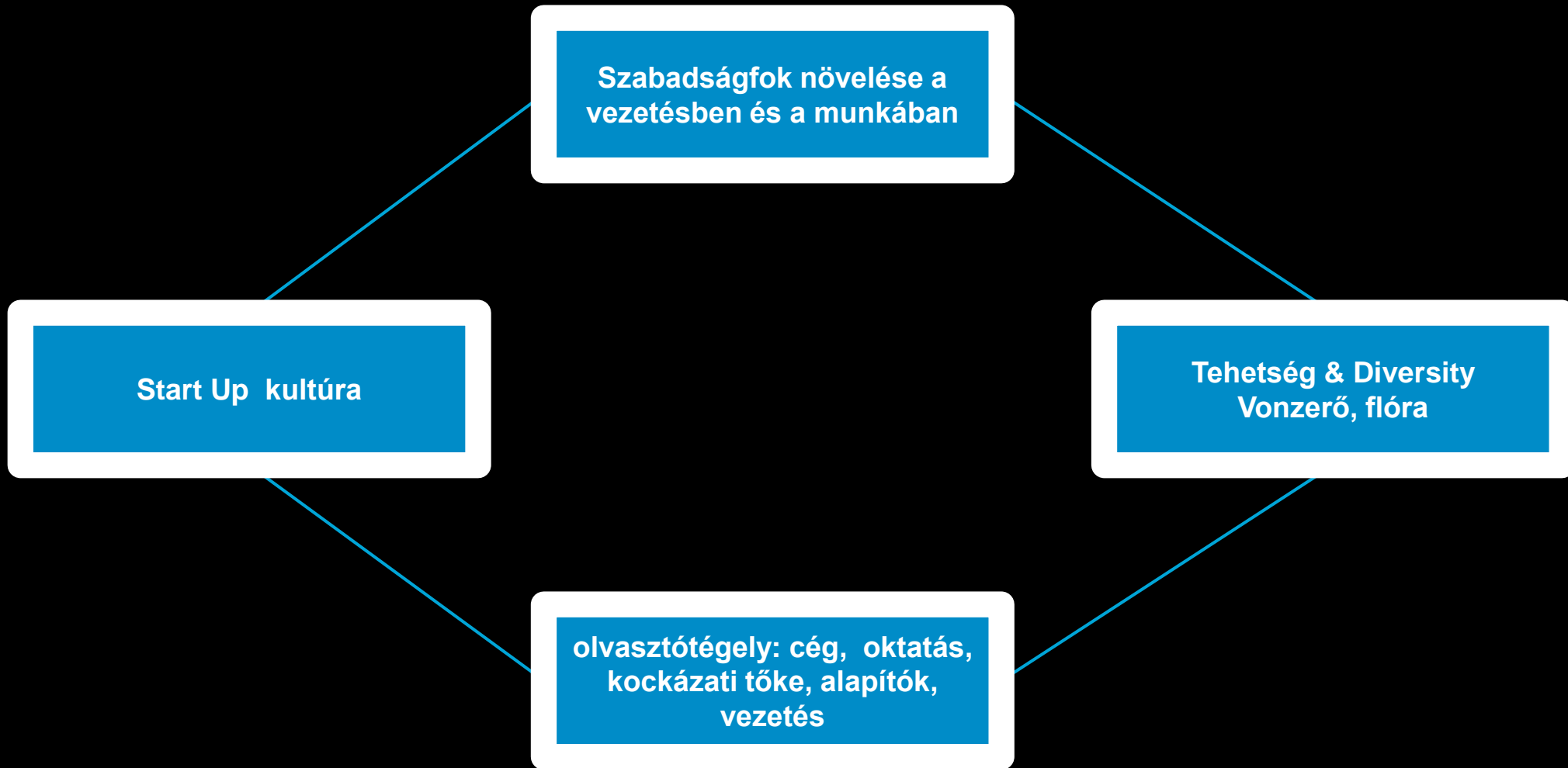
**Hálózatos szervezet**

Hatalomeloszlás a  
hálózatos szervezetben

**Hybrid**

Feudális  
& demokratikus

# A siker kulturális közege: kreatív ökológia

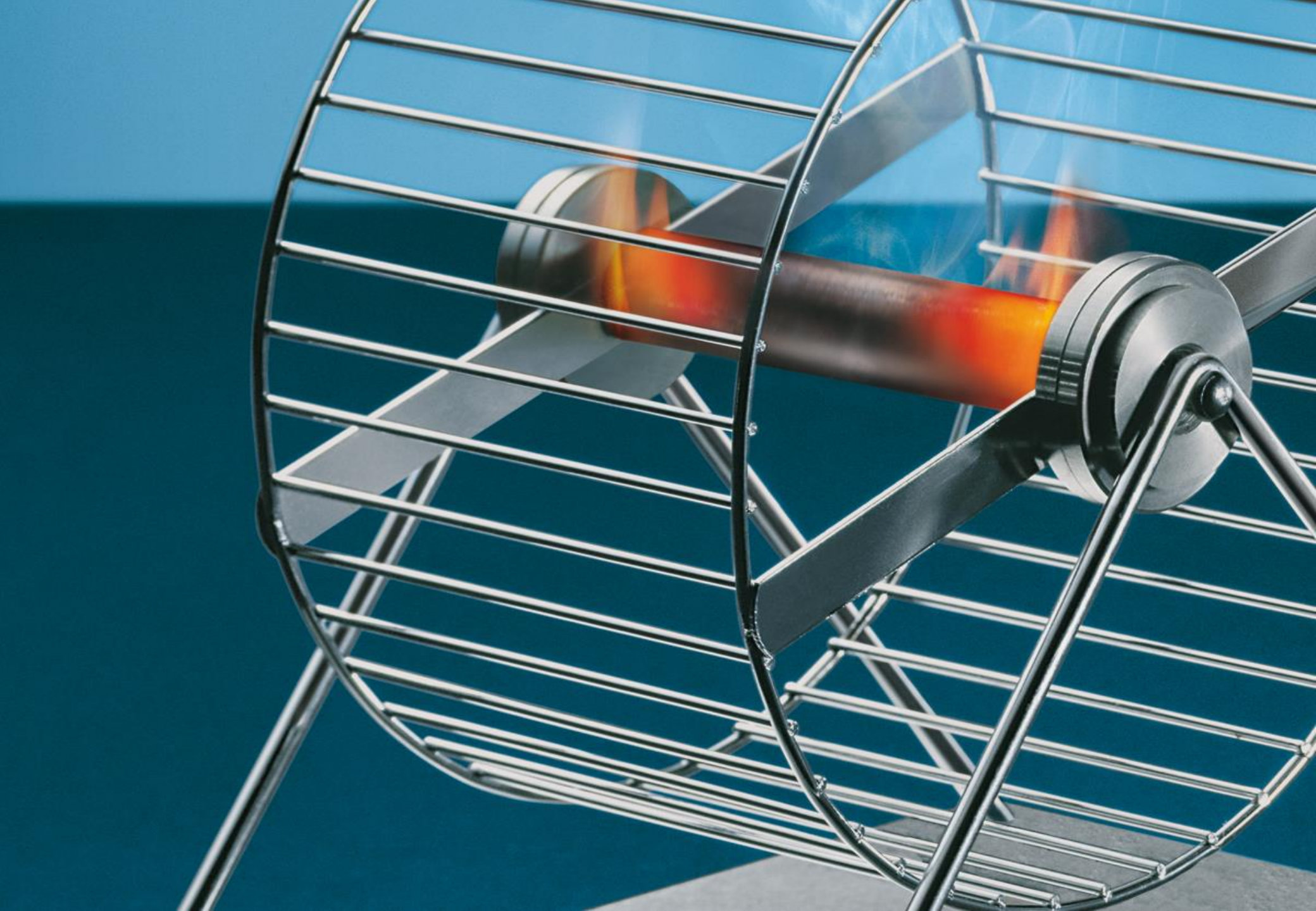




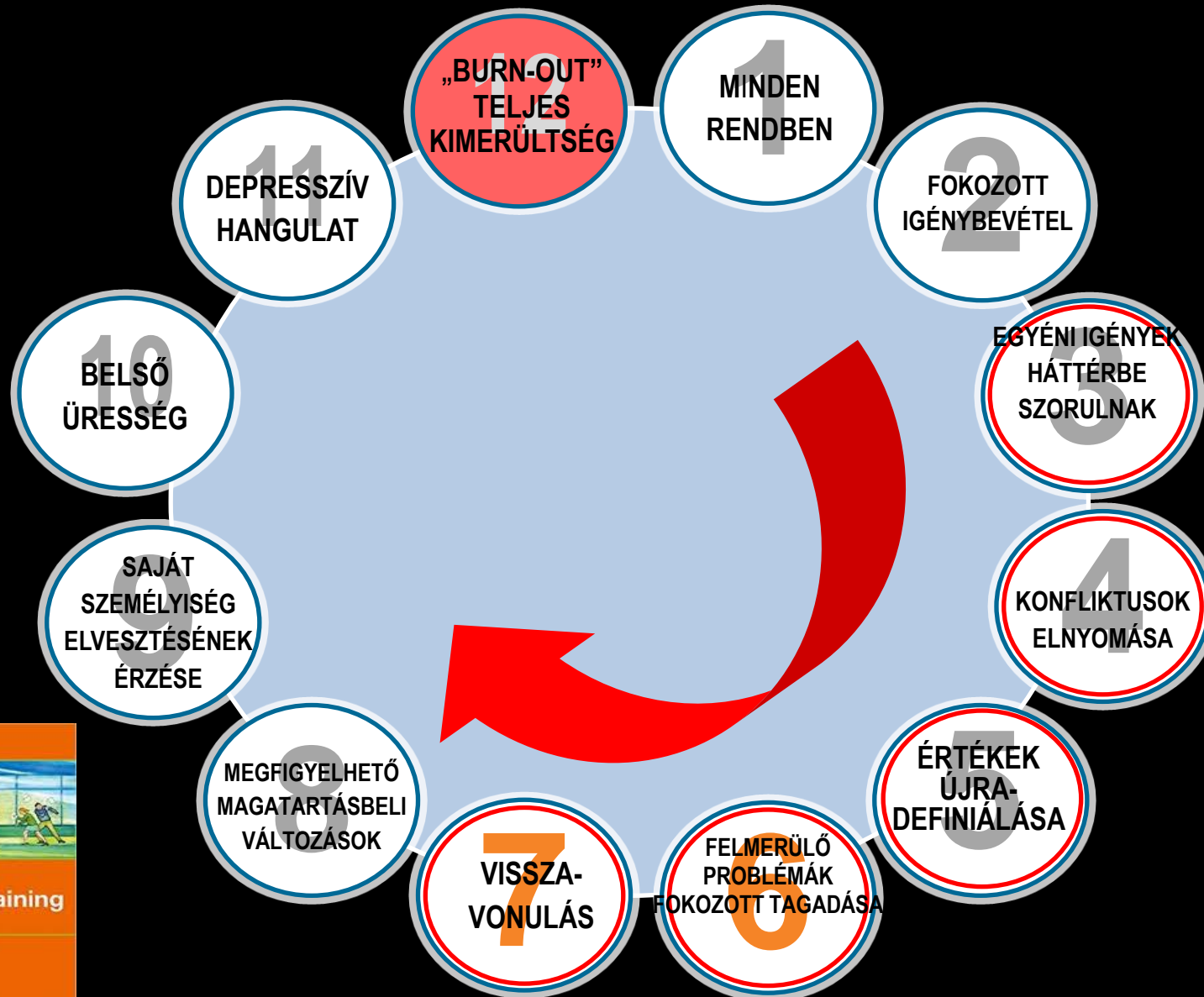
# A „humánus” szervezet egy önkéntes szervezet alapelveit kelti életre

- Munkatársak mint „önkéntesek„: „munkavállalók” helyett „tagok”
- Tér az individualitás kiélésére
- Elkötelezettség projektekben & ötletekben, melyeket nem a menedzsmen definiált
- Rangoknak, címeknek nincs jelentősége: a „szemmagasság” számít
- Sz szenvedély a közös dolgokért
- Örömet találni a munka világában & együttlétben azokkal az emberekkel, akiket szívesen látunk magunk körül
- Networking kollégákkal – határokon túlmenően (professzionális közösségek (Communities), céhek, testületek)
- Barátokat, ismerősöket és családtagokat nyerni (jó értelemben vett " nepotizmus")



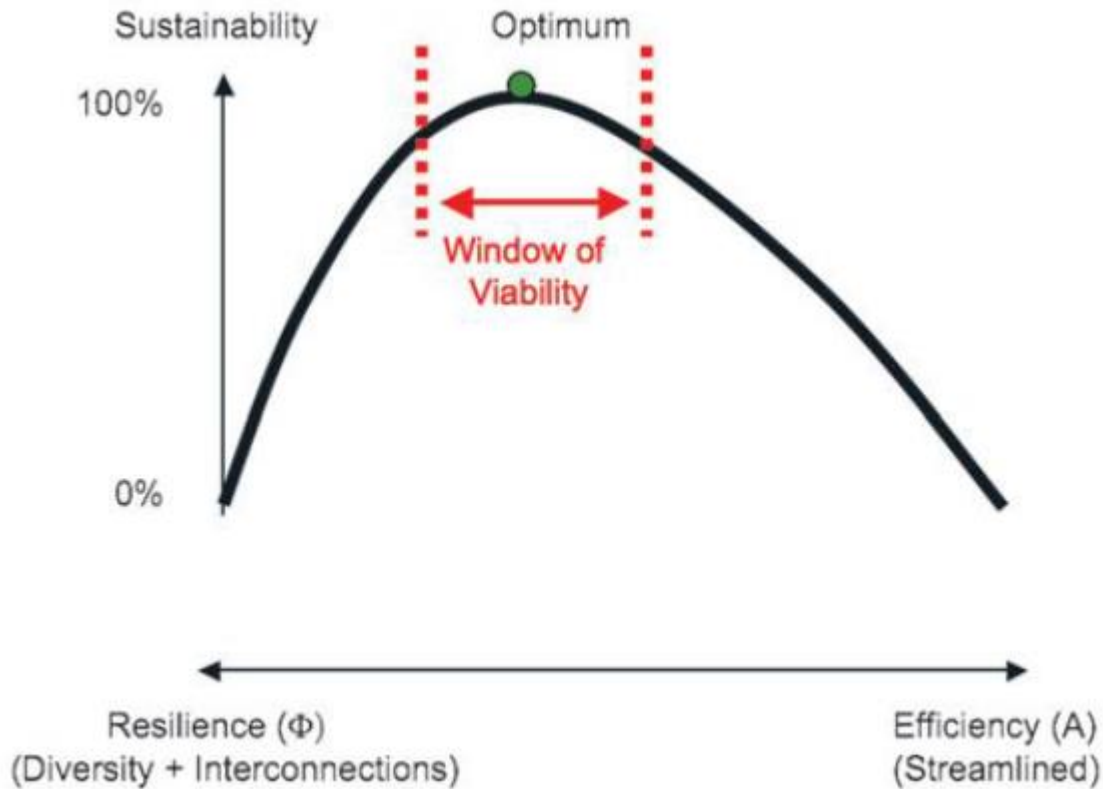


# Adaptációs zavar („burnout”) terhelési ciklus



# Szervezeti rugalmasság

(Bernard Lietaer)



- Természetes rendszer fenntarthatósági görbéje a terhelhetőség és a hatékonyság pólusai között.
- A természet folyamatosan keresi az optimális egyensúlyt.



# The Resilience Factor (Karen Reivich, Andrew Shatté)

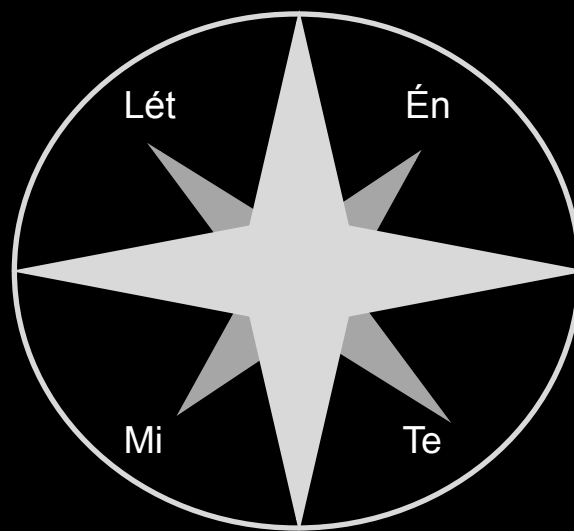
## Az ellenállóképesség 7 tartóoszlopa

- Optimizmus
- Elfogadás
- Megoldás-orientáltság
- Áldozati szerep elvetése
- Felelősségvállalás
- Kapcsolati hálózat általi orientálódás
- Jövővel való rendszeres foglalkozás



Világos  
értékek

Kapcsolat  
önmagammal



Összjáték  
a csapatban

Közvetlen kapcsolat  
másokkal



**Viktor Emil Frankl** (Bécs, 1905. március 26. – Bécs, 1997. szeptember 2.)

osztrák neurológus és pszichiáter. Frankl alapította a logoterápiát és az egzisztenciaanalízist, a pszichoterápia „harmadik bécsi iskoláját” (Freud és Adler után). Az ...és mégis mondj igent az életre! című könyvében a koncentrációs táborban megélt tapasztalatait írja le, valamint azon pszichoterápiás módszert, mely mindenfajta létezésben, még a leghitványabbban is, azt az értelmet keresi, mely okot ad a továbbéléshez.

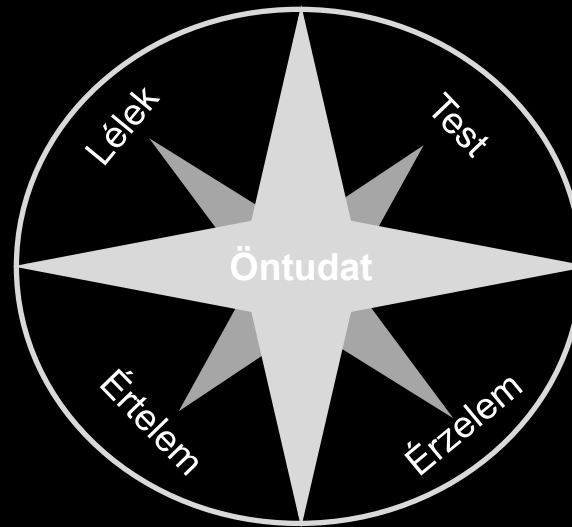
The meaning of my life is  
to help others find  
meaning in theirs.

Viktor E. Frankl

quote fancy



- Erények
- Vágyak
- Hivatás
- Válság / kudarc
- Kiteljesedés
- Jelenlét, világosság / érthetőség, őszinteség



- Mentális erő
- Lényeges dolgokra koncentráció
- A belső mozgatórugók ismerete
- Világos gondolkodás, világos cselekvés
- Transzparens kommunikáció
- Konzekvens prioritizálás
- Reális célkitűzések

- Testi érzékelés
- Személyes erőháztartás
- egészség / pszichoszomatika
- Teljesítőképeség
- Stresszkezelés
- Fitness / kondíció
- Önbecsülés
- Privát és munkahelyi kapcsolatok tisztázása
- ‚Adok-kapok‘ kiegyensúlyozása
- Határok megszabása – határok őrzése – határok megnyitása
- Kapcsolatok ápolása

Wellensiek videó: <https://www.youtube.com/watch?v=ENdKOpPLveg>



# A személyes rugalmasság célzott fejlesztése

- Szünetek tartása – a kis szünetek művészete
- Személyes pozícionálás és szereptisztázás
- Energiaraktár feltöltése
- Belső hajtóerők kiegyensúlyozása
- Határok megszabása – határok őrzése – határok megnyitása
- Kapcsolatban/hálózatban maradás
- Konfliktusok aktív kezelése
- Személyes mozgástér konzekvens kialakítása
- Minták felismerése és aktív irányítása
- Belső erő és lelki nyugalom







**Sugata Mitra and India's New "Schools  
in the Cloud"**











**Guiding Strategy**  
Authentic Problem and/or Project Based activity in a connected learning environment includes diverse learners in diverse ways, empowering all learners as peers.

## 6. Peers Self Organizing Groups, Cliques, Cohorts and Departments



Nooks and Nests

## 5. Explore an extended time frame that leads to an event.



### The Designer's Circle

Science, Technology, Engineering and Math are introduced in a creative context



## 4. Discover with your peers what opportunities for design are possible?

**Multiple Means of Representation**  
Options must be provided for making the 'what' of learning accessible, connecting knowledge within and between concepts. Options for Perceptions, Language, & Comprehension



Designers  
everyone is a Designer



Carpenters

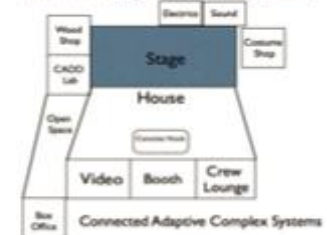
High Tech to Lo Tech

CAD to Crayons

# Facilitated Peer to Peer Self Organizing Learning Environment

## 1. What is the ecology of your Learning Environment?

An Example of a Layout for a Facilitated Self Organized Learning Environment



## 7. Reciprocal Apprenticeships & Constant Artifact Creation Perpetuate your SOLE



Life Long Learning  
Connected to Personal Learning Networks

## 2. Easy access to the Internet.



ME Learning  
Mobile eLearning  
Assistive Technology in each student's hands

Connected Devices

## 3. Creativity, Diversity, Disability and Inclusion.



Electricians

Wide Open Spaces

Board Ops

**A Universal Design Framework**  
Multiple Means of Expression  
Options must be provided that provide the 'how' of multiple ways of learning.  
Options for Physical Action, for Expression and Communication & for Executive Functions

## What do you want to do for a living?



"I want to be a ..."



### Search careers with key words.

Describe your dream career in a few words:

Examples: doctor, build houses

Search



"I'll know it when I see it."



### Browse careers by industry.

There are over 900 career options for you to look at. Find yours in one of these industries:

Browse



"I'm not really sure."



### Tell us what you like to do.

Answer questions about the type of work you might enjoy. We'll suggest careers that match your interests and training.

Start



Still not sure? Check out careers in these groups:

Bright Outlook

Associated Apprenticeship

green

Job Prep



Are you a veteran looking for work?

[My Next Move for Veterans](#) helps you find a civilian career similar to your military job.

### ¿Habla español?

Mi Próximo Paso incluye tareas, aptitudes, información sobre salarios y más de 900 carreras diferentes.





# CONTROLLER'S eNEWS



NEWSLETTER OF THE INTERNATIONAL CONTROLLING COMMUNITY Wednesday, 2016-11-16

Hello, istvan.rado,

the International Association of Controllers (ICV) preparations for the 42nd Controller Congress are in full swing! This time we focus on internationalization – there is even more work than usual because for the first time all speeches in plenum will be translated into English for our participants from the non-German speaking countries. On Monday afternoon there will also be an English speaking session center.

We can't wait to meet you all at the Congress – also those who so far couldn't participate in the biggest meeting of the controlling community because of not knowing the German language. See you all on

[Give us feedback](#)

[Send us an e-mail](#)

Report  
McKinsey Global Institute  
November 2016

# Can the US economy return to dynamic and inclusive growth?

By James Manyika, Gary Pinkus, Sree Ramaswamy, Scott Nyquist, Jonathan Woetzel, and Arvind Sahoni

[Full Report \(PDF-1MB\)](#)



Slower economic growth in the United States has wrought a vicious cycle that has hobbled many American households.

MOST POPULAR

## LATEST ECONOMICS AND FINANCE ANALYSIS &gt;



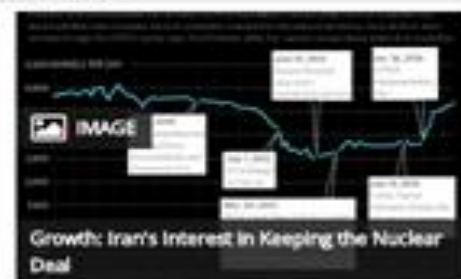
## State Oil Company Misses Bond Interest Payments

While Petroleos de Venezuela (PDVSA) failed to meet its debt obligations, it is unclear whether this will mean an eventual default. [Read more...](#)

NOV 22, 2016 | 17:35 GMT



## ECONOMICS AND FINANCE VIDEO, CHARTS AND MAPS &gt;



## MORE ECONOMICS AND FINANCE VIDEO, CHARTS AND MAPS &gt;

## ECONOMICS AND FINANCE SITUATION REPORTS &gt;

## U.S.: Trump Pledges To Withdraw From TPP On First Day In Office

U.S. President-elect Donald Trump pledged to issue a notification of intent to withdraw from the Trans-Pacific Partnership on his first day in office, Quartz reported Nov. 21. [Read more...](#)

NOV 22, 2016 | 13:14 GMT

## Venezuela: State Oil Company Delays Coupon Payments On Bonds





By instructing students how to learn, unlearn and relearn, a powerful new dimension can be added to education.

(Alvin Toffler)





# Did you know?

<https://www.youtube.com/watch?v=uqZiIO0YI7Y>

Did You Know 2016

# Did you Know



# 2016

jose.esteves@ie.edu

Based on the original:  
"Did You Know?/Shift Happens" is licensed by David S.  
Rose, Karl Fisch, Scott McLeod



# MCE Magyar Controlling Egyesület

MCE, a controllerek szakmai közössége

**Közös munka és közös élmények**

**több mint 20 éve**

Személyes kapcsolatok

Szakmai kapcsolatok

Munkacsoportok

MCE Magyar Controlling Egyesület  
H 1119 Budapest, Fehérvári út 79

info@mce.hu

**www.mce.hu**

## Az MCE Egyesület

Jogi státusz: Bejegyzett egyesület

Székhely: 1119. Budapest, Fehérvári út 79.

Terület: Tevékenysége kiterjed Magyarország területére

Alapítás Az MCE-t 1992-ben Prof. Dr. Horváth Péter támogatásával a Controller Akadémia végzősei és az IFUA Horváth & Partners vezetősége alapították Budapesten

Tagok: Ma, 2016-ban az MCE 150 aktív tagot számlál, köztük számos vállalkozó, vállalat és szervezet

Controllerek, a gazdasági élet vezető szakemberei, üzletvezetők, nagy, nemzetközi vállalatok vezetői, a KKV külföldi és magyar vállalkozói, valamint több, magyarországi egyetemen és főiskolán oktató professzor és tanár





# Controllerek az üzleti sikerek érdekében

## Küldetésünk

**Az MCE a controllerek szakmai közössége aktívan kívánunk hozzájárulni**



- a magyarországi controlling kultúra terjesztéséhez és fejlesztéséhez
- a controlling szakma vállalatirányításban betöltött szerepének, társadalmi-, gazdasági elismertségének erősítésében

## Céljaink

- **Kapcsolatteremtés:** hazai személyes és szakmai, valamint nemzetközi kapcsolatok kialakítása és ápolása
- **Ismeretterjesztés:** a controlling hagyományos, bevált és legújabb ismereteinek, módszereinek és eszközeinek terjesztése
- **Tudásmegosztás:** elméleti és gyakorlati tudás- és praxismegosztás támogatása

# Együtt a közös célok megvalósításáért

## Miért érdemes tagnak lenni?



- **Személyes kapcsolatok:** Személyes kapcsolatok, ismeretségek bővítése
- **Szakmai kapcsolatok:** Hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatok teremtése controllerekkel, vállalatvezetőkkel, szervezetekkel
- **Controlling Konferencia:** „A controlling gyakorlata” címmel minden 2 évben az ország más-más régiójában és városában
- **Munkacsoportok:** Részvétel szakmai, területi, ágazati munkacsoportokban
- **Szakmai konzultációk:** Szakmai konzultációk élenjáró controlling és menedzsment technológiát alkalmazó controllerekkel és vezetőkkel
- **Közösségépítő programok:** Részvételi lehetőség szabadidős programokon a személyes kapcsolatok ápolására
- **Hálózati aktivitások:** Az MCE weboldal lehetőségeinek igénybevétele a tájékoztatás, együttműködés és a kommunikáció területén

**IFUA HORVÁTH & PARTNERS**  
M A N A G E M E N T   C O N S U L T A N T S

Steering Business

Successfully