

TOKÁR-SZADAI Ágnes

TANÁCSADÓI SZEREPEK, KOMPETENCIÁK

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói szerepek, tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében a szerző, Frank Höselbarth (2000) reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgálta meg a megyei helyzetet 2001-ben és 2005–06-ban is. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 jellemző. A magyar és német tanácsadók tulajdonságaiban a szerző nem tapasztal lényeges eltérést. Az elméleti és empirikus kutatási eredményei alapján vázolja fel a tanácsadói kompetencia modellt.¹

Kulcsszavak: kompetenciák, tanácsadó, tanácsadói szerepek, modell, felmérés, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Németország, tanácsadási értékrend

A tanácsadás klasszikus irodalma (Kubr, 2002; Poór, 2010) alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. *Szakértői szerepben*² (resource consulting) (Drucker, 1979: p. 475–476.) a tanácsadók speciális szaktudásukkal és tapasztalatukkal segítenek az ügyfélnek: információkat gyűjtenek, új rendszereket terveznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, ha igény van rá, segítenek a megvalósításban. A *folyamat-tanácsadó* (process consulting)³ (Lewin, 1993) arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémái megoldásában: a módszereket adja át, de nem javasol megoldásokat. „Az igazi folyamat-tanácsadó ügyfelével közösen diagnosztizálja a problémát” (Schein, 1969: p. 5.). Ez a Scheintől származó megállapítás azzal függ össze, hogy a magatartáskutatókból (Hellriegel – Slocum – Woodman, 1998: p. 395.) lett folyamat-tanácsadóknak hosszú ideje megvan a szakértő tanácsadókkal szembeni előítélet, mely szerint ez utóbbiak túl gyorsan elfogadják az ügyfél által megfogalmazott problémát (Poór, 2005). Elsődleges feladatuk az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, a cégnél felhalmozott tudás mozgósítása, integrálása. A folyamat-tanácsadók igazi szerepe a folyamatos változásra való képesség kialakítása, a folyamatos tanulási és változási képesség fenntartása. Tiszta formában egyik sincs jelen, rendszerint kiegészítik egymást.

Greiner – Metzger meghatározásában a két alapforma mellett a tanácsadók ténymegállapító, változatokat kidolgozó, a problémamegoldásban együttműködő, oktató, technikai szakértő és pártfogó szerepeit is kihangsúlyozza (Greiner – Metzger, 1982).

Wohlgemuth két alapforma mellett megkülönbözteti ezek kombinációit és variációit, összesen öt alapvető szerepet (Wohlgemuth, 1991: p. 141–148.):

- *Tűzoltó:* tűzoltó szerepben az aktuális problémák lehető leggyorsabb megoldására van szükség (Kelley, 1981). Ebben a szerepben a tanácsadó igen nagy hatáskörrel rendelkezik, az ügyfél a teljes tanácsadási folyamatban tulajdonképpen státszta-ként van jelen, a kezdeményezést teljes egészében a tanácsadóra hagyja. Ez a tanácsadói szerep igen vitatott: feltehetjük a kérdést, hogy ez a vezető funkció egyáltalán összeegyeztethető-e a tanácsadói funkcióval. Akut válsághelyzetben fordul elő, amikor a tanácsadó ideiglenesen átveszi bizonyos központi funkciók irányításának felelősségét.
- *Orvos:* ez a tanácsadói szerep nagy időzavarban gyakran a legjobb megoldás. Az orvos analógiát erre a klasszikus tanácsadói szerepre Tilles (1961) és Müller (1981) használta. Sok elismert tanácsadó ilyen szerepben van jelen. Az orvos szerve-

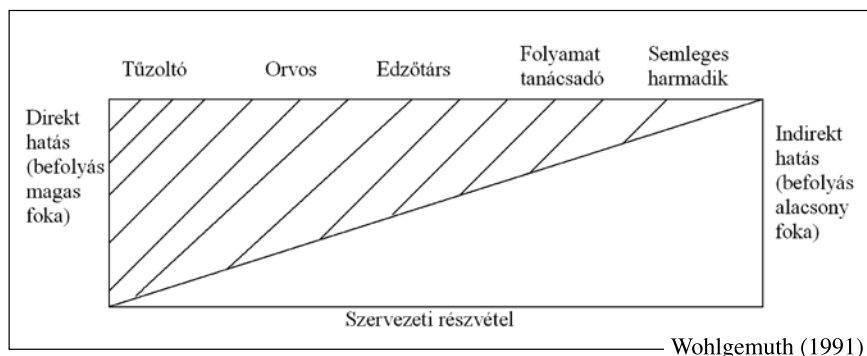
zetdiagnózisa alapján egy bizonyos gyógyszert ír fel: az ügyfélnek csak el kell sajátítania az adott problémamegoldási folyamatot. Ezen tanácsadói szerep hatékonysága attól függ, hogy fontos információkat nem tartottak-e vissza, tehát lehetősége volt-e a helyes diagnózist felállítani és a megfelelő gyógyszert felírni.

- *Semleges harmadik*, mint tanácsadói szerep, a „tűzoltó szerep” ellentéte (Walton, 1969). Ez a szerep olyan konfliktusokra korlátozódik, melyben az érintettekkel szemben kifejti a véleményét, ezek a szituációk szinte egyáltalán nem szabályozottak. Megpróbálja a konfliktust strukturálni, és a felek között rendezni a kommunikációt, így a megoldás megismerhetővé válik. A tanácsadó közvetett döntőbíró szerepben van jelen, mely különösen magas szociális kompetenciát igényel. Ez a szerep a gyakorlatban csak igen különleges esetben fordul elő.
- *Folyamat-tanácsadó*: Schein (1969, 1987) és Argyris (1970) alapján személyi és szervezeti fejlesztési folyamatok specialistájaként értelmezzük. A folyamat-tanácsadó a közös munka folytán segít az ügyfélnek megismerni az alapértékeket, folyamatokat, magatartásmintákat és ezek hatásait. A tanácsadó egy katalizátor, aki segít, hogy képesek legyenek saját magukon segíteni, tehát más szavakkal „coacher” szerepet játszik. Sikere abban mérhető, hogy az ügyfél mennyire tud függetlenné válni tőle. „A folyamat-tanácsadó nem megoldást, hanem folyamatot kínál.” (Müller, 1981: p. 46.) Ebben a szerepben a fő probléma az, hogy a hatékony ügyfél-tanácsadói kapcsolat kiépítése meglehetősen hosszadalmas, és az ügyféltől függően különösen a kezdeti szakaszban relatíve sok időt és energiát igényel.
- *Edzőtárs* (Witte, 1973; Brose – Corsten, 1981): a folyamat-tanácsadói szerep ellentéte: közvetlenül és aktívan részt vesz a belső folyamat vagy strukturális megoldások kifejlesztésében is. Az orvosszereptől is világosan elkülönül: a fejlesztési folyamat nem külső, mint az előbbi esetben, hanem szervezeten belülről származik, amennyire lehetséges, maguk az érintettek viszik véghez. A folyamat-tanácsadói szereppel szembeni különbség konkrétan érezhető, mivel feladja annak relatíve semleges pozícióját. Belülről vesz részt például egy csapatban,

aki éppen a problémán dolgozik, és még a döntési folyamatra is hatást gyakorolhat. A folyamat-tanácsadónál említett fenntartás itt is érvényes, de a viselkedésmintákban kevésbé korlátozott, ezért rugalmasabb, de a nagyobb szerepkomplexitás miatt azonban jobban veszélyeztetett is.

1 ábra

Tanácsadói szerepek



Az 1. ábra Wohlgemuth (1991) alapján összefoglalja az öt tanácsadói szerepet a tanácsadó problémamegoldásra gyakorolt hatása függvényében.

Tipikus tanácsadói tulajdonságok, tanácsadói kompetenciamodell

A tanácsadó akkor tud sikeresen eleget tenni feladatának, ha rendelkezik néhány jellegzetes tulajdonsággal, kompetenciával. Klemp és McClelland (1986) a következőképpen határozta meg a kompetencia fogalmát: a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez. A kompetenciaelméletek megalapozása David McClelland nevéhez fűződik, aki egyrészt meghatározta azokat a jellemzőket, melyek a sikerességgel állnak kapcsolatban (sikeres emberek összehasonlítása a kevésbé sikeresekkel), másrészt feltérképezte a sikeres teljesítménnyel okozati viszonyban levő gondolkodás- és viselkedésmódokat (Zöllei, 2006). Az utóbbi időben szinte minden tanácsadó cég beépítette emberierőforrás-menedzsmenti gyakorlatába a kompetenciaalapú személyiségfejlesztést. McClelland eredeti, főleg magatartásjellemzőket kiemelő modellje helyett jellemzően a KAS (Knowledge/tudás, Abilty/készség, Skills/tapasztalat) elemekkel kibővített változatát alkalmazzák (Poór, 2005). A 2. ábra Hoványi (1997) alapján foglalja össze azon tipikus tanácsadói tulajdonságokat, melyek egymásra épülnek egyfajta sikerpiramisban.

Hoványi kiemeli, hogy a tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett – melynek része az elméleti

alapokon kívül a szakmai gyakorlat és innovativitás is – ugyanolyan mértékben szükséges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot. Mivel a legjobb, leginnovatívabb javaslat sem ér sokat, ha az íróasztal fiókjába kerül: az ügyfél nem érti, és nem alkalmazza.

Kubr (1993) hét tulajdonságot emel ki, mellyel a tanácsadóknak a rendelkezniük kell a sikeres munkához:

- *intellektuális képességek*: könnyű és gyors tanulási képesség, képesség a kutatásra, adatgyűjtésre, válogatásra, értékelésre, ítéelőképesség, induktív és deduktív gondolkodás, szintetizáló és általánosító készség, kreatív képzelet és eredeti gondolkodás.
- *képesség emberek megértésére és közös gondolkodásra*: más emberek iránti tisztelet, tolerancia, képesség az emberi reakciók befogadására és elemzésére, könnyű kapcsolatteremtés, tehát képesség a bizalom és tisztelet megnyerésére, melynek alapfeltétele az udvariasság, valamint a jó modor is.
- *képesség a kommunikációra, meggyőzésre és motiválásra*: képesség mások meghallgatására, szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, képesség más emberek tanítására, meggyőzésre és motiválására.
- *intellektuális és érzelmi érettség*: viselkedés és cselekedetek kiegyensúlyozottsága, függetlenség, hogy képes legyen tárgyilagos következtetések levonására, képesség a nyomással szembeni ellenállásra, frusztrációval és bizonytalanságokkal való együttélésre. Nagyon fontos az önkontroll minden helyzetben, a rugalmasság, valamint adaptációs képesség a megváltozott körülményekhez.
- *személyes ambíció és kezdeményező-készség*: egészséges ambíció, vállalkozó kedv, bátorság, kezdeményezés és állhatatosság.
- *etika és becsületesség*: őszinte törekvés mások megsegítésére, rendkívüli becsületesség, képesség felismerni a saját kompetenciájának határait. Fontos, hogy képes legyen a hibái beis-

Tanácsadói tulajdonságok sikepiramisa



Forrás: Hoványi (1997)

merésére, valamint a kudarcokból való tanulásra.

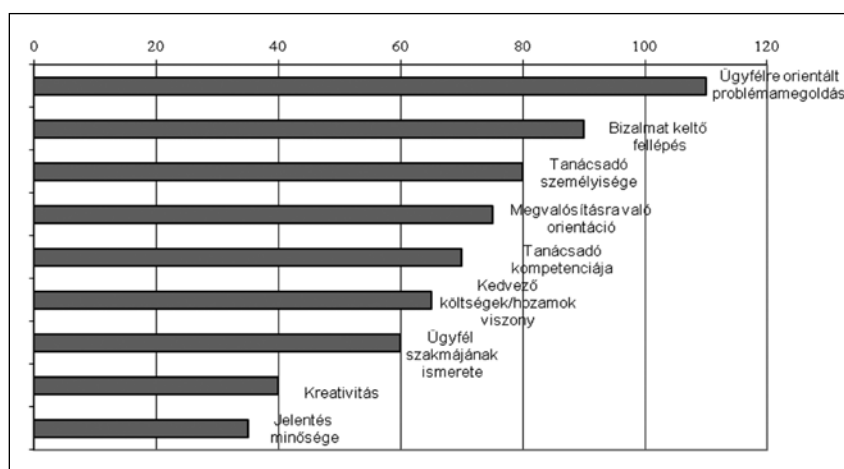
- *fizikai és mentális egészség*: képes legyen a vezetési tanácsadók sajátos élet- és munkakörülményeinek elviselésére.

A 3. ábra 120 svájci közép vállalat megkérdezése alapján (öt említés volt lehetséges) foglalja össze a vállalati tanácsadással szembeni követelményeket.

Az 1997-es svájci felmérés alapján az ügyfélre és megoldásra orientált problémamegoldás, tehát a tanácsadó gyakorlatorientált, technikai tudása mellett a szociális kompetencia, pl. a tanácsadó személyisége és bizalmat keltő fellépése is kiemelten fontos. Hasonló eredményt hozott 2003-ban az ASCO közreműködésével készült felmérés is (Bergmann, 2003), mely az 55 legnagyobb svájci menedzsment-tanácsadóval készített interjú alapul. A felmérés nem reprezentatív, de a tendenciákra, elvárásokra, attitűdökre következtethetünk.

3. ábra

A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben



Forrás: Marc-A. Woog und Brian Rüeger (1997)

Az ügyfelek tíz legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben, fontossági sorrendben:

1. problémamegoldási ismeret,
2. projektmenedzsment-tapasztalat,
3. coach, segítő, rávezető képesség,
4. becsület, tisztesség,
5. hitelesség, megbízhatóság,
6. gyakorlati hasznosság és változásorientáltság,
7. beleérző-képesség,
8. magas szociális kompetencia,
9. funkcionális/működési ismeretek,
10. ágazati ismeret.

A tanácsadónak – a piac elvárása szerint – mára már nemcsak éles eszű elemzőnek kell lennie koncepcionális képességekkel, hanem mindenekelőtt „pragmatikus coach-nak” és problémamegoldásra orientált szakembernek. A vezetési és tanácsadási gyakorlat mellett a megoldások kifejlesztésénél gyakorlati hasznosságra kell törekedniük, magas szociális kompetenciával kell rendelkezniük az ügyfélkapcsolatok kezelésénél.

Az ügyfelek elvárják a tanácsadóktól a világosan strukturált tudásátvitelt és a magas beleérző képességet, hogy a megoldásokat gyorsan megismerhessék és implementálhassák.

Az ASCO- (2003) felmérés szerint a döntéshozók a következő elvárásokat fogalmazzák meg a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban:

- gyors eredmények rövid idő alatt,
- a változások konkrét segítése, gyors tempó biztosítása a bevezetésben,
- tapasztalt tanácsadó magas szociális kompetenciával,
- egyedi ajánlások, vállalkozásorientált megoldások,
- magas minőség, csökkenő áron.

A 2003-as felmérés szerint a svájci piac gyors, magas színvonalú, megoldásra orientált teljesítményt vár el a bevezetésben nyújtott szakszerű és gyors segítségnyújtással, csökkenő áron.

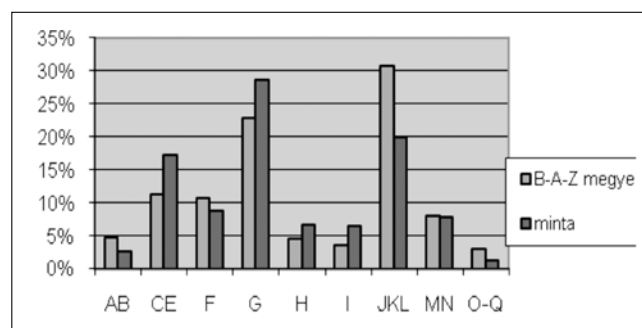
Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciái a vállalkozók és tanácsadók értékrendje szerint

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005–06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005–06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált, az eltérés nem számottevő, jól követi a megyei arányokat (4. ábra).

4. ábra

A B-A-Z megyei vállalkozások és a minta tevékenységi kör szerinti összetétele (2005)



Forrás: ksh, saját szerkesztés

Jelmagyarázat:

- AB Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- C-E Ipar
- F Építőipar;
- G Kereskedelem, javítás;
- H Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás
- I Szállítás, raktározás, posta, távközlés
- JKL Pénzügyi tevékenység, Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, közigazgatás, védelem, TB;
- M,N Oktatás, egészségügy, szociális ellátás
- OQ Egyéb közösségi és személyi szolgáltatás;

Mindkét évben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005–06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt,

mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005–06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b; Szadai, 2006, 2007; Tokár-Szadai, 2008).

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához, elemzéséhez az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. A hipotézisek tesztelése keresztábra-elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében 2001-ben és 2005–06-ban is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen tulajdonságokkal rendelkeznek (Tokár-Szadai, 2008). A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth (2000) 1993 és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgáltuk meg a megyei helyzetet. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 tényező. A válaszadók egy 1–5-ig terjedő skálán értékelték a tulajdonságokat, ahol 5 jelentése: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem jellemző (5. ábra).

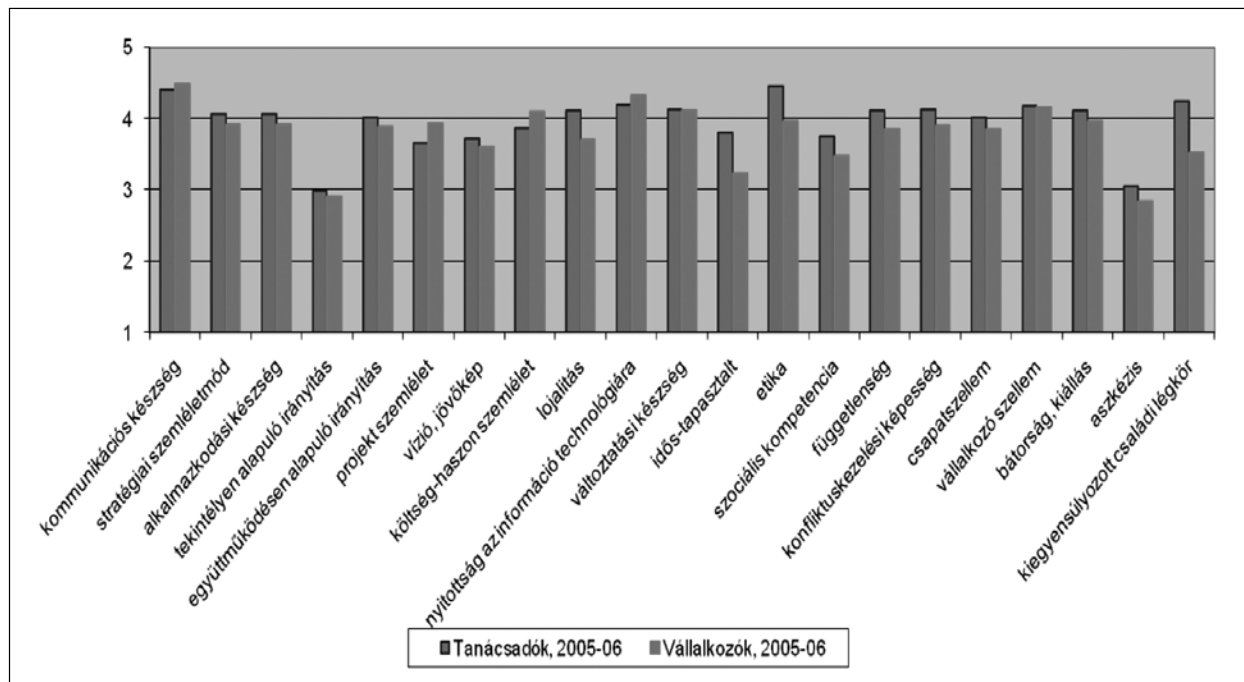
A tanácsadók és a vállalkozások szerint is a *kommunikációs készség* a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásaikat megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni és a kérdéseket hatékonyan megválaszolja.

Az *információtechnológia* robbanásszerű fejlődése nem hagyta érintetlenül a tanácsadói szakmát sem. Nem elég a szaktudás és a szerzett tapasztalatok, szükség van fejlett információtechnológiai ismeretekre az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Akik nem képesek az internetes forradalomban lépést tartani, néhány éven belül eltűnnek, lemaradnak a konkurenciaharcban. A vállalkozások szerint ezzel tisztában is vannak a tanácsadó cégek.

Elengedhetetlen követelmény az *etikus viselkedés*, amely meggátolja, hogy a tanácsadó kihasználja ügyfele gyengeségét vagy erősségét, visszaéljen ügyfele bizalmával. Elsődleges a megbízó érdeke, és a tanácsadónak kerülnie kell munkavégzése során kompetenciájának túllépését. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadók nagyon fontosnak tartják ezt a szempontot, 2005-ben ez áll az első helyen értékítéletükben. A vál-

5. ábra

A tanácsadók kompetenciái a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékítélete szerint



A vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik tulajdonságaikat.

lalkozások kisebb pontszámmal értékelték a tanácsadó etikáját, de alapvetően megfelelőnek tartják (5 fokozatú Likert-skálán 4-re értéklik). A *kiegyensúlyozott családi légkör* igen előkelő szerepet foglal el a tanács-

adók értékítéletében – hiszen ez nagyon fontos a hatékony együttműködés feltételeinek megteremtésében. A vállalkozások szerint a tanácsadók csak közepesen tudják biztosítani ezt a feltételt (3,5).

A tanácsadókra nem igazán jellemző a *tekintélyen alapuló irányítás*, az együttműködésen alapuló irányítás és a csapatszellem lényegesen jellemzőbb, de mindkét fél értékítéletében csak a középmezőnyben szerepel.

Nem a legjellemzőbb a tanácsadókra a magasabb *életkor*, a pragmatikus szemlélet sem. Sokáig uralkodott az a felfogás, hogy jó üzleti tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának delelőjére ért, és hosszú évek alatt jelentős tapasztalatra tett szert. Ma ez nem jellem-

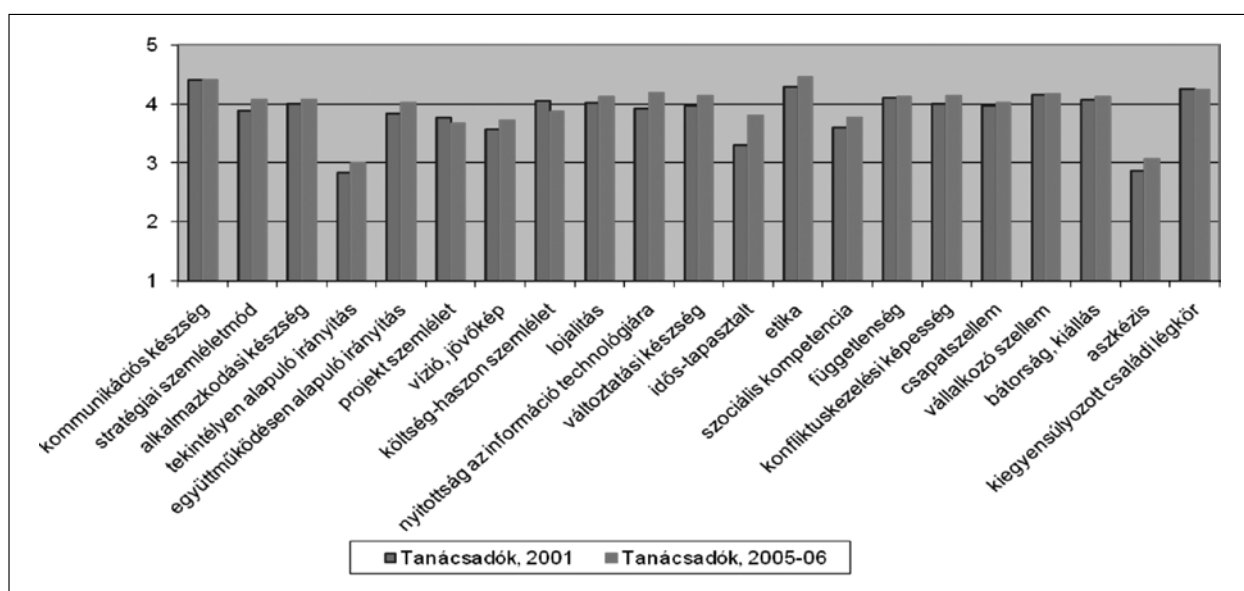
Kismértékben (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del) jellemzőbbnek ítélték a tanácsadók függetlenségüket a vállalkozók értékítéleténél. A tanácsadók saját etikusságukat 0,5-del jobbra értékelték. A tanácsadók saját kiegyensúlyozott családi légkörteremtő képességüket 5 fokozatú skálán 0,7-del többre értékelték. A tanácsadók saját korukat, tapasztaltságukat a vállalkozók értékítéleténél 0,6-del magasabbra értékelték (Sig.: 0,1%).

Tanácsadói kompetenciák változása

A 6. ábra a tanácsadók értékítélete alapján szemlélteti a tanácsadók kompetenciáinak változását.

6. ábra

Tanácsadói kompetenciák változása a tanácsadók értékítélete szerint



ző, megegyeznek a vélemények abban, hogy a fiatal, kevés tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek is lehetnek nagyon jó tanácsadók. Érdekes, hogy a tanácsadók 2005-ben magasabbra értékelték a *tapasztaltság* szerepét.

A tanácsadók és a vállalkozók véleménye szerint sem igazán jellemző a megyei tanácsadókra az *aszketá magatartás*. A megkérdezettek egyáltalán nem gondolják, hogy a tanácsadók minden egyéb kötelezettségeiket vagy programjaikat, esetleg családjukat háttérbe szorítva foglalkoznak az ő problémáikkal, de ezt nem is várják el tőlük. Ez inkább a nagyok munkatársaival szemben követelmény, akik székhelye főként Budapesten, nem Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található.

A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködési feltételek biztosításának képessége (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség) előkelőbb helyen áll a vállalkozók értékítéleténél.

Sem a szakmai szempont (modern szaktudás, költség-haszon szemlélet, információtechnológiára való nyitottság), sem a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) jelentősége nem változott a tanácsadók értékrendjében. A szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a szakmai szempontokra és a rávezető képességre a tanácsadók értékítélete szerint; nem változott a vizsgált öt évben.

A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem csökkent öt év alatt; közepes jelentőségű. A tekintélyen alapuló irányítás jelentősége sem változott az elmúlt öt évben, és nem tér el a tanácsadók értékítélete a vállalkozókétól; közepesnél kicsit gyengébb minősítést kapott (5 fokozatú skálán 2,9). A saját értékítéletük szerint koruk, tapasztaltságuk növekedett a vizsgált öt évben (5 fokozatú Likert-skálán 0,5-del magasabbra, 3,8-ra értékelték, Sig.: 0,8%).

A közelmúltban kitudódott hazai tanácsadói botrányok (Pénzes, 2009) (Bódis, 2008) (pl. BKV, DRV Zrt. STRABAG stb.) következtében sokat romlott a tanácsadók megítélése az elmúlt időszakban. Ezek a botrányok – véleményem szerint – nem általánosíthatók, és nem sok közülük van az évszázados múlttal rendelkező tanácsadói szakmához. A tanácsadói szerződésekkel álcázott „üzlet” a korrupció egyik formája, ebben a megközelítésben hasonló az ugyancsak botrányos végkielégítésekhez, melynek szintén nem túl sok köze van a tisztességes munkabérhez. Mégis foglalkozni kell velük, mivel – főként a média egyoldalú tájékoztatása miatt – igen nagy hangsúlyt kap, és a tanácsadói szakirodalomban, valamint a tanácsadói szakmában kevésbé járatos szakemberek, potenciális ügyfelek és a közvélemény szemében hibás általánosításhoz vezethet, mely lerombolhatja a tanácsadók évtizedek alatti fáradtságos munkával megszerzett, kiépített hírnevét és tekintélyét.

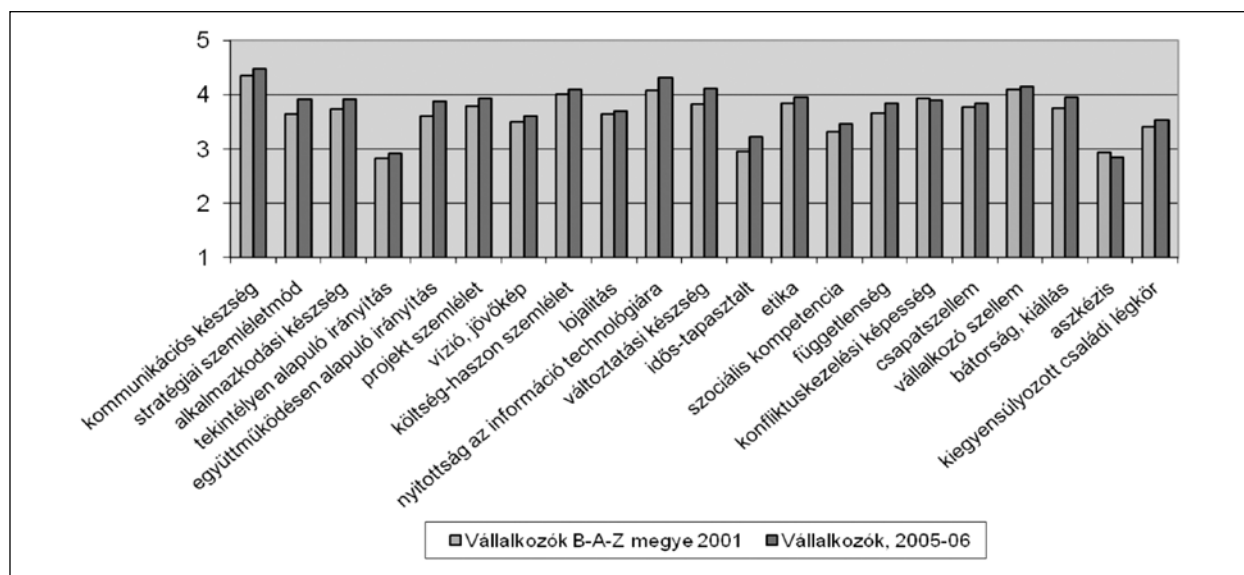
A megcsorbult hírnév és bizalom visszaszerzése érdekében komoly erőfeszítéseket tettek a szakmai szervezetek, szövetségek, az egész szakma. Egyik ilyen lépés a tanácsadói képzések, továbbképzések támogatása, ismertségének, elismertségének növelése az ügyfelek, potenciális ügyfelek körében, mert így megkülönböztethetők a magas szakmai színvonalat és etikus magatartást tanúsító szakértők a kóklerek-től. Ennek egyik módja lehet a VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) ajánlása, mely minősítési vizsgához és teljes átláthatósághoz kötné a tanácsadói tevékenységet, egy szakmai kamara jellegű önszabályozással vetne véget a korrupció terjedésének (MNO, 2010). Ilyen lehetőség a CMC (Minősített Vezetési Tanácsadó) cím, melynek minősítési folyamatát a VTMSZ szervezi (VTMSZ, 2011). Ezzel párhuzamosan a másik lehetőség az ületi tanácsadói alapok széles körű bevezetése a felsőoktatásba, nemcsak a közgazdász, hanem más szakok (pl. mérnökképzés) mesterképzésébe alternatív tárgyként, hogy a leendő tanácsadók és potenciális ügyfelek már az egyetemi képzésük alatt megismerhessék a szakma alapjait, illetve az üzleti tanácsadók képzése a felsőoktatásban. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara –Tanácsadás Szakmai Osztálya (BKIK – TANOSZT) Továbbképző és Minősítő Programja (TKMP) hivatásos tanácsadók képzésének és minősítésének rendszerével foglalkozik (Erdőhegyi, 2010). A program 2000-ben indult és megvalósításának becsült átfutási ideje 10-15 év. A képzési szál két nagy fázisból áll. Az egyik a szervezett képzés: a pregraduális képzés (tanácsadó asszisztens), a graduális képzés – felsőoktatás – (junior tanácsadó) és a posztgraduális képzés (tanácsadó, vezető tanácsadó). A másik, a „szakma mestere” fokozathoz nincs speciális

képzés hozzárendelve: ehhez egyrészt az előírt releváns gyakorlati idő, valamint az elért szakmai eredmények, másrészt a szakma és iparág érdekében kifejtett szakmai-társadalmi többletteljesítmény (pl. eredményes és élenjáró szakmai kutató-fejlesztő tevékenység, a szakemberképzésben való aktív részvétel stb.) felmutatása és bizonyítása szükséges. A TANOSZT által gesztorált BKIK Szakértői és Minősítési Rendszer célja, a képzés teljes rendszerének szakmai támogatása, továbbá az, hogy a kamara tagjai egy szakmai regisztrálási, majd ezt követő szakmai szövetségi minősítési eljárás után, bevezetett védjegyként használhassák kamarai minősítésüket, garantálva ezzel az általuk nyújtott szolgáltatások minőségét (Tanácsadói Akadémia – Drimál – Szedlárné Gáll, 2011).

A tanácsadás iránti bizalom visszaszerzése és megtartása érdekében tett fontos lépés az átláthatóság, a transzparencia erősítése, melynek szükségességét felismerték a szakmai szövetségek, és közös közleményt fogalmaztak meg: „Alulírott szakmai szervezetek örömmel üdvözlük a BKV Zrt. által 2006 óta kötött tanácsadói szerződések nyilvánosságra hozatalát. Meggyőződésünk, hogy az így biztosított teljes átláthatóságnak minden közpénzezből működő cég és szervezet esetében kötelezőnek kellene lennie, illetve a nyilvánosságra vonatkozó, jelenleg is érvényben lévő szabályokat szigorúan be kellene tartaniuk. A hivatásukat tisztességgel betöltő cégeknek nincsen rejtegetnivalójuk, így fenntartások nélkül vállalják szerződéseik tartalmának közzétételét. A közzétett információk alátámaszthatják a tanácsadók által elvégzett munka indokoltságát és szakszerűségét, annak értékét. A most megismert lista csak az út elejét jelenti. Kinyilvánítjuk teljes támogatásunkat a minél nagyobb transzparencia megteremtéséhez, amely – meggyőződésünk szerint – véget vethet a szerződések félremagyarázásának, a tanácsadók elleni negatív hangulatkeltésnek, lehetővé teszi a nem tisztességes vagy kontár szolgáltatók azonosítását, a tanácsadói piactól való távoltartását, viszont segíti a korábban oktanul meghurcolt vállalkozások jó hírnevének visszaállítását, végső soron pedig a tanácsadói szakma érdemei szerinti megbecsülésének megteremtését.” (VTMSZ, BKIK TANOSZT, Magyar Értékelemzők Társasága, Magyar Projektmenedzsment Szövetség, Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 2009)

Valószínűsíthető, hogy a közelmúlt eseményeinek hatására 2006 óta növekedett a projektszemlélet és a költség-haszon szemlélet jelentősége a tanácsadók értékrendjében. A 2005–06-os felmérésünkben e kritériumok szerint a tanácsadók alulértékelték magukat az ügyfelek véleményéhez képest (5. ábra).

Tanácsadói kompetenciák változása a vállalkozók értékítélete szerint



A 7. ábra a vállalkozók értékítélete alapján szemlélteti a tanácsadók kompetenciáinak változását.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók tulajdonságának megítélése és a felvétel időpontja között a következő esetekben mutatható ki közepesenél gyengébb kapcsolat:

- 2005–06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt a stratégiai szemléletmód (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del Sig. = 2,2%),
- a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt az együttműködésen alapuló irányítás (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del, Sig. = 5%),
- a tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága kismértékben növekedett (0,3-del, Sig. = 3,7%),
- a tanácsadók változtatási készsége kis mértékben növekedett (0,3-del Sig. = 1,4%).

A szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók többi kompetenciájára, a vállalkozók értékítélete szerint, így nem változott a vizsgált 5 évben.

Nemzetközi kitekintés: tanácsadói kompetenciák Németországban

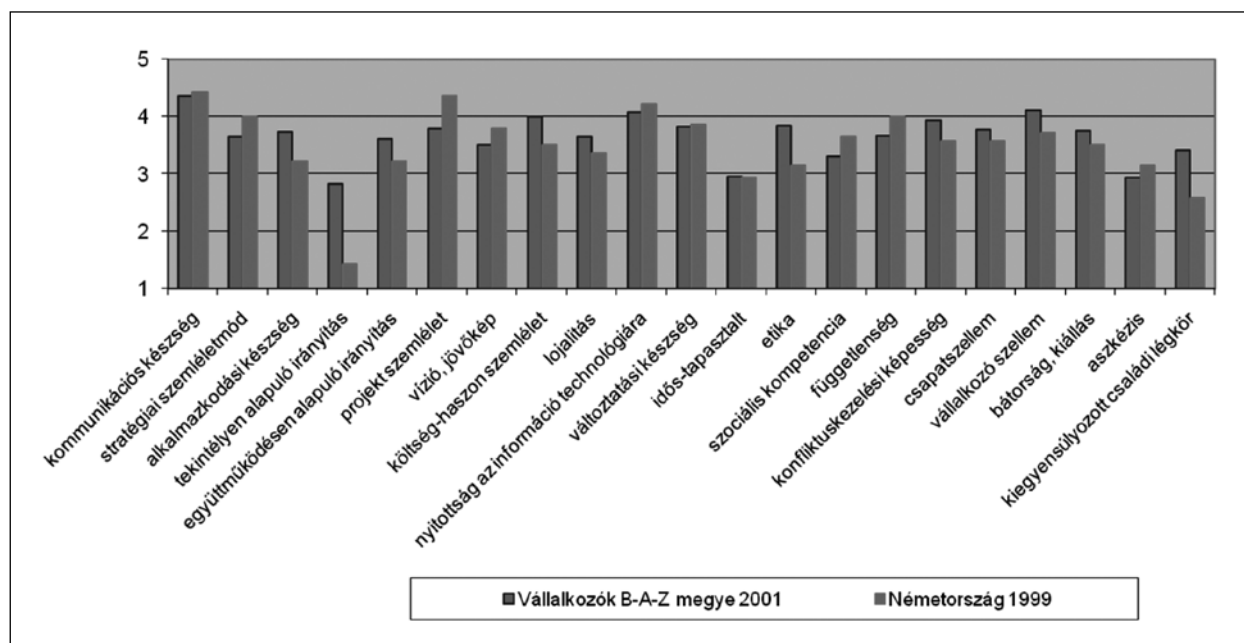
A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza Frank Höselbarth (2000) németországi reprezentatív felmérésben alkalmazott

21 jellemző. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében e tulajdonságok, kompetenciák alapján vizsgáltam meg a megyei helyzetet 2001-ben és 2005–06-ban is. Érdekességképpen a vállalkozók értékítélete szerint összehasonlítottam a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, valamint németországi tanácsadók kompetenciáit (8. ábra).

A német kutatók (Höselbarth, 2000) 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztak, ezeket átranszformáltam 5 fokozatú Likert-skálára, hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek.

Az összehasonlítás érdekes eredményre vezetett: a vizsgált 21 kritériumból 5-nél (kommunikációs készség, nyitottság az információtechnológiára, változtatási készség, idős, tapasztalt tanácsadó, aszkézis) 95%-os megbízhatósági szinten egymintás próbával a magyar és német tanácsadók tulajdonságai teljesen megegyeznek a vállalkozók véleménye szerint. 13 kritériumnál (stratégiai szemléletmód, változási alkalmazkodási készség, részvételen, együttműködésen alapuló irányítás, projektszemlélet, vízió-jövőkép, költség-haszon szemlélet, lojalitás, szociális kompetencia, függetlenség, konfliktuskezelési képesség, csapat-szellem, vállalkozó szellem, bátorság-kiállás) 5 fokozatú Likert-skálán az eltérés a vállalkozók véleménye szerint 0,5 alatti. Két kritériumnál az eltérés egy alatti (a magyar vállalkozók a magyar tanácsadók etikai szintjét 0,7, és a tanácsadók által teremtett kiegyensúlyozott, családi légkört 0,8 ponttal magasabbra értékelték, mint a német vállalkozók a német tanácsadók jellemzőjének adott szintjét). Mindössze egy kritériumnál nagyobb az

Tanácsadói kompetenciák a vállalkozók értékítélete szerint B-A-Z megyében és Németországban



eltérés egyenl: a magyarokra jobban jellemző a tekintélyen alapuló irányítás (1,4-del), de mindkét helyen ez a tanácsadók legkevésbé jellemző tulajdonsága. A megbízhatóság országos mintával növelhető volna.

Tanácsadói kompetenciamodell

A faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál: a kiinduló változók számát úgynevezett faktorváltozóknak vonja össze, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Az elemzés alkalmazásának feltétele, hogy a művelet a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokaságéval közel azonos következtetéseket lehessen levonni.

A faktorelemzés előnye, hogy megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését, valamint segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer (Sajtos – Mitev, 2007). A KMO-kritérium és a Barlett-teszt⁴ szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. A Kaiser-kritérium⁵, a varianciarányad módszer⁶, valamint a Sree-teszt szerint is a hatfaktoros változat a megfelelő. A faktorelemzést elvégezve a következő hat faktor különböztethető meg⁷:

1. *innovatív javaslat, meggyőző prezentálás*: vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információtechnológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás,

2. *megfelelő légkörteremtési készség*: kiegyensúlyozott családi légkör, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség,
3. *jövőorientált szemlélet*: vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projektszemlélet, költség-haszon szemlélet,
4. *együttműködési készségek*: részvételen alapuló irányítás, etika, lojalitás,
5. *tapasztalat*: aszkézis, kor és tapasztaltság,
6. *tekintély*: tekintélyen alapuló irányítás.

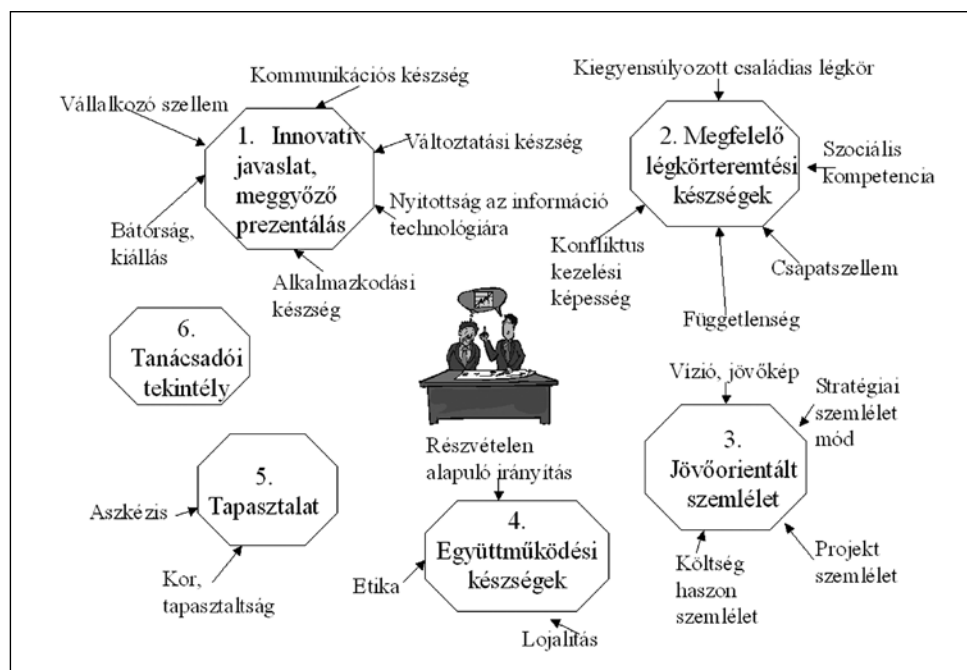
Az első faktor a variancia 16%-át, a második 13,16%-át, a harmadik 12,96%-át, a negyedik 9,1%-át, az ötödik 7,2%-át, a hatodik 6,12%-át magyarázza. A kutatás eredményét a 9. ábrán szemléltetett tanácsadói kompetenciamodell foglalja össze. A modellben Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszerét alkalmaztam.

A modell valószínűsíti, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek nem függenek társadalmi kontextusoktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel.

Összefoglalás

A tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett – melynek része az elméleti alapokon (módszertani ismereten) kívül a szakmai gyakorlat (rálátása van a problémára) és innovativitás (testreszabott, újszerű megoldásokat keres) is – ugyanolyan mértékben szük-

Tanácsadói kompetenciamodell



séges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és a szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot.

A tanácsadás klasszikus irodalma alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. Szakértői szerepben (resource consulting) a tanácsadók speciális tudásukkal, tapasztalatukkal segítenek: információt szereznek, elemeznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet ennek helyességéről. A folyamat-tanácsadó (process consulting) segíti a szervezetet saját problémáinak megoldásában. A két alapforma mellett a szakértők megkülönböztetik ezek kombinációit, és variációit is.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói szerepek, tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint. A tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen a vizsgált öt évben, a vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik kompetenciáikat. Ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetenciamodell, mely hat jellemző fontosságát hangsúlyozza: innovatív javaslat meggyőző prezentálással, megfelelő légkörteremtési készségek, jövőorientált szemlélet, együttműködési készségek, tapasztalat, tanácsadói tekintély.

A tanácsadói kompetenciamodell – véleményem szerint – alkalmazható volna az egyetemi, valamint a szakmai szövetségek által szervezett oktatásban a tanácsadók képzésénél, valamint a kereskedelmi és iparkamara munkájában a tanácsadók továbbképzésénél. A modell valószínűsíti, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek időben lassan változnak, és nem függenek társadalmi kontextusuktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel. Ez alapján összeállítható a tanácsadók számára egy továbbképzési, fejlesztési program, olyan tréningek

sorozata, mely e kompetenciák fejlesztésére irányul. A tanácsadók is alkalmazhatnák a tanácsadói utánpótlásuk, munkatársak kiválasztásánál, továbbképzésénél, fejlesztésénél.

Lábjegyzet

- ¹ A bemutatott kutatómunka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.
- ² A szakértő tanácsadót gyakran hívják tartalom- vagy tudásszolgáltatónak.
- ³ A folyamat-tanácsadás gyökerei visszanyúlnak Kurt Lewin munkásságához.
- ⁴ Kaiser-Meyer-Olkin KMO-kritérium $KMO > 0,7$ (0,746): a változóink megfelelőek a faktoranalízisre (ha $KMO > 0,8$ nagyon jó). Sig 0,00: a kiinduló változóink között van korreláció, alkalmas faktorelemzésre a Barlett-teszt szerint is.
- ⁵ Csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek saját értéke legalább 1. Saját érték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia. Ha értéke 1 alá csökken, akkor már kevesebb információt hordoz, mint a változó, ezt a faktort már nem érdemes használni.
- ⁶ A *varianciahányad módszer*: annyi faktort hozunk létre, hogy elérjünk egy minimális összesített varianciaszintet: társadalomtudományi kutatásokban 60% elfogadható. 6 faktor esetén: 64,56%.
- ⁷ Faktorsúly: a változó és a faktor közötti korreláció, amelynek négyzete megadja a faktor által a változóban magyarázott szórárs mértékét. Általános szabály, hogy a faktorsúlynak legalább 0,3-as szintet el kell érnie abszolút értékben ahhoz, hogy figyelembe vegyük, illetve gyakorlati szempontból jelentősnek/ fontosnak tekintjük, ha értéke abszolút értékben eléri vagy

meghaladja a 0,5-öt. Mindössze 2 változó: a lojalitás és az idő, tapasztalt tanácsadó esetén marad alatta, de csak kismértékben, az elsőnél 0,474, a másodiknál 0,46, tehát kerekítve mindkettő tekinthető 0,5-nek. A két változó kihagyása nem változtatja meg lényegében a faktorstruktúrát, így figyelembe vettük.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1970): *Intervention Theory and Method*. A Behavioral Science View. Reading MA: Addison-Wesley
- Bergmann, T. (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Beraterinsatz. ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO
- Bódis A. (2008): Az osztrák választási botrány magyar szálai <http://hetivalasz.hu/reflektor/tobb-szdsz-tobb-strabag-20119/> (letöltve: 2010. augusztus)
- Brose, P. – Corsten, H (1981): Anwedungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Asatzes. in: *Die Unternehmung* 35.
- Drimál I. – Szedlárné Gáll I. (2011): Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat XX. Tanácsadás Osztály. Tanácsadó Akadémiára jelentkezőket hívunk, várunk! <http://www.tanacsadasok.hu/> (letöltve: 2011. október 31.)
- Drucker, P. (1979): Why Management Consultant? in: Zimmer, M – H. Smiddy: *The Evolving Science of Management*. New York: AMACOM, p. 475–476.
- Erdőhegyi G. (2010): A TKMP (Tanácsadó Képző és Minősítő Program) rövid ismertetése <http://www.gsz.t.bkik.hu/page.php?newmenuid=70> (letöltve: 2010. okt.)
- Greiner, L.E. – Metzger, R.O. (1982): *Management Consulting The Missunderstood Profession*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hellriegel, D. – Slocum, J.W. – Woodman, R.W. (1998): *Organizational Behavior*. Boston: South Western College Publishing
- Hoványi G. (1997): *Menedzsment-tanácsadás*. Pécs: JPTE
- Höselbarth, F. (2000): *Veränderungsbereitschaft als Methode*, Managementberater 2000. március
- Kelley, R.E. (1981): Mehr Erfolg durch interne Berater? in: *Harvard Business Manager*, 3.
- Klemp, G.O. – McClelland, D.C (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Kubr, M. (1993): *Vezetési tanácsadás*. Budapest
- Kubr, M. (2002): *Management consulting – A guide to the profession*. Geneva: ILO
- Lewin, K. (1933): *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill
- MNO (2010): Tanácsok százmilliókért. Magyar Nemzet Online. 2010. március 8. http://mno.hu/migr_1834/tanacsok_szazmilliokert-261055 (letöltve: 2010. augusztus)
- Müller, W.R. (1981): Funktionen der Organisationsberatung. in: *Die Unternehmensberatung*, 35.
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2003 a): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész. *Vezetéstudomány*, 6. szám
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2003 b): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész. *Vezetéstudomány*, 7–8. szám
- Pénzes D. (2009): BKV-botrány bizonyító dokumentumokkal. 2009. márc. 9 <http://www.hirextra.hu/2009/03/03/bkv-botran-bizonyito-dokumentumokkal/> (2010. aug.)
- Poór J. (2005): A menedzsment-tanácsadás fejlődési tendenciái
- Poór J. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Schein, E.H. (1969): *Process Consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein E.H. (1987): *Process Consultation*. Bd. 2. Reading, MA: Addison-Wesley
- Szadai Á. (2006): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között. VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, okt. 12.
- Szadai Á. (2007): Tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok változása az elmúlt 5 évben. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia Kecskemét, augusztus 27–28.
- Tilles, S. (1961): Understanding the Consultant's Role. *Harvard Business Review*, 39.
- Tokár-Szadai, Á. (2008): Changes of Business Consulting Market in B-A-Z County in Hungary. RODOSZ IX. Tudományos Konferencia Kolozsvár, november 21–22.
- VTMSZ (2011): CMC információk. <http://vtmsz.hu/hu/cmc-informaciok/cmc-cim/> (letöltve: 2011.10.31)
- VTMSZ, BKIK TANOSZT, Magyar Értékelemzők Társasága, Magyar Projektmenedzsment Szövetség, Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (2009): Közlemény 2009. 10. 13. <http://vtmsz.hu/hu/aktualitasok/> (letöltve: 2011. október 31.)
- Walton, R.E. (1969): *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen: Schwartz (Kommission für wirtschaftlichen un sozialen Wandel. Bd. 2)
- Wohlgemuth, (1991): Der Markttrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung. in: Hofmann: *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* Heidelberg: Phystica-Verlag
- Woog, M.A. – Rüeger, B. (1997): *Die Unternehmensberatung im Umbruch*. IO Management 11.
- Zöllei K. (2006): Kompetencia-menedzsment – Divatirányzat vagy hatékony módszertan? <http://businessonline.hu/cikk/52711> (letöltve: 2011. augusztus 24.)

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó