

# A „HITES MENEDZSMENT TANÁCSADÓ“-I CÍM JELLEMZŐI ÉS MAGYARORSZÁGI BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A menedzsment tanácsadás története, az ICMCI megalakulása, a „hites tanácsadás“ fogalmának kialakulása csak a tanulmány bevezető fejezeteit képezik. A szerző részletesebben az ICMCI küldetésével, terveivel foglalkozik, melyen belül különös hangsúlyt a közös tanácsadó tudásanyag kialakításának és nemzetközi elfogadtatásának ad. Ismerteti a CMC vizsgák általános felépítését, példászerűen pedig az angol, amerikai és kanadai gyakorlatot. A tanulmány befejező része a magyarországi bevezetés témakörét járja körül.

A menedzsment tanácsadás (az egyszerűség kedvéért: tanácsadás) közel hetvenéves múltra tekinthet vissza. Mint önálló vállalkozás az Amerikai Egyesült Államokban született meg a tízes és húszas években. A kezdetekre jellemző volt, hogy a tanácsadók tevékenysége alapvetően az üzem- és munkaszervezésre korlátozódott.

A tanácsadás számos befolyásoló tényező hatására a kezdetekhez képest jelentősen kibővült, fejlődött és vezetett el a címben jelzett szakmai kvalifikáció kialakulásához. A jelzett változások a teljesség igénye nélkül a következőkben foglalhatók össze.

## A tanácsadás területeinek kibővülése

Az elmúlt évtizedekben nagy mértékben kiszélesedett a tanácsadói szolgáltatások köre. Ma már nincs a gazdasági életnek olyan területe, mellyel kapcsolatosan ne alakult volna ki valamilyen tanácsadói üzletág. A korábbi évtizedekben művelt hagyományos szervezési és vezetési, valamint engineering típusú tanácsadás mellett a konzultáns cégek fontos bevételi forrásaivá vált a stratégia, a marketing, az információtechnológia területén végzett tanácsadás, a szervezetfejlesztés, a kórházak, továbbá állami intézmények működési rendszereinek fejlesztése, racionalizálása. Igen nagy a kínálat a személyzeti tanácsadás területén is. Ide tartozik többek között a különböző szervezetek igényeinek megfelelő vezetők, szakemberek kiválasztása, a munkavállalók karrierlehetőségeinek, szakmai előrelépésének a segítése.

Kelet-Európában – beleértve hazánkat – az előzőekben leírt bővülési folyamat a második világháborút követő politikai változások miatt megállt. Ebben a térségben a főleg „német tanácsadási iskola“ mintái alapján

létrejött konzultáns szervezeteket állami határozatra megszüntették. Ezt követően közel két évtizedig egyáltalán nem művelték ezt a szakmát hazánkban. A hatvanas években létrejöttek az ágazati szervezőintézetek. A 68-ban bevezetett decentralizált gazdasági mechanizmus, valamint a szervezés állami szintű támogatása nyomán a nyolcvanas évek végére megteremtődtek a kelet-európai régióban – nálunk legelőször – a fejlett menedzsment tanácsadás alapjai. Napjainkra a szakma kiheverte a korábbi évtizedek negatív állami beavatkozásainak következményeit.

## A tanácsadás internacionalizálódása, globalizálódása

Az elmúlt évtizedek során a gazdasági élet más területeihez hasonlóan nagymértékben internacionalizálódott a tanácsadói szakma. A nagy amerikai tanácsadó cégek jelentős számban alapítottak irodákat az ötvenes és hatvanas évektől kezdődően Nyugat-Európában és a világ más részein. A nyugati tanácsadói cégek növekedési hajlama nemcsak gazdasági okokkal magyarázható: „azokat a munkatársakat, akik ilyen cégekhez csatlakoznak, hajtja az az igény, hogy minden nap átéljék az intellektuális kielégülés érzését. Ezek az emberek business school-okból jöttek. Hajtószak, készek sokat utazni és stresszállapotban dolgozni. A tanácsadó cégek külföldi expanziója jó lehetőség arra, hogy magukhoz vonzzák az ilyen embereket.“ (Ness, 1986)

A tanácsadó szakma nemzetközivé válását nagyban elősegítette az is, hogy az üzleti világban az utóbbi években igen erőteljes globalizálódás kezdődött. Az anyaországbeli ipari, banki és egyéb kliensek terjeszkedése ezeket a cégeket is külföldi expanzióra készítette. Külföldi terjeszkedésükhöz jelentősen

hozzájárul a különböző nemzetközi banki (pl. Világbank, Európai Fejlesztési bank, Ázsiai Fejlesztési Bank stb.), a közös piaci (pl. a hazai szakemberek körében is jól ismert Phare) és kormány szintű segélyezési projektum előkészítésében és lebonyolításában való részvétel lehetősége.

A tanácsadó cégek nemzetközivé válását a hosszú távú megfontolások mellett a kapitalista világban időszakonként jelentkező recessziók is ösztönzik. Az otthon feleslegessé váló tanácsadói kapacitásaikat ezek a cégek megpróbálják külföldön értékesíteni. Így többek között a fejlődő országokban és az utóbbi időben egyre nagyobb mértékben Kelet-Európában is.

A külföldi tanácsadó cégek első feckséi már a hetvenes évek elején megjelentek hazánkban. Szélesebb körű foglalkoztatásukra a világbanki szerkezetátalakítási programok beindulásával került sor. Az első tanácsadó vegyesvállalatok már a nyolcvanas évek közepén létrejöttek nálunk, főleg német, osztrák és svájci cégek közreműködésével. A nyolcvanas évek végétől folyamatosan nő az angolszász eredetű tanácsadó cégek magyarországi expanziója.

### **Igény a tanácsadói tudás egységesítésére, tanácsadók képzése**

A fejlett világ már a következő évezred kihívásaira készül. Az informatika egyre jobban átszövi életünket. A piacok egyre jobban globalizálódnak. Megszűnik a belső, a regionális és a világpiacok elhatárolódása. Folyamatosan nő a megrendelők menedzsment tudásanyaga és tapasztalata. Az ügyfelek egyre nagyobb számban tanulják meg, hogy miként kell a konzultánsokat alkalmazni. Az élesedő piaci versenyben csak azok a tanácsadó cégek (beleértve az egyéni tanácsadókat is) tudják megállni a helyüket, amelyek:

- kínálatukat, stratégiafejlesztési koncepciójukat ezekhez a változó körülményekhez tudják igazítani,
- folyamatosan megújítják szervezetüket,
- jól alkalmazkodnak a menedzsment technológia (üzleti informatika) világméretű fejlődéséhez,
- a piaci igényeinek leginkább megfelelő tanácsadókat foglalkoztatnak.

*A tanácsadói munkában minden eljárásnál, technikai eszköznél fontosabb a tanácsadó tudása, tapasztalata és személyisége. Ez viszont megfelelő képzés, tapasztalatátadás nélkül nagyon nehezen biztosítható.*

Egészen a hatvanas évekig a nemzetközi tanácsadó szakmában az a felfogás uralkodott, hogy igazán jó menedzsment tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának a delelőjére ért, hosszú éveket dolgozott mérnökként, könyvelőként vagy vállalati menedzserként. Az elmúlt években jelentősen fejlődött a menedzserek tudása és az általuk használt irányítási technológia. Igen nagy mértékben nőtt az igény a speciális módszereket, technikákat ismerő tanácsadók iránt. Ke-

vés gyakorlati tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakembereket szívott fel ez a szakterület az utóbbi években. Az MBA (Master of Business Administration) fokozattal rendelkezők igen nagy számban választják ezt a területet élethivatásuknak. Leginkább a nagy tanácsadó vállalatok azok, amelyek előszeretettel alkalmaznak frissen végzett diplomásokat. Megfelelő belső és külső képzési programok, valamint gyakorlati feladatvégzés keretében sajátítják el ezek a fiatal szakemberek a konzultánsi munka fogásait ezeknél a cégeknél.

Nehezebb helyzetben vannak a kis cégek, egyéni tanácsadók. Az ő számukra a konzultánsi válás jóval bonyolultabb. Nincs lehetőségük az előbb leírtakra. Nem tudják szervezett formában megszerezni a munkájukhoz szükséges konzultánsi know-how-t. Ebben az esetben a leggyakoribb megoldási forma az önképzés, az autodidakta módszer.

### **Szakmai szövetségek**

Általában minden szakmában előbb-utóbb igénnyé válik, hogy az abban dolgozók az érdekeik, a szakmai munkájuk és etikájuk védelmére szakmai érdekszövetségekbe tömörüljenek. A tanácsadás területe sem kivétel ez alól. A legismertebb szövetségek közül a teljesség igénye nélkül megemlítnék kettőt: az amerikai ACME-t (Association of Consulting Management Engineers – Vállalati Tanácsadó Mérnökök Szövetsége), amely 1929-ben alakult, és az európai FEACO-t (Fédération Européenne des Association de Councail en Organisation – Szervezési Tanácsadók Egyesületeinek Európai Szövetsége), amely 1966-ban jött létre. Mindkét szövetség főleg szervezeteket tömörít. A szervezetek szintjén öröködnék a tanácsadói munka általános szabályainak betartásán és sajátos eszközeikkel megpróbálnak hozzájárulni tagszervezeteik fejlődéséhez.

### **Az ICMCI megalakulása – hites tanácsadói modell**

Az ICMCI-t (International Council of Management Consulting Institutes – Menedzsment Tanácsadó Szervezetek Nemzetközi Tanácsa) 1987-ben alapították meg Párizsban. Azzal a céllal jött létre, hogy szorosabb kapcsolatot teremtsen mindazon nemzeti tanácsadó szervezetek között, amelyek alapvető célja a tanácsadók minősítése és bejegyeztetése. Az első kongresszus alapvető célja az volt, hogy megfelelő kölcsönösséget biztosítsanak a tanácsadók szakma elismeretése számára a szövetségbe belépett tagországokban.

Az alakuló kongresszust követően létrejött a kölcsönös elismerést biztosító munkabizottság (Task Force on International Reciprocity). A bizottság munkája eredményeként a következő országok írták alá a kölcsönösségi szerződést:

- Anglia,
- Ausztrália,
- Dánia,
- Dél-Afrika,
- Kanada,
- USA.

A bizottság munkája nyomán kialakult a korábban idézett CMC (Certified Management Consultants – Hites Vezetési Tanácsadó) nemzetközi modellje, amit az 1991-ben Torontóban tartott konferencia is elfogadott. (1. táblázat)

### A CMC (hites menedzsment tanácsadó) cím nemzetközi modellje

Követelmény – Requirement	
Tapasztalat:	Három év szakmai munka a tanácsadás területén
Képzettség:	Elismert felsőfokú szakképesítés, vagy öt éves tanácsadói szakmai múlt
Életkor:	Nincs életkori előírás
Munkaviszony:	Évi 1200 óra aktív tanácsadói tevékenység három éven keresztül – a megelőző öt évben –, és a tanácsadói szakma aktív művelése a minősítés időpontjában
Függetlenség:	Tulajdonosa vagy alkalmazottja egy független tanácsadó szervezetnek, vagy belső tanácsadó, ahol jogosult az ICMCI tagságára
Minősítési folyamat – Qualification Process	
Vizsga:	Vagy írásos vizsga, vagy strukturált interjú keretében annak megállapítása, hogy a jelölt ismeri a szövetség által előírt tudásanyagot
Ajánló:	Két CMC címmel rendelkező ajánló
Referencia:	Írásos beszámoló öt projektumról és öt ügyfél írásos referenciája
Elkötelezettség – Designation	
Elkötelezettség:	Szakmai elkötelezettség biztosítása
Tagsági viszony fenntartása:	A tag fenntarthatja a tagsági viszonyt akkor is, ha kilép (el hagyja a tanácsadó szakmát), amennyiben megfelelő viszonyt fenntartja az ICMCI-vel

Forrás: ICMCI Annual meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

### Az ICMCI küldetése

Az ICMCI küldetése, hogy a vezetési tanácsadást az egész világon egységes standard szerint végezzék. El kívánja érni, hogy az ügyfeleket ún. hites menedzsment tanácsadók (Certificated Management Consultants) szolgálják. További fontos feladata az ICMCI-nak, hogy segítse a nemzeti hites tanácsadó intézmények kia-

lakulását és megerősödését. A nemzetközi szövetség tervei szerint el kell érni, hogy 2000-ig az ICMCI elfogadott intézménye legyen a tanácsadó szakmának és a CMC minősítés meghatározó nemzetközi mérték legyen az egyéni tanácsadók esetében. (2. táblázat)

### Hosszú távú tervek, programok

#### Nemzetközi elismertség

Az ICMCI alapvető célja, hogy elősegítse a nemzeti intézeteket abban, hogy növeljék attraktivitásukat a meglevő tagok megtartásához és új tagok megnyeréséhez.

#### 1. táblázat

Egyik kiemelkedően fontos feladata az ICMCI-nak, hogy fejlessze és állandóan javítsa a tanácsadó szakma nemzetközi standardjait és elérje, hogy az ICMCI tagintézményei támogassák ezt a folyamatot. Megfelelő kapcsolatokat kell kialakítani az ICMCI-nak a fontos nemzetközi és nemzeti intézményekkel. El kell érni az intézménynek a CMC nemzetközi elismertségét és biztosítani kell, hogy ez a cím megfelelő kvalifikációs mérce legyen a tanácsadó szakmában.

Az elismertetési program keretében az ICMCI megfelelő adatbázist kíván biztosítani a meghatározó kormányzati szervek, multinacionális ügyfelek és tanácsadó szervezetek számára.

#### A tagság fejlesztése

Ahogy korábban már írtuk, hat, többségében angolszász ország nemzeti tanácsadó szervezetei alapították 1987-ben az ICMCI-t. 1991-ben a torontói kongresszuson kilenc

új tag csatlakozott az ICMCI-hez, a torontói kongresszus óta pedig az ICMCI további négy újabb taggal bővült. (3. táblázat)

Az 1993-as római kongresszuson részletesen tárgyalták a teljes jogú tagság feltételeit. Ezek alapelvei a következőkben foglalhatók össze:

- A jelölt országnak el kell fogadnia az ICMCI elveit.
- Három évenként meg kell újítani a tagságot.

## Az ICMCI definíciói

Fogalom	Definíció
Hites menedzsment tanácsadó CMC (Certified Management Consultants = CMC)	Megfelelő tapasztalata, kompetenciája és függetlensége van tanácsadó munka végzésére és betartja a CMC etikai és szakmai standardjait.
ICMCI (International Council of Management Consulting Institutions)	A CMC címet nyújtó és elfogadó nemzeti tanácsadó intézmények nemzetközi szövetsége.
Világszínvonalú Menedzsment Tanácsadás	Ez jelenti a tanácsadói munka olyan szintű művelését fejlett ipari országok profit és non-profit szervezeteinél vagy kormányzati intézményeknél, amely meghaladja az ott megkívánt színvonal átlagát.
Elfogadott teljesítményszínvonal	Az olyan menedzsment tanácsadást jelenti, amely teljesíti az ICMCI szakmai ajánlásában foglalt célokat, határidőket és költségvetést. Olyan javaslatokat eredményez, amelyek az ügyfél érdekét szolgálják.
Tagintézmények (Member Institutions)	Egy adott országot képviselő tagintézmény (egy országot csak egy tagintézmény képviselhet.)
Ideiglenes tagok (Provisional Institutes)	Az jelentkező tag, ahol folyik a CMC kialakulása és kifejezte csatlakozási igényét az ICMCI-hez.
Jövőbeli tagok (Prospective Members)	Olyan országok, ahonnan sem tag, sem pedig ideiglenes tag nem jelezte tagfelvételi kérelmét.
Nem tagintézmények (Non-Member Institutes)	Olyan professzionális egyéni menedzsment tanácsadó intézmények, ahol már létezik ICMCI tag, vagy ideiglenes tagszervezet. Egy országból több „nem tagintézménnyel“ lehet kapcsolat, amelyek elfogadják az ICMCI kvalifikációs programját.
Más tanácsadó szervezetek (Other Consulting Institutes)	Olyan professzionális menedzsment tanácsadó intézmények, ahol már létezik ICMCI tag vagy ideiglenes tagszervezet. Egy országból több „más tanácsadó szervezettel“ lehet kapcsolat, ha elfogadják az ICMCI kvalifikációs programját.
Más professzionális szervezetek (Other Professional Institutes)	Ide sorolhatók a Hites Könyvvizsgálók (Certified Public Accountants = CPA) és hasonló szervezetek, amelyek elfogadják az ICMCI kvalifikációs programját.
Külső szervezetek (External Shareholders)	Multinacionális ügyfelek, kormányzati szervek, oktatási intézmények, támogató szervezetek.

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31.–június 1. Baltimore

– Minimum húsz CMC címmel rendelkező tagnak kell lenni az adott országban.

A 3. táblázat adatait nézve az olvasóban könnyen megfogalmazódhat az a következtetés, hogy bizony még nagyon hosszú időnek kell eltelnie addig, amíg a világ tanácsadóinak többsége ilyen címmel fog majd rendelkezni. Ma már viszont úgy tűnik, hogy látszik az alagút vége. A jelentősebb nemzetközi tanácsadó szövetségek (ACME, FEACO) támogatják ezt a programot. Továbbá egyre nagyobb annak a valószínűsége, hogy a nagy tanácsadó szervezetek sem kérdőjelezik meg a CMC program létjogosultságát.

Megfelelő kommunikáció és programok biztosításával jelentősen nőhet az új tagok száma. Az ICMCI keretében önkéntesek (mentorok) segítik az új országok bekapcsolását. A taglétszám bővítésével kapcsolatosan az ICMCI alapvető célja, hogy minél több nemzeti intézményt kapcsoljon be az ICMCI soraiba. Új tagok felvételével kapcsolatosan kulcskérdés, hogy sikerüljön meg-

nyerni e célnak a német és a japán tanácsadókat.

#### *Pénzügyi finanszírozás, szervezet*

Az ICMCI működtetéséhez szükséges anyagi alapok az alábbi négy forrásból tevődnek össze:

- a tagok befizetései,
- külső finanszírozás,
- támogatás biztosítása nemzetközi szervezeteknél a tanácsadó szakma nemzetközi standardjainak fejlesztésére,
- az ICMCI saját bevételei.

Az ICMCI igen hatékony, minimális bürokráciával működik. A szervezet élén jelenleg E. Michael Shays elnök áll, akinek két alelnöke, pénztárosa és titkára van. A szervezetet háromtagú igazgatóság irányítja. Az egyes országokat az ún. nemzeti megbízottak (trustee) képviselik. Az ICMCI adminisztratív irodája jelenleg Milwaukee-ban (USA, Wisconsin állam) található.

## Az ICMCI tagszervezetei és tagjai

3. táblázat nincs akadály, hogy valaki más országban levő ICMCI tagintézményen keresztül szerezzék meg a minősítést. Ez azért is fontos, mert számos országban nincs helyi nemzeti tagintézmény, és a címbe jelzett lehetőség megadásán keresztül biztosítható az ottani egyéni kezdeményezések felkarolása.

Ország	Csatlakozás éve	Tagok	CMC címmel rendelkezők száma	Országot képviselők száma az ICMCI-ban
<b>Állandó tagok listája</b>				
Ausztrália	1987	242	385	1
Ausztria	1987	na.	na.	2
Dánia	1987	0	77	1
Dél-Afrika	1987	120	105	1
Finnország	1990	151	151	1
Franciaország	1989	120	na.	1
Hollandia	1989	284	871	1
India	1989	380	380	1
Kanada	1987	775	2084	4
Malajzia	1992	57	55	1
Olaszország	na.	521	155	1
Svédország	1989	56	0	1
Szingapúr	1991	3	37	1
Új-Zéland	1989	0	92	1
UK	1987	1137	2381	4
USA	1987	2220	1687	3
<b>Ideiglenes tagok listája</b>				
Fülöp-szigetek	1992	0	32	1
Lengyelország	1993	na.	na.	1
Magyarország	1992	6	6	1
Svájc	1992	132	0	1

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

### Megoldandó kérdések

Több olyan kérdés van, amiben megoszlik az ICMCI tagságának véleménye. Ezek a következők:

#### Nemzetközi modell elfogadása

Két csoportba sorolhatók az ICMCI tagországai abban a tekintetben, hogy hogyan nyilatkoztak a CMC-Nemzetközi Modelljének az elfogadásáról.

– Azok az országok, amelyek eddig elfogadták:

Ausztrália, Dél-Afrika, India, Kanada, Hollandia, Malajzia, Svédország, Szingapúr, UK, USA, Új-Zéland.

– Azok az országok, amelyek várakozó állásponton vannak: Négy állandó tagország Ausztria, Dánia, Finnország és Franciaország még nem nyilatkozott a modell végleges elfogadásáról. Ezek az országok 1995-ig kaptak haladékot a CMC modell elfogadására.

A CMC modelljét egyetlen tagország sem utasította el.

Új tag csatlakozása más országban levő tagszervezeten keresztül

Általában a saját nemzeti tagintézményen keresztül való csatlakozást támogatja az ICMCI. Természetesen annak

#### Belső tanácsadók tagsága

A tanácsadást nem minden esetben kell külső tanácsadókkal végezni. Egyes esetekben sokkal gyorsabb és hatékonyabb a belső tanácsadók (internal consultant) alkalmazása. (Kelley, 1979).

Ma már számos amerikai és angol nagyvállalatnál működik ilyen belső tanácsadói szolgálat (management advisory service). Ez a szervezeti egység az általános alelnök irányítása alatt működik, és különböző szakmájú specialistákat tömörít magába. Fő feladatuk a vállalatvezetés szakmai segítése különböző vezetési és irányítási problémák megoldása során. Fontos viszont arra utalni, hogy nem azonosak a különböző cégek szervezete fejlesztő munkatársaival.

Számos érv szól amellett, hogy a cégek saját belső tanácsadói részleget tartsanak fenn:

– Egyik legtöbbször hangoztatott indok, hogy egy folyamatosan foglalkoztatott belső tanácsadó felébe, harmadikba kerül, mint egy külső konzultáns.

– A belső tanácsadók széles körű helyismeretük folytán gyorsabban tudnak diagnózist készíteni, mint a külső szakértők. Alkalmazásukkal jelentősen lerövidül a munkaigényes helyzetfelmérés folyamata.

– A belső tanácsadók személyes felelőssége sokkal nagyobb, mint a külsőké. A belső tanácsadó a projektum befejezte után sem megy el, hanem a cégnél marad.

A belső tanácsadók foglalkoztatásával kapcsolatosan nagyon gyakran megfogalmazódó ellenérvek egyike, hogy nem biztosítható munkájuk során a tanácsadásban alapvetőnek tekintett függetlenség.

Az említett probléma fellelhető az ICMCI-on belül. Néhány nemzeti tagszervezet továbbra is ellenzi a belső konzultánsok felvételét az ICMCI-ba. (4. táblázat)

Előreláthatólag a végső szót ebben a kérdésben a Szingapúrban rendezendő 1995. évi kongresszus fogja kimondani.

4. táblázat A tanácsadó és az ügyfél kapcsolata  
(The consultant/client relationship)

Belső tanácsadók tagsága elfogadásának megoszlása  
a tagszervezetek között

Belső tanácsadók csatlakozásának megítélése	Országok
Elfogadták, vagy hamarosan el fogják fogadni:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausztrália</li> <li>- Anglia</li> <li>- Kanada</li> <li>- Írország</li> <li>- India</li> <li>- Malajzia</li> <li>- Hollandia</li> <li>- Szingapúr</li> </ul>
Nem fogadják el belső tanácsadók felvételét az ICMCI-be:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finnország</li> <li>- Dél-Afrika</li> <li>- Svédország</li> <li>- Svájc</li> </ul>
Még várakozó állásponton vannak:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franciaország</li> <li>- Magyarországnak</li> <li>- USA</li> </ul>
Nem választak az ICMCI megkeresésére:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausztria</li> <li>- Fülöp-szigetek</li> <li>- Dánia</li> <li>- Olaszország</li> <li>- Új-Zéland</li> </ul>

Forrás: ICMCI Annual meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

**Közös tanácsadói tudásanyag (KTT)**

1991-ben fogadta el a torontói kongresszuson az ICMCI az alcímben is jelzett „Közös Tanácsadói Tudásanyag”-ra (Unifying Body of Knowledge) vonatkozó határozatát. A KTT 71 olyan témakört (topic) sorol fel, amit a CMC tanácsadói tudásanyag részének tekint. A közös tudásanyag témakör definícióit és az azokhoz tartozó javasolt irodalomjegyzéket az ICMCI egy terjedelmes, közel harminccoldalas kiadványa tartalmazza.

**Tanácsadási szakma  
(The profession of management consulting)**

Ezen rész keretében a jelöltnek ismereteinek, illetve tájékozottnak kell lennie az alábbi fő kérdésekről:

- a tanácsadás története,
- célja,
- szervezetei,
- szakmai kódexe (Code of Professional Conduct),
- szakmai etikája.

A tanácsadói munkafolyamat magában foglal egy sor jól felismerhető és betartandó szakmai lépést, amelyeket a munkájuk során a tanácsadónak feltétlenül be kell tartaniuk. Számos nagyobb témakör közül a legfontosabbak a következők:

- az ügyfél igényének megértése és felismerése,
- a lehetséges beavatkozási (intervenciós) módok,
- az ügyfél vezetőivel való kapcsolattartás módjai,
- az ügyfélszervezet belső kultúrájának a kezelése,
- konfliktuskezelés,
- az ügyfelekkel való kapcsolattartás.

**Tanácsadási folyamat  
(The consulting assignment process)**

Az első kapcsolatfelvétel megtörténetétől a tanácsadási feladat realizálásáig egy sor szakmailag jól definiálható projektlépésnek kell megtörténetnie. Ennek főbb lépései az általános projektmenedzselés keretei közé beágyazódva válnak meg. Így többek között ide tartozik:

- a projektum előkészítése,
- szerződéskötés és a megállapodás lebonyolítása,
- projektmenedzsmet,
- a problémamegoldás különböző tevékenységei,
- az eredmények közlése az ügyfelekkel.

A CMC követelményei szerint a független tanácsadónak megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie arról a gazdasági, jogi, politikai és társadalmi környezetről, amelyben a megbízói működnek.

**Menedzsmet funkciók  
(Management Activities)**

A sikeres menedzsmet tanácsadás szükséges, de nem elégséges feltétele az előbbi négy alponban leírtak ismerete. A CMC vizsgakövetelményei szerint ismernie kell a tanácsadónak a menedzsmet különböző tevékenységeivel kapcsolatos különféle funkciókat. Így többek között:

- az üzleti tervezés,
  - a szervezés,
  - a vezetés,
  - a controlling,
  - az irányítás
- különböző kérdésköreit.

## Menedzsment folyamatok (Management Processes)

A program előírásai szerint a menedzsment tanácsadóknak ismernie kell a különböző menedzsment folyamatokkal kapcsolatos tevékenységeket. Így többek között:

- a célkijelölés,
- a szervezetelemzés és -fejlesztés,
- a budget-készítés és pénzügyi kontrolling,
- a motiváció és személyzetfejlesztés,
- a vezetési információs rendszer (MIS),
- a teljesítménymérés és -értékelés,
- az üzletfejlesztés

fontosabb módszereit és eljárásait.

## A CMC cím megszerzésének feltételei

### Végzettség

A CMC tanácsadói címet többféle képzettséggel is meg lehet szerezni. A kidolgozott pontrendszer (5. táblázat) eltérő pontszámokkal súlyozza a különböző diplomákat és szakmai továbbképzéseket. A táblázatból jól kitűnik, hogy a CMC nem favorizál egyetlen képzési formát sem. A CMC által javasolt képzési program csak egyike a lehetséges kvalifikációs módoknak. A rendszer elismeri az ismert tanácsadó szervezetek belső továbbképzési programja keretében megszerzett szakmai és tanácsadói ismereteket.

### Szakmai tapasztalat

A CMC cím megszerzésének alapfeltétele, hogy a jelölt rendelkezzen megfelelő szakmai tapasztalattal (6. táblázat). Minimum három éven keresztül kell aktívan dol-

5. táblázat

### A CMC cím iskolai végzettségi feltételei és azok súlyozása

Iskolai végzettség	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Egyetemi diploma:			6
Posztgraduális diploma:		6	
Doktori fokozat (Ph.D.):		2	
CMC standard tanfolyami program:		2	
Tanácsadói tanfolyam nemzetközileg ismert cégeknél:		2	
Más szakmai szervezet elfogadott minősítési programja:	2	2	

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

goznia – évente legalább 1200 órát – tulajdonosként vagy alkalmazottként egy tanácsadó szervezetben. A tanácsadói szakmai tapasztalatának az igazolására meg kell választania az ICMCI adott nemzeti tagszervezete által kibocsátott kérdőívet, le kell írnia röviden több (szövetségtől függően: 3–5) korábban befejezett projek-

tumát és be kell szereznie ügyfelei írásos ajánlását (tagszervezettől függően 3–5).

### Szakmai aktivitás

A CMC cím viselőinek aktívan részt kell venniük szakmai konferenciákon (7. táblázat). A vizsgára bocsátásnál többlet pontot jelenthet, ha a jelölt különböző szak-

6. táblázat

### A CMC cím szakmai tapasztalati feltételei és azok súlyozása

Szakmai tapasztalati jellemzők	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Üzleti életben eltöltött évek (évenként)	1	12	
Belső tanácsadóként eltöltött évek (évenként)	2	16	
Független tanácsadóként eltöltött évek (1200 óra/év)	4	20	12
Minősítési kérdőív és megfelelő számú tanácsadási projektum rövid összefoglalójának elkészítése	2	10	6
Ügyfélértékelés, ajánlás	2	12	10

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

mai szervezetekben oktat és rendszeresen publikál szakmai folyóiratokban.

### Vizsgáztatás

Az előzőleg ismertetett pontrendszer szerint minimum negyven pontot kell-e elérnie a jelöltnek, hogy részt vehessen a CMC záróvizsgán. Ezzel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy ez a pontozási határ még nem végleges, csak előzetes megvitatás tárgyát képezi. A különféle súlyok és szempontok még módosulhatnak. A CMC-t aktívan használó nemzeti szövetségek számos eltérő megoldást alkalmaznak. A vizsgáztatásnak többféle for-

7. táblázat

### A CMC cím szakmai aktivitási feltételei és azok súlyozása

Szakmai aktivitási jellemzők	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Részvétel éves szövetségi konferenciákon (naponként súlyozva)	1	3	
Részvétel a szövetség regionális vagy ún. házi konferenciáin (naponként súlyozva)	1	2	
Oktatás – szakmai – szervezetekben (tanfolyamonként súlyozva)	1	3	
Publikálás országos szaklapban (cikkenként súlyozva)	1	3	

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

mája alakult ki. A kanadai tagszövetség ún. tesztvizsgát alkalmaz. Az angol szövetség a szóbeli formát részesíti előnyben.

8. táblázat

### A három legjobban kimunkált vizsgáztatási modell főbb jellemzői

#### • A kanadai CMC vizsga modellje

Kanadában a CMC keretében nyolc különböző vizsga letételére van lehetőség. Ebből a jelöltnek három vizsgát kell választania.

A Kanadai Szövetség oktatási programjának három fő lépcsője:

*I. vizsga:* A tanácsadás alapjai, etikája, folyamata

*II–VII. vizsga:* A tanácsadás elmélete és gyakorlata (pl. Tervezés, Marketing, Szervezetfejlesztés, HRM, Informatika, Pénzügy). Természetesen az hiú elképzelés, hogy minden menedzsment folyamatot a tanácsadó egyforma mélységig ismerjen. Ezt a problémát a vizsgánál úgy oldják meg, hogy a jelölt szabadon választhat, és így a számára legmegfelelőbb menedzsment témakörből vizsgáztatják.

*VIII. vizsga:* Összefoglaló vizsga, amelyet esettanulmány formában bonyolítanak le.

Az I. és VIII. mindenkinek kötelező, míg a II–VII. vizsgák közül a jelölt szabadon választhat.

A kanadai modellt 1987-ben vezették be, azóta a vizsga tartalma és módszerei nem sokat változtak. A kanadai rendszerben nincs szóbeli vizsga. A I–VII. vizsgát alapvetően ún. feleletválasztó formában bonyolítják le. Ehhez kapcsolódóan a következő, 8. táblázat egy írásbeli vizsga jellegzetes általános ismertetőjét, míg a 9. táblázat egy feleletválasztós tesztkérdést szemléltet. Mindkét példa a Kanadai Szövetség vizsgatájékoztatóján alapszik.

#### • Az USA-beli CMC vizsga modellje

Az amerikai modellt 1989-ben vezették be. Az USA-ban a CMC vizsga két részből áll:

*I. vizsga:* Szakmai etikai vizsga (Professional Ethics), amely tíz feleletválasztós, 25 igen-nem jellegű és két esszé jellegű kérdésből áll. Negyedévente tartanak egy ilyen vizsgát.

*II. vizsga:* Általános (General) vizsga, amely szóban történik. Kézikönyv alapján a vizsgáztató strukturált kérdések formájában győződik meg a jelölt felkészültségéről. Az interjú időtartama egy óra.

Mindkét vizsgaforma átdolgozás alatt van.

#### • Az angol CMC vizsga modellje

A vizsgamodellt 1985-ben vezették be, s kétféle formája van. Mindkettő szóban történik. Az egyik az ún. szóbeli vizsga, a másik pedig az ún. szóbeli elbeszélgetés. Évente átlag kétszáz interjúra kerül sor. Egy interjú átlag egy óráig tart. A módszer előnye a rugalmasság, a hátránya viszont a nehéz összehasonlítás. Az angol vizsgáztatási módszer is most van átdolgozás alatt.

### Vizsgatájékoztató a „Tanácsadás alapjai” témakörhöz

Dátum:	Vizsgálók száma:
Tájékoztató:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. A jelen vizsgaanyag 18 oldalas. Kérjük, hogy ellenőrizze az anyag teljességét! Az egész vizsgaanyagot vissza kell adnia vizsga végén. A lapok elvesztése a vizsgából való kizárást jelenti.</li><li>2. Egy óra áll az Ön rendelkezésére a feladatok megoldására.</li><li>3. A vizsgaanyag 60 feleletválasztós tesztkérdést tartalmaz. Minden kérdésre csak egy korrekt válasz adható. A kérdések meg nem válaszolásáért, vagy helytelen válaszáért nem vonunk le büntető pontot.</li><li>4. A sikeres vizsgához a kérdések 60%-ának a megválaszolása szükséges. Minden korrekt válasz egy pontot ér.</li><li>5. Válaszait egyértelműen jelölje! Ha egy választ módosítani akarja, akkor győződjön meg arról, hogy új jelölése egyértelmű!</li><li>6. Ha befejezte a válaszadást, akkor rögzítse azokat az Önnek átadott számítógépes adatrögzítési lapon! Győződjön meg arról, hogy ceruzával megjelölt válaszai egyértelműen és teljesen kitöltik-e az adatlap megfelelő részeit! Ellenőrizze még egyszer válaszait!</li><li>7. Ne használja az „e” jelű oszlopot, mivel csak négy lehetséges válasz van!</li><li>8. Ha végzett a válaszadással, akkor mind a tesztkönyvet, mind a válaszlapot adja át úgy, hogy a tesztlapot tegye bele a tesztkönyvbe! Ne hajtja össze a válaszlapot!</li><li>9. A jelöltek a vizsga során nem kérdezhetnek.</li></ol>	

Forrás: A Kanadai CMC Intézet vizsgaanyaga

9. táblázat

### Példa a feleletválasztós kérdésre

Ön éppen most fejezte be egy pénzügyi információs rendszer követelmény füzetének összeállítását. Ügyfele azt szeretné, hogy bonyolítsa le a kiválasztási procedúrát és tegyen javaslatot a megvásárolható rendszerre. Az Ön cégének pénzügyi szoftvere egyike lehetne a szóba jöhetőeknek. A Szakmai-Etikai Kódex előírásai szerint Önnek:

- a) Tájékoztatnia kell ügyfelét cégének jelzett szoftveréről, és vissza kell lépnie a kiválasztási folyamatról.
- b) Tájékoztatnia kell az ügyfelet szoftverének kiváló tulajdonságairól és javasolnia kell, hogy ezt a szoftvert válasszák ki, így hosszú és fáradtságos munkától kímélheti meg magát az ügyfél.
- c) Tájékoztatnia kell ügyfelét írásban a jelzett összeférhetlenségről, és rá kell bíznia az ügyfélre annak eldöntését, hogy milyen szervezetet bíz meg a kiválasztással.
- d) Végre kell hajtania a szoftverkiválasztást, de figyelmen kívül kell hagynia saját cégének szoftverét.

### A vizsga nyelve és egységessége

A CMC cím az angol nyelvű országokban fejlődött ki. Napjainkban – ahogy terjed a CMC más, nem angol nyelvű országokban is – felvetődött az ICMCI kereté-



ben az egységes angol nyelvű vizsgáztatás kérdése. Ha ma még egyes tagországokban nem oldható meg, hogy a vizsga angol nyelvű legyen, hosszabb távon a cím nemzetközi értéke miatt a nem angol nyelvű országokban is biztosítani kell az angol nyelvű vizsgáztatást.

Az sem elhanyagolható szempont, hogy az oktatás kultúrája és módszerei országonként eltérnek. Vannak ún. teszt országok, ők a formális írásbeli vizsgát helyezik előtérbe, más országokban a szóbeli vizsgát részesítik előnyben. Hosszabb távon mindenhol célszerű az írásbeli, és a szóbeli vizsga vagy interjú formát kombináltan megvalósítani.

### Különböző tapasztalatú tanácsadók vizsgáztatása

A CMC rendszer a közelmúltban jött létre, viszont a tanácsadást régóta művelik a világon. Ezért joggal merülnek fel olyan kérdések, mint például: kell-e a sokéves tapasztalattal rendelkező tanácsadóknak vizsgáztatniuk? Egyáltalán, ilyen esetben mi a teendő? Meg lehet-e szezezni a CMC címet az egyetemi évek alatt?

A korábban leírtakból valószínűleg egyértelműen kitűnik, hogy a fenti kérdéseket a CMC rendszer egyértelműen tudja kezelni. A tapasztalt, sokat látott tanácsadóknak megfelelő referenciák megléte esetén nem kell átmenniük a jelzett többlépcsős képzési folyamaton, az ő esetükben döntő a korábbiakban megszerzett tapasztalat és a referencia. Ebben az esetben nem a tesztvizsgák eredményeit, hanem a referenciákat vizsgálja a CMC címet adó nemzeti tagszövetség. Az ilyen esetben az ún. záró CMC vizsga szóbeli elbeszélgetés formájában zajlik le.

A kezdő, fiatal tanácsadók esetében, ha nem vettek részt semmiféle CMC-vel azonos képzési programban, akkor a részükre ajánlatos (számos országban kötelezően előírják) a CMC oktatási programban való részvétel

### CMC az egyes tagországokban\*

**Anglia és Írország:** Az egyik legnagyobb tanácsadói piaccal rendelkező ország. Jelenleg nem sokan tagjai az ICMCI-nek.

**Ausztria:** A tanácsadás műveléséhez gazdasági kamarai tagság kell. A CMC-t most akarják elterjeszteni.

**Csehország:** A tanácsadó szövetség nem régóta működik. Eddig hatan szereztek meg a CMC címet az angol IMC segítségével.

**Dánia:** Az ICMCI Dániában alig ismert.

**Dél-Afrika:** A tanácsadó szakma igen bizonytalanra vált az utóbbi években. Két évvel ezelőtt néhány befolyásos tanácsadó elhatározta, hogy változtat ezen a helyzeten. Megpróbálják újra feloldítani a korábbi években beindított CMC programot.

**Finnország:** Jelenleg a CMC projektum a Tanácsadó Szövetség égisze alatt folyik.

**Hollandia:** A tanácsadás közel 55 éves múltra tekinthet vissza. A Szövetség tagjainak jelentős része egyelőre nem mutat nagy hajlandóságot a CMC féle vizsgáztatás és akreditálás irányában.

**India:** 1991-ben az MCHI nevet ICMCI névre változtatták. A tanácsadó szakma színvonala mind az ügyfelek, mind pedig a tanácsadók részéről növekszik. A helyi ICMCI Szövetségnek saját távoktatási programja van a tanácsadók számára.

**Kanada:** Egyre több ügyfél tekinti a CMC-t fontosnak. Az egyik legfejlettebb CMC tananyag (írásos, video) áll a tanulni, vizsgázni akaró tanácsadók rendelkezésére.

**Lengyelország:** A Lengyel Tanácsadó Szövetség keretében folyik CMC kvalifikáció. Az angol IMC intézet segíti a CMC program bevezetését.

**Malajzia:** Jelenleg olyan parlamenti határozat van érvényben Malajziában, amelynek következtében CMC minősítés nélkül nem lehet tanácsadást folytatni.

**Olaszország:** A CMC-t hivatalosan elfogadták.

**Oroszország:** Napjainkban a vezetési tanácsadás kezd ismertté válni ebben az országban. A Tanácsadás Szövetséget 1991-ben hozták létre. Az orosz kormány sokat segít a tanácsadó szakma fejlesztésében. Ennek egyik jele, hogy a kormány a közelmúltban kiadott egy általános irányelvet a tanácsadás alkalmazásáról.

**Svájc:** A Svájci Tanácsadó Szövetség 30 éve létezik. A svájci Szövetség fontosnak tartja a minősítésbiztosítási folyamatot. Jelenleg nincs saját vizsgáztatási rendszerük.

**Szingapúr:** Hat évvel ezelőtt privát tanácsadók hozták létre a helyi szövetségüket. Néhány éve a nagy „Big Six” könyvvizsgáló cég is csatlakozott a szövetségükhöz. Fontosabb céljuk többek között a tagsági létszám növelése és a tanácsadó szakma minőségének javítása.

**Új-Zéland:** A CMC-t aktívan művelik.

**USA:** Az egyik legfontosabb cél itt a CMC minősítés elfogadtatása. A tanácsadó piacon működő 80–90.000 konzultáns közül kb. 5.000-nek van CMC minősítése.

\* Az 1993-as római kongresszuson elhangzottak alapján.

### A FEACO és az ICMCI közös törekvése

A FEACO (Tanácsadók Európai Szövetsége) célja, hogy tagszervezetein keresztül megfelelő minőségű szolgáltatást biztosítson az ügyfelek számára. Ebben a folyamatban a FEACO szívesen működik együtt az ICMCI-vel. Európában igen sok országban a CMC minősítés bevezetését a FEACO nemzeti tagszervezetei kezdeményezték.

### Magyarországi bevezetés\*

#### Előkészítés

Magyarországon a CMC cím bevezetésének a gondolata a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) keretében fogalmazódott meg. A VTMSZ egyik legfontosabb feladatául tűzte ki az 1993–94. évekre ezen cím hazai meghonosítását.

Ahogy már korábban jeleztük, Magyarország 1991 óta ideiglenes tagja az ICMCI-nak. Az 1993-as római ICMCI tanácskozáson az ICMCI illetékes vezetőivel

\* A CMC magyarországi bevezetésében a következő vezetési tanácsadók vettek, illetve vesznek részt: A VTMSZ elnöke és tagvállalatai részéről: Dr. Salamon Károly elnök, (Ernst & Young), Torma Kálmán, alelnök (TMT), vezetőségi tagok: Dr. Varga Katalin (Hill), Matolcsy János (MACON), Kömíves Ervin (Szenzor-PE), Szirácky Zoltán (CMS), Simonyiné Tóth Judit (Simonyi & Tóth), Garai Tamás főtitkár és a cikk szerzője.

## A CMC magyarországi modellje

<b>Követelmény</b>	
Tapasztalat:	Legalább három év vezetési tanácsadó tevékenység tanácsadó cég alkalmazásában vagy tapasztalt tanácsadó irányítása alatt.
Képzettség:	Egyetemi vagy főiskolai oklevél. (Ez alól indokolt esetben kivétel tehető.)
Nyelvtudás:	Angol nyelven (esetleg más idegen nyelven) olvasás, szakmai beszélgetés.
<b>Minősítési Folyamat – Qualification process</b>	
Ajánló:	Két CMC címmel rendelkező tanácsadó ajánlása.
Referencia:	Szakmai önéletrajz, három korábbi projektum leírása és három ügyfél referencia nyilatkozata.
<b>VIZSGA</b>	
Alapja:	Unifed Body of Knowledge (KTT)
Tematika:	Kötelező: Vezetési tanácsadás alapjai Szabadon választott: Stratégia, Marketing, Pénzügy, HRM, Informatíotechnológia.
Forma:	Kezdő tanácsadóknak: írásbeli és szóbeli. Tapasztalt tanácsadóknak (három évig) szóbeli elbeszélgetés.
Nyelv:	Nemzetközi cím esetén angol, egyéb esetben magyar.
<b>Elkötelezettség</b>	
Elkötelezettség:	Étikai Kódex elfogadása.
Tagsági viszony fenntartása:	A tag fenntarthatja a tagsági viszonyt akkor is, ha elhagyja a tanácsadó szakmát, amennyiben megfelelő viszonyát fenntartja az ICMCI-vel.
<b>CIM – Szervezet</b>	
Megoldások	
Egyféle:	Nemzetközi (CMCI) angol nyelvtudás nélkül.
Kétféle:	Nemzetközi (CMCI) angol nyelvtudással.
Szervezet:	VTMSZ keretében működne a CMC szekció.

Forrás: Kidolgozta: Garai Tamás, a VTMSZ főtűkára

folytatott tárgyalások alapján véglegesítették, hogy szakmai segítséget nyújtanak a CMC hazai beindításához.

Ennek nyomán a szövetség meghirdette az angol nyelvű CMC vizsgára való jelentkezés lehetőségét. Végül is nyolc tanácsadó jelentkezett erre a programra. A vizsgára való felkészüléshez először a jóval dokumentáltabb kanadai rendszer szerint készültek fel a jelöltek. Lefordították a vizsgakérdéseket és közösen megoldották azokat. Mivel végül is az angol szóbeli elbeszélgetéses módszert alkalmazták a nyolc jelentkezővel kapcsolatban, a későbbiekben ennek megfelelően készültek a vizsgára. A szóbeli elbeszélgetésekre ez év május 27–28-án került sor Budapesten. A vizsgáztatást Thomas Headley, az angol IMC egyik vezetője folytatta le. Ezt követően minden jelölt beszerezte a minősítéshez szükséges ügyfél ajánlásokat, elkészítették a projektzümeket, kitöltötték az angol IMC intézet erre a célra rendszeresített kérdőívét, valamint elkészítették angol nyelvű szakmai önéletrajzukat. Az így összeállított anyagokat megküldték a vizsgáztatónak és az ő előterjesztése alapján ez év augusztusában hat fő kapta meg az angol IMC intézettől a CMC címet.

### Széles körű bevezetés, a jövő

A VTMSZ keretében létre kell hozni a CMC tagozatot, amely koordinálná az egész bevezetés folyamatát. (10. táblázat)

Ennek a szervezetnek nagyon sok feladatot kell megoldania addig, amíg elmondható lesz, hogy siker koronázza az ilyen irányú terveit. Így többek között:

- Ki kell dolgozni a nemzetközi ajánlásokkal összhangban a magyarországi CMC általános szabályait tartalmazó szabályzatot és elő kell készíteni a vizsgáztatás rendszerét.

- Valamelyik hazai oktatási intézménnyel közösen meg kell teremteni a CMC cím megszerzését elősegítő tanfolyami rendszert.

A fenti feladatok megoldásának két fontos feltétele van. Egyrészt meg kell nyerni hozzá a hazai tanácsadó szakma támogatását, továbbá bizonyos pénzügyi forrásokat kell szerezni az oktatási és vizsgáztatási programok megteremtéséhez. Ez utóbbival kapcsolatosan vannak már bizonyos biztató fejlemények. A VTMSZ keretében lépéseket tettünk a Phare és a Magyar Vállalkozási Alapítvány felé, hogy pénzügyileg támogassák ilyen irányú próbálkozásainkat.

Hosszabb távon remélhető, hogy a CMC cím hazai elterjesztésével megszűnik az a korábbi áldatlan állapot, hogy a tanácsadóknak úton-útfélen bizonygatniuk kell-

jen a szakmai felkészültségüket. Az is várható, hogy egy ilyen nemzetközi kvalifikáció hozzájárulhat ahhoz is, hogy csökkenjen a különféle állami és önkormányzati szervezetek nagyon eltérő és sokszor öncélú minősítő tevékenysége.

### Hivatkozások

- Consulting 1994. Official Yearbook of the Institute of Management Consultants, IMC London 1994
- International Council of Management Consulting Institutes. Annual Meeting, 1994. Baltimore (konferencia kézikönyv)
- International Council of Management Consulting Institutes. Annual Meeting, 1993. Róma (konferencia kézikönyv)
- Kelley, R. E.: Should you have in internal consultant? in: Harvard Business Review, 1979. Nov-Dec., pp. 121–124.
- Kubr. M.: Menedzsment tanácsadás (magyarul). Budapest, 1994
- Ness, B.: Building an International Practice (Tanácsadó cégek külföldi terjeszkedése) in: Sloan Management Review, 1986. No. 2. pp. 15–26.
- Poór J.: Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak. Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ, 1989