

technológiaváltások is, az új technológiák hatással vannak a biztonságtechnikára, a kommunikációs csatornákra, a munkakörökre, a kapcsolatokra és a hatalmi viszonyokra. Az átalakítások sokszor az érdekek megsértésével járnak, ezek konfliktusok kialakulásához vezetnek; a szervezetben belüli konfliktusforrások kommunikációs, strukturális és magatartási tényezők csoportjaiba sorolhatók. Megismerjük a könyvben a konfliktusok csökkentésének stratégiáit, s a csoportközi konfliktusok menedzselésének technikáit is.

Nagyon különböznek egymástól az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezetek feladatai; az emberierőforrás-menedzsment tevékenységei közt stratégiai jelentőségű a munkakörök elemzése. Olvashatunk felhasználási területeiről, résztvevőiről, módszereiről és eszközeiről. A humán erőforrások tervezése keretében ennek a munkaerő-tervezéssel való kapcsolatát, valamint a létszámszükséglet meghatározásában alkalmazható módszereket ismerjük meg. A munkaerő-tervezés tulajdonformától függetlenül valamennyi szervezetben igen fontos tevékenység a munkahely biztonsága iránti igény, a dolgozók részvételi joga és a tervszerűség növelése iránti igény miatt. Az Európai Unióban e témakörben megjelent törvények és jogszabályok a megnyilvánuló nagyobb igény kielégítését szolgálják. A munkaerőszükséglet meghatározásának módszerei után a munkaerő-toborzásról és kiválasztásáról olvashatunk a könyvben. Ezek rendkívül fontosak az emberierőforrás-menedzsment tevékenységeiben, hiszen csak megfelelő számú és összetételű munkaerő valósíthatja meg a szervezetek által kialakított stratégiákat és terveket. Szó van itt a toborzás módszereiről, a kiválasztás eszközeiről. A toborzás és felvétel sikere az előkészítettségtől és a választási módszerektől függ; ez a terület fokozott figyelmet érdemel, mert eredményeként növekszik a vállalat humán tőkéje...

Az emberi erőforrások fejlesztése felkészíti a kívánt magatartásra, magában foglalja az alkalmazottak képzését, képességeinek fejlesztését is. A képzés időigényes, hosszú folyamat, költséges is, ezért sokan elhanyagolják. Szükség van a menedzsment fejlesztésére is; a vezetők képzése és továbbképzése a szervezet jövőjét, fejlődését meghatározó döntő tényező! A teljesítményértékelés a dolgozók teljesítményének felmérése, megítélése; több célja van (teljesítmények fokozása, meghatározza a képzési igényeket, bérmegállapítás alapja lehet stb.). Mások minősítése nem könnyű feladat, de jól kidolgozott szempontrendszerrel az objektivitás biztosítható. Megismerjük a könyvből a sikeres értékelőrendszer tényezőit.

Az emberierőforrás-menedzsmenthez az alkalmazottak keresetének és egyéb juttatásainak kérdései is tartoznak; az ellenszolgáltatások rendszerének fontos szerepe van a munkakörök és a munkavállalók közti összhang megteremtésében. Ezzel kapcsolatban az érdekegyeztetésről, a különböző bérezési rendszerekről olvashatunk a könyvben. Végül pedig az emberi erőforrásról mint tőkéről, beruházásról szól a könyv utolsó fejezete. Az emberi tőkébe történő beruházások (képzés, továbbképzés) hozzájárulnak a gazdasági hatékonysághoz, értékelésének módszereiről, a velük kapcsolatos költségek és ráfordítások elszámolásáról is tájékozódhatunk a humánerőforrás-menedzsment feladatait, kérdéseit sokoldalúan megvilágító könyvben.

Rubóczky István

Rob Tonge A SIKERES TANÁCSADÓ KÉZIKÖNYVE

Pepper Kommunikációs Ügynökség,
Budapest, 1999. 194 p.

A szakmai tanácsot vagy információt szolgáltató tanácsadó megismeri az

ügyfél problémáit, kívánságait, kielégítő megoldásokat kínál tisztességes áron, a lehető legmagasabb színvonalon, adott időre és anyagi keretek között. – Így foglalja össze az ausztrál szerző a tanácsadó tevékenységét tömören kézikönyvében, amelyben saját tapasztalatai alapján mutatja meg lépésről-lépésre, hogy hogyan alapítható és működtethető a tanácsadói vállalkozás. A már létező cégeket arról tájékoztatja, hogy miként működhetnek még eredményesebben és állhatnak helyt az egyre élesedő versenyben. Több mint száz szakterületet sorol fel, ahol már működnek – vagy működhetnek – független tanácsadók.

A közérthető stílusban és jól szerkesztett formában magyarul is megjelent kézikönyv (fordította: Sarlós Zsuzsa) hasznos segítséget jelenthet nálunk is a leendő tanácsadóknak, és a külső szakértőket igénybe venni kívánó vállalkozások vezetőinek egyaránt.

Olvashatunk a kézikönyvben a tanácsadó igénybevételek okairól, amelyek közt – több más mellett – szerepel a speciális jártasság és tudás iránti igény, a probléma megoldásának a keresése, belső súrlódások levezetése, közreműködés a döntésekhez és tervezéshez stb. A sikeres tanácsadó alapvető készségei: technikai szaktudás, a tanácsadói tevékenység ismerete, kommunikációs, beszámolóírási, adminisztrációs és marketing készség. Ezekon túlmenően a sikeres tanácsadónak az üzleti környezet ismeretével, döntéshozatali képességgel, magas toleranciaszinttel, tárgyilagossággal, információkutatói képességgel kell rendelkeznie. Tudnia kell az ügyfél nyelvén beszélnie, a részletekre is oda kell figyelnie, és a megbízásokat időben kell teljesítenie. A szerző a kudarchoz vezető tényezők bemutatásáról sem feledkezik meg (túlvállalás, hiányos szaktudás, túlzott anyagi igények, a marketing elhanyagolása, a nem alaposan előkészített ajánlat stb.) A tanácsadói üzlet alapítására vonatkozólag részletes útmutatást találunk a

kézikönyvben. Ez kiterjed a társas cég létrehozására irányuló társulási szerződés lényeges pontjaira, az iroda helyére, a számítógépek beszerzésére, a nyomtatványokra és szakkönyvekre, a költségvetésre és az üzleti terv elkészítésére, továbbá a megfelelő díjstruktúra kialakítására. A szerző felhívja a figyelmet a leggyakrabban előforduló hibák elkerülésére, s részletesen tájékoztat a különböző megbízásoknál a standard óradíjtól való eltérésekről, az adminisztrációs költségek, a külső költségek, és az utazásra fordított idő számlázásáról. Rámutat arra is, hogy a munka valamennyi területén a legmagasabb etikai színvonalat kell biztosítani, mindenekelőtt a titoktartás és az érdekek összehangolásának elkerülése végett. Az időgazdálkodás keretében foglalkozik a posta- és telefonköltségek nyomon követésével; a telefon időt igényel és pénzbe is kerül, ezért lehetőség szerint korlátozni kell éppúgy, mint a megbeszélésekre fordított időt!

A tanácsadói szolgáltatások marketingje még nem alakult ki, mert a szakma csak lassan ismerte fel a termékek és a szolgáltatások marketingje közti különbséget, s korlátozások is gátolták ezt a tevékenységet. Megismerjük a tanácsadói szolgáltatás és a termékek marketingje közti különbségeket, valamint annak fontosságát, hogy a kudarcok elkerülése érdekében a tanácsadónak ideje és költségei egy részét folyamatosan új megbízások elnyerésére kell fordítania. A sikeres marketing alapvető követelményei: a szolgáltatások előnyeinek ismertetése, eladása, és az állítások tényekkel történő alátámasztása. Megismerhetjük a tanácsadói szolgáltatások marketingjének különböző módszereit, köztük a kiadványok, a referenciák, a meglévő kapcsolatok kihasználása, a hírlevél, a reklám, a sajtóközlemények, kiállítások és konferenciák, telefonos rádióműsorok szerepét. Tanácsot kapunk a marketingterv elkészítéséhez, összeállításához szükséges kérdések, kulcspontok megfogalmazásához s

ahhoz, hogy hogyan szerezhettünk előnyt a versenytársakkal szemben.

Sokszor az ügyféllel történő első kapcsolatfelvétel dönti el, hogy a tanácsadó elnyeri-e a megbízást, vagy azt egy versenytárs kapja meg. Az első megbeszélésen el kell oszlatni az ügyfél aggályait, s meg kell őt győzni hozzáértésünkről, képességünkről, hogy időben teljesítjük az elvállalt megbízást. Információkat kell szerezni az ügyfél problémáiról és igényeiről, az elérni kívánt célokról, és a munka befejezésére rendelkezésre álló időről. Ezekben a kérdésekben közös felfogást kell kialakítani az ügyféllel, ez megelőzheti az esetleges csalódásokat és félreértéseket. Olvashatunk a továbbiakban a nagy szervezetekben előforduló személyes konfliktusokról, az elégedetlen ügyfelekről, a nehéz és kellemetlen ügyekről is...Az ügyféllel folytatott első megbeszélés után el kell készíteni és be kell nyújtani az ajánlatot, amelynek meg kell győznie az ügyfelet, hogy szolgáltatásainkat igénybe vegye. Ki kell jelölni az együttműködés alapjait – a későbbi problémák elkerülése érdekében. Átfogó és részletes ajánlat elkészítéséhez kapunk útmutatást a kézikönyvben, majd a szerződés feltételeiről, az ajánlat megjelenítéséről (külső formájáról), az ajánlatkészítés költségeiről esik szó. A megbízás teljesítésének megkezdéséről az ügyfelet értesíteni kell, rendkívül fontos a munkaprogram kidolgozása, és az ügyfél állandó tájékoztatása. A rendszeres kapcsolat megerősíti az ügyfél bizalmát, megelőzi a félreértéseket, s megoldhatja az előre nem látott problémákat is. A szerző foglalkozik a feladatok megváltoztatásánál, a projektum befejezésénél mutatkozó késedelmeknél előforduló problémák megoldásánál követendő magatartásról. Részletesen ismerteti a beszámoló felépítését, a benne szereplő megállapításokat és javaslatokat. Nem hanyagolható el a teljesítmény kiértékelése; ehhez ellenőrző listát találunk a könyvben. A tanácsadónak

lehetősége nyílhat arra, hogy alvállalkozóként egy másik tanácsadó szervezet teamjének tagja lehessen; ezzel kapcsolatban több probléma merülhet fel. Megfelelő tapasztalattal felismerhetjük az olyan céget, amellyel – teljesítménye vagy etikája miatt – nem szabad dolgoznunk, az ilyen együttműködés kért okozhat hírnevünknek! Az is előfordulhat, hogy egy nagy tanácsadó szervezettől kap a tanácsadó meghívást; legyen az alvállalkozója. A szerző itt is óvatosságra int, valamint arra, hogy ragaszkodjunk saját feltételeinkhez, és munkájukat a saját nevünk alatt tüntessék fel. További problémák is adódhatnak az együttműködés, a munkaprogram hiánya, és a díjazás vonatkozásában, ezek megoldására is útmutatást kapunk a könyvben.

A fizettség zavartalan lebonyolításához az ajánlatban fel kell tüntetni a fizetési feltételeket, amelyek az ajánlat elfogadásával jogosan is érvényesíthetők lesznek. A kézikönyv hátralevő részében a minőségi tanúsítvány megszerzéséről, a minőségbiztosítás folyamatáról, valamint a vállalkozás bővítéséről és a versenyképesség fejlesztéséről tájékozódhatunk. A bővítésnél számolni kell a magasabb rezssivel, fel kell mérni a meglévő forrásokat, és meg kell gondolni új alkalmazottak felvételét. A versenyképesség fejlesztésével kapcsolatban a szerző a saját cégénél követett gyakorlatot ismerteti...

Bizonyára ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy a kézikönyv milyen átfogóan és sokoldalúan mutatja be a tanácsadó szakszerű munkájának követelményeit, és a tanácsadói vállalkozás alapításának, eredményes működésének feltételeit. A szerző olyan lehetőségekre, eredményességet gátló körülményekre, tényezőkre hívja fel benne a figyelmet, amelyekről más kiadványokban alig – vagy csak keveset – olvashatunk.

Rubóczky István