



Innováció Növekedés Fenntarthatóság

VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete

Kiadja:

Drimál István
XX.osztályelnök
TANOSZT

Dr. Poór József
egyetemi tanár, CMC
konferencia szervezője

Szerkesztő Bizottság:

Csehné dr. Papp Imola
egyetemi docens, lektor
Szerkesztő Bizottság elnöke

Dr. Budavári- Takács Ildikó
egyetemi docens, lektor

Dr. Mészáros Aranka
egyetemi docens, lektor

Dr. Poór József
egyetemi tanár, CMC, lektor

Iliás Anikó
PhD hallgató

A konferencia kiadvány támogatója:



Előszó

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) Gazdasági Szolgáltatások Tagozat (GSZT) XX. Tanácsadó osztálya (TANOSZT) a hazánkban működő 14 szakmai szövetség (EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MATT, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ, OHE, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ)¹ támogatásával **2014. október 30-án** rendezte meg

„**Innováció – növekedés – fenntarthatóság**” címmel

a VII. Országos Tanácsadói Konferenciát. A konferencia – a 2013 márciusában lezajlott országos tanácskozás sikerére alapozva – idén is a tanácsadás minden területére és sok szakterületére kiterjedő témát szerepeltett a programjában.

A konferencia céljai között szerepelt többek között, hogy ez a rangos esemény járuljon hozzá az alábbiak megvalósításához:

- összhangban a hazai és a nemzetközi trendekkel, a magyar tanácsadói szakma társadalmi értéktermelő képességét növelje;
- segítse elő a konferencia
 - a tanácsadási szakma integrációját,
 - a tanácsadók és az ügyfelek kapcsolatát,
 - a különböző tanácsadási szakterületek közötti információcserét,
 - a CSR alkalmazását ezen a területen,
 - a tanácsadással kapcsolatos kutatások (pl. PhD, ágazati felmérések/surveyek stb.) bemutatását,
 - a felsőoktatásban folyó tanácsadóképzések és továbbképzések áttekintését,
 - határon túli magyar anyanyelvű tanácsadók szerepét,
 - és az Unió programok (pl. pályázatok) realizálásának az előkészítését és megvalósítását.

Az egész napos plenáris és szekció ülés keretében, több mint 70 előadás meghallgatására nyílt lehetősége a konferencia szép számú hallgatóságának. A konferencia felölelte a tanácsadási szakma integrációját, a tanácsadók és az ügyfelek kapcsolatrendszerének kialakításához vezető utat, a zökkenőmentes információcserét és az Unió programok (pl. pályázatok) realizálásának az előkészítését és megvalósítását. Az esemény betekintést engedett a tanácsadással kapcsolatos kutatások világába és a felsőoktatásban folyó tanácsadóképzések és továbbképzések rendszerébe.

Az elhangzott előadások közül több ebben a kötetben, három önálló részben csoportosítva (Menedzsment a közszolgálatban, Személyzetfejlesztés és kompetencia, valamint Ttanácsadás) 34 tanulmány olvasható. Az itt szereplő cikkek hasznos olvasmányként szolgálnak a tanácsadás iránt érdeklődők számára.

Budapest, 2015. március 20.

Drimál István
XX.osztályelnök
TANOSZT

Dr. Poór József
Konferencia
Szervező Bizottság elnöke

¹ Emberi Erőforrás-Gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetsége (EETOSZ), Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), Informatikai Vállalkozók Szövetsége Tudásmenedzsment Szakcsoport (IVSZ), Magyar Gazdaságfejlesztést Támogató Társaság (MATT), Magyar Interim Menedzsment Egyesület (MIME), Kereskedelmi és Ipar Kamara valamelyik területi szervezete (pl. BKIK), Magyar Marketing Szövetség (MMSZ), Magyar Értékelmezők Társasága (MÉT), Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége (MTSZ), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT), Tréning Kerekasztal Egyesület (TK), Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE), Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

Szerzői lista

- Bohné Keleti Katalin** ügyvezető, Argumentum-Mix Marketing Tanácsadó Kft.
- Dr. Budavári-Takács Ildikó** egyetemi docens, Szent István Egyetem
- Csehné dr. Papp Imola** egyetemi docens, Szent István Egyetem
- Cseri Dalma Msc hallgató**, Nyugat-Magyarországi Egyetem
- Dömötör Ildikó** egyetemi tanársegéd, PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Dr. Hazafi Zoltán** főosztályvezető egyetemi docens, intézetvezető, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Dr. Hegedűs József** c. egyetemi tanár, Nyugat-Magyarországi Egyetem
- Heteyi József** ügyvezető partner, Palota Consulting Informatikai és Ügyviteli Tanácsadó Bt. és vezető oktató, szakirányvezető Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
- Iliás Anikó** PhD hallgató, Szent István Egyetem
- Jekkel Orsolya** egyetemi hallgató, Szent István Egyetem
- Józsa Imola** PhD hallgató, Szent István Egyetem
- Dr. Karoliny Mártonné** habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem
- Kassim Iris** HR Consultant, Aon Hewitt Magyarország, HSZOSZ elnökségi tag
- Keil András** projektmenedzser, Easy Learning Hungary Kft.
- Dr. Keszi-Szeremlei Andrea** tanszékvezetői főiskolai tanár, Dunaújvárosi Főiskola
- Dr. Király Zsolt** alapító, coach, tréner, TEhetségek Akadémiája
- Kovács Ildikó Éva** tanszéki mérnök, Szent István Egyetem
- Dr. Kunos István** intézeti tanszékvezető, Miskolci Egyetem
- Lakatosné Szuhai Györgyi** projektvezető, Professional Projekt-Life
- Dr. Mészáros Aranka** egyetemi docens, Szent István Egyetem
- prof. Dr. Habil. Nádasi Ferenc** főiskolai tanár, egyetemi magántanár, Dunaújvárosi Főiskola
- Prof. Dr. Noszkay Erzsébet** egyetemi m.tanár szakértő tanácsadó, NOMEN & B. Bt. és Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
- Paksi-Petró Csilla** továbbképzési szakértő, PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Palló Imola** junior projektmenedzser, Easy Learning Hungary Kft.
- Dr. Poór József** egyetemi tanár, CMC, HSZOSZ elnöke, BKIK küldött, Selye János Egyetem – Szent István Egyetem
- Stréhli-Klotz Georgina** PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Suhajda Csilla Judit** egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem
- Dr. Szabó Szilvia** egyetemi docens elnökségi tag, Nemzeti Közszolgálati Egyetem és HSZOSZ
- Dr. Szakács Gábor** egyetemi docens, kutatócsoport vezető, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Dr. habil Szretykó György** tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem
- Dr. Tokár-Szadai Ágnes** egyetemi docens, Miskolci Egyetem
- Toldi Sándor** ügyvezető igazgató, Pannon-Quality Menedzsment Tanácsadó Kft.
- Vér András** mb. intézet igazgató, Nyugat-Dunántúli Regionális Szaktanácsadási Központ
- Ziegler Éva** rendszerkutató, mh. egyetemi oktató, üzleti tanácsadó, Ziegler Consulting

Tartalom

MENEDZSMENT A KÖZSZOLGÁLATBAN	6
<i>Dömötör Ildikó: Az integritás tanácsadó, mint új munkakör a közszolgálatban</i>	7
<i>Hazafi Zoltán: Tanácsadás a magyar közigazgatás fejlesztésében az EU támogatással megvalósult programok tapasztalatai alapján</i>	12
<i>Lakatosné Szuhai Györgyi: Projektmenedzsment és projektszervezet a közszférában</i>	17
<i>Stréhli-Klotz Georgina: A jelenlegi közszolgálati vezetőképzés előtt álló kihívások, az action learning szerepe és alkalmazásának lehetősége</i>	25
<i>Szabó Szilvia – Szakács Gábor – Paksi-Petró Csilla: Tanácsadói attitűd a közszférában – a közszolgálati humán szervező képzés tapasztalatai</i>	31
<i>Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetésének lehetőségei a magyar közszolgálatban</i>	36
SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS, KOMPETENCIA	43
<i>Budavári-Takács Ildikó – Csehné Papp Imola – Jekkel Orsolya: Karrier építési tudatosság vizsgálata fiatal felnőttek körében</i>	44
<i>Budavári-Takács Ildikó – Suhajda Csilla Judit: A munkavállalótól elvárt kompetenciák vizsgálata álláshirdetések elemzése alapján</i>	50
<i>Király Zsolt: T az U árnyékában</i>	57
<i>Kunos István: A coaching szervezeti szintű alkalmazása</i>	64
<i>Keszi-Szeremlei Andrea – Nádasi Ferenc: On-line támogató képzés bevezetése az oktatásban és a tanácsadásban</i>	70
<i>Szretykó György: A fejedelmű természetrajza</i>	76
TANÁCSADÁS	82
<i>Bohné Keleti Katalin: Változó fogyasztó a változó világban</i>	83
<i>Hegedűs József: A tanácsadás kockázatának csökkentése, a tanácsadási piac megújítása</i>	88
<i>Hetyei József: Változás és válság tanácsadás az IKT területén</i>	95
<i>Józsa Imola: Tanácsadás a biztosítási szolgáltatások területén</i>	101
<i>Kassim Iris: Employee Engagement Practices in europe – A 6-year reflection (Elközettség gyakorlatok az európai régióban – Visszatekintés a 6 évre)</i>	107
<i>Kovács Ildikó Éva –Karoliné Mártonné: A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt a globális Cranet kutatás tükrében</i>	118
<i>Mészáros Aranka: MBTI a tanácsadók szolgálatában</i>	124
<i>Noszky Erzsébet: A tanácsadó képzés helyzete a hazai felsőoktatásban 2008. évtől napjainkig</i>	132
<i>Palló Imola - Keil András: Pályázati projektek és az EFQM alapú minőségirányítási rendszer: Tapasztalatok a TÁMOP- 2.6.2-12/1 pályázati konstrukció alapján</i>	140
<i>Poór József - Iliás Anikó: Összefoglalás a 2014-es TOP magyarországi tanácsadói felmérésről</i>	148
<i>Tokár-Szadai Ágnes: A tanácsadó cég kiválasztási szempontjainak változása 2001-2012</i>	158
<i>Toldi Sándor: Pályázattal támogatott Egészségesen karcsú Lean menedzsment rendszerek</i>	166
<i>Vér András – Cseri Dalma: A Kari mintagazdasági hálózat szerepe a Nyugat-Dunántúli régió mezőgazdasági szaktanácsadásában</i>	168
<i>Ziegler Éva: Tanácsadó és Ügyfél kapcsolata – Milyen Ügyfeleink vannak és milyenek lesznek?</i>	172

Menedzsment a közszolgálatban

Dömötör Ildikó:

Az integritás tanácsadó, mint új munkakör a közszolgálatban

Hazafi Zoltán:

Tanácsadás a magyar közigazgatás fejlesztésében az EU támogatással megvalósult programok tapasztalatai alapján

Lakatosné Szuhai Györgyi:

Projektmenedzsment és projektszervezet a közszférában

Stréhli-Klotz Georgina:

A jelenlegi közszolgálati vezetőképítés előtt álló kihívások, az action learning szerepe és alkalmazásának lehetősége

Szabó Szilvia – Szakács Gábor – Paksi-Petró Csilla:

Tanácsadói attitűd a közszférában – a közszolgálati humán szervező képzés tapasztalatai

Szakács Gábor:

Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetésének lehetőségei a magyar közszolgálatban

AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ, MINT ÚJ MUNKAKÖR A KÖZSZOLGÁLATBAN

Dömötör Ildikó

1. BEVEZETÉS ÉS TÉMAFELVETÉS

1. A magyar közszféra modernizálása számos kihívással jár. A reformok azonban mit sem érnek, ha a közszférában dolgozók és a közigazgatás ügyfelei korrupciós jelenségeket tapasztalnak. A mostani előadásomban azt mutatom be, hogy az újonnan bevezetett „integritás tanácsadó” munkakör hogyan illeszkedik egyrészt a közszféra reformját célul kitűző Magyar Programba, másrészt a közigazgatás szervezetrendszerébe.

A téma újdonságára való tekintettel részletesen kitérek az integritás és az integritásmenedzsment fogalmak értelmezésére is. Ehhez kapcsolódóan e szakterület magyarországi tudományos kutatásának a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Integritás Tudásközpontja a fő szakmai műhelye. Az integritás tanácsadó munkakörének a közszféra HR rendszerébe történő illeszkedése és általában véve az integritás-szemléletnek a közigazgatásban való meghonosítása számos olyan kérdést vet fel, amelyek további kutatásra érdemesek.

A rendszerváltást követően folyamatosak a törekvések a közigazgatás átalakítására, megújítására, modernizálására. A 2010-ben indított, Magyar Zoltán nevével fémjelzett programmal összhangban folyik a közszféra reformja, és a közigazgatási szervek vezetőinek és munkatársainak képzése is. Ahogy Magyar Zoltán professzor fogalmazott: „A közigazgatás a tisztviselőkön fordul meg...” (Magyar 1931)

2. Az európai uniós forrásból finanszírozott projektnek köszönhetően több ezer kormánytisztviselő kompetenciafejlesztése történik és történt már meg országsherte. Az Államreform Operatív Program (ÁROP) projektek kiemelt célja a kormánytisztviselők együttműködési, kommunikációs, szervezési és vezetési készségeinek fejlesztése, a mindennapi munka hatékonyabbá tételéért. A résztvevők fejlesztik az együttműködéssel kapcsolatos készségeiket, megismerkedhetnek a konfliktus- és stresszkezelési, illetve kérdés-technikákkal, módszerekkel is. (magaryprogram.kormany.hu)

3. A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karának HR Kutatócsoportja (Dr. Szakács Gábor vezetésével) „Humán tükör 2013” címmel átfogó kutatást végzett a magyar közszféra HR-központú feltérképezésére. A kutatásban megfogalmazott javaslatok szerint a munkaköralapú megoldásra épülő új, vegyes struktúrájú közszoigálati életpálya-rendszert teljes körűen kell felépíteni és bevezetni. Általánossá kell tenni továbbá az emberi erőforrás gazdálkodás területén a stratégiai tervezést, a felsővezetői nézőpont érvényesítését, az emberi erőforrás értékteremtő, hatékonyságnövelő tényezőként való kezelését, és a HR integráló szerepét. A kutatási eredmények rávilágítottak arra is, hogy hivatásrendként humán módszertani és szolgáltató központokat kell felállítani, egységes informatikai szakértő rendszer bevezetésével. (Bokodi 2013)

4. 2013-ban a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karának oktatói bevonásával új képzési programokat dolgozott ki. Elindult a Kormányablak ügyintézők (KAB) képzése is, melynek köszönhetően több mint hétezer köztisztviselő vett már eddig is részt a képzéseken. Ilyen volumenű, és ekkora létszámot megmozgató képzésre még nem volt példa a közigazgatásban. Ezen törekvések fő célja az ügyfélbarát- és közszoigálati attitűd fejlesztése, melynek eredményeképpen az ügyfelek is elégedettebbek lesznek az ügyintézés menetével, és pozitívabb véleményt alakíthatnak ki a közigazgatásról. Több mint hatvan tréner bevonásával az ország minden területén folyt a képzés a minőségibb munka kialakításának érdekében. A széleskörű elméleti oktatás mellett nagy hangsúlyt kapnak a tréning formájú, gyakorlatias modulok a képzésben, hiszen itt helyzetgyakorlatokon keresztül, „védett” körülmények között próbálhatják ki magukat a résztvevők, közelebb kerülve önmaguk megismeréséhez is. Nekem is alkalmam nyílt bekapcsolódni a programba trénerként és tananyagfejlesztőként is. Így az elmélet és a gyakorlat oldaláról is beleláthattam e nagyszerű kezdeményezésbe. Az eddigi visszajelzések a gyakorlatorientált képzésről rendkívül pozitívak.

2. AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ MINT ÚJ SZEMLELETŰ MUNKAKÖR A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Látványos elmozdulás a közigazgatás megújításában az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés elindítása a Nemzeti Közszoigálati Egyetemen, amely a Kormány korrupciómegelőzési törekvésének egyik pillére.

2. A másik nagyon jelentős előrelépés a korrupció hatékonyabb visszaszorítására a közigazgatási felsővezetői tréningek elindítása, mely egyedülálló kezdeményezés volt és az Európai Unió beválasztotta a jó gyakorlatok közé.

Az Európai Unióban már korábban megfogalmazódott az igény a korrupció visszaszorítására, megfékezésére, melynek eredményeképpen elindultak különböző projektek is. (OECD 2009)

3. Az állam feladata mindenkor a jól szervezett, hatékony közigazgatás rendszerének biztosítása, stabilizálása, az irántuk táplált közbizalom kiépítése. A mindenkori kormánynak ezért egyik fő célkitűzése a közigazgatás működésének ésszerűsítése, hatékonyságának növelése.

A közigazgatás fogalmát több szerző is a *szervezet*, *működés*, és *személyzet* hármas egységében ragadja meg. (Torma 2009) E három terület szerves egészet alkot, ha csak egyik eleme is a diszfunkcionális működés jegyeit hordozza magában, az az egész közigazgatás hatékonyságát, és minőségi működését veszélyezteti. Ha a közigazgatás megújítását szeretnénk elindítani, az csak megfelelően képzett, a szükséges kompetenciákkal rendelkező, motivált munkatársakkal érhető el.

4. A Kormány fontos célként tűzte ki, hogy visszaszorítsa a korrupciót a hazai közigazgatásban, melynek egyik eszköze az integritás tanácsadói rendszer kiépítése. Valamelyest hasonló tevékenységek léteztek már korábban is a közigazgatásban (például minőségellenőr, belső ellenőr). Az integritás tanácsadó (menedzser) a vezető mellé akkreditált szakember, kvázi egy coach-szemléletű munkatárs lesz, amely munkakörrel egy teljesen új helyzet áll elő a közigazgatásban.

3. AZ INTEGRITÁS FOGALMA

1. Az integritás definíciója

A kifejezés a latin *in-tangere* kifejezésből ered, melynek jelentése: érintetlen, tiszta. „Más szóval, a kifejezés olyasvalakit vagy valamit jelöl, aki vagy ami romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, továbbá az erényre, megvesztegethetetlenségre, a tisztaság állapotára is utal.” (integritas.asz.hu) A fogalom tehát: „Az integritás azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek a közigazgatásba, az adott szervezetbe vetett bizalom erősítését szolgálják a külső és belső szereplők szemében.” (Fredrik, 2012)

Az integritást behelyettesíthetnénk antikorrupcióval is, de akkor nem lennének elég pontosak. Miért? Mert az integritás egyrészt többet jelent, mint antikorrupció, másrészt a nyelvhasználatunkban a korrupciónak van már egy nagyon pejoratív, negatív kicsengetése. Az integritás fogalma nem csupán antikorrupciót takar, hanem egy ideális, optimális működést is feltételez. Az integritást az egyes személyek és szervezetek teljesítményének értékelésére is használják. Az integritás a közszféra esetében: „azon tulajdonságok, képességek, attitűdök és magatartásminták összességét jelenti, amelyek célja a közérdek szolgálata, a közigazgatás rendeltetésszerű, hatékony és eredményes működésének biztosítása.” (integritas.asz.hu)

Az integritás kifejezést nálunk nyugatabbra már bevált és ismert fogalomként ismerik. Nálunk törekvések vannak a kifejezés népszerűsítésére.

2. Az új munkakör kulcskompetenciái

A közigazgatásban – az egyéni kompetenciákat alapul véve – fogalmazták meg az új munkakör: az integritás tanácsadó kulcskompetenciáit. Elkészült egy szervezeti és egy egyéni kompetenciaterkép az adott munkakörre. A két kompetenciaterkép nem azonos, vannak eltérések és átfedések is.

Néhány példa:

- felelősség és számonkérhetőség
- tisztességes eljárás
- diszkrimináció tilalma
- elkötelezettség meghatározott értékek iránt. (integritas.asz.hu)

Ezek a kompetenciák gyakran átfedik egymást, illetve szorosan összefüggnek egymással.

3. Az integritás nemcsak személyi, hanem szervezeti szinten is értelmezhető.

„Ebben az esetben azt is jelenti, hogy az adott szervezet az általa kinyilvánított értékei és elvei szerint működik. (Pallai 2012) Közigazgatási szervezetek esetében az alapító által meghatározott szervezeti célokhoz hű, és annak megfelelően tevékenykedik. A szervezet a rendeltetésének megfelelően látja el a feladatait, működése átlátható, elszámoltatható, tisztességes, etikus. A megfogalmazott, és követett értékek, célok, illetve az egyes személyek viselkedése összhangban állnak egymással; a szervezetek és a munkatársaik minden szükséges lépést megtesznek, hogy a megfogalmazott értékrendnek megfelelően végezzék munkájukat. (Klotz – Sántha 2013)

A közigazgatási szerveket döntő módon megkülönbözteti más piaci szereplőktől az, hogy működtetésük esetében elsődleges kérdés a „köz szolgálata” (a társadalmi rendeltetésüknek való megfelelés), és csak ezt követően mérlegelhetők a gazdaságossági és hatékonysági szempontok. (Klotz – Sántha 2013) Az a közigazgatási szervezet, amely a kinyilvánított értékeivel konzisztens módon működik, megteremti azokat a körülményeket, amelyekkel szembe tud szállni a korrupciós kihívásokkal, ezzel bizalmat keltve az állampolgárokban és ügyfeleikben. (Pallai 2012) Ez a legfontosabb alapja az integritás definíciójának is.

Az integritás az állampolgárok számára biztosíthatja, hogy a közszféra egésze (a politikai és végrehajtó hatalom is), a velük kapcsolatban álló közszolgákkal együtt, átláthatóan működjön a köz céljainak érdekében.

4. Az integritás – elsősorban – a közszolgálati értékekhez való mind tökéletesebb hasonulást jelenti. A közszférában dolgozó alkalmazott magatartása, viselkedése illeszkedjen a szervezet definiált kompetenciaterképéhez.

Míndezek alapján feltétlenül értéket képvisel:

- szakmai felkészültség
- objektivitás: pártatlanság és elfogulatlanság
- jogszabályok betartása
- erkölcsi feddhetetlenség
- közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben. (Klotz – Sántha 2013)

5. A korrupció definíciója

A 2008-as Korrupció elleni stratégia tervezete a korrupciót olyan jelenségként definiálja, amelynek folyamán személy vagy személyek – előny szerzés céljából jogi vagy etikai szabályokba ütköző – olyan magatartást tanúsítanak, amelynek során:

- a rájuk ruházott közhatalommal visszaélnak,
- a közintézmények működésével kapcsolatos rendellenességeket okoznak,
- közpénzek felhasználásával társadalmilag és/vagy jogilag tiltott kedvezményekhez jutnak.

Ez a definíció alapvetően a jogi szabályok megsértésére helyezi a hangsúlyt, vagyis a bűnre, amit tudatosan követnek el. Az integritás szempontjából azonban, nem csak azok a folyamatok számítanak, amelyekről mindenki tudja, hogy bűn.

Azokról a folyamatokról és jelenségekről is beszélnünk kell, amelyek részei lettek a működésnek, sértik a szervezet integritását, le-
rontják a közigazgatást és csökkentik a közsférába vetett bizalmat. (Pallai 2012)

Ahhoz, hogy valaki korrupptá váljon, három dolog kell:

- | | | |
|-------------------|---|--|
| 1. lehetőség | → | az intézményrendszer tökéletlen |
| 2. motiváció | → | késztetés, haszonvágy, emberi esendőség |
| 3. racionalizáció | → | rossz társadalmi gyakorlat („úgyis mindenki lop, csal, hazudik...”). |

4. AZ INTEGRITÁS-MENEDZSMENT

Szervezeti szinten a szervezet integritását biztosító irányítást jelent, a teljes közigazgatási rendszer szintjén pedig olyan eszköztárat, amely biztosítja, hogy a közjó érdekében működjön.

Az integritás-menedzsment a közsférában a következő pillérekön nyugszik:

1. átláthatóság és számonkérhetőség,
2. etika.
3. felkészültség.

Ezen pillérek együttes megléte kizárja a korrupciót. Csak egyik elem megléte nem elegendő a közcélok szolgálatára. Magának a szervezetnek is rendelkeznie kell mindazokkal a kompetenciákkal, amelyek a szakszerű és hatékony működéshez kellenek. (Pallai 2012)

5. A SZERVEZETI INTEGRITÁST FEJLESZTŐ KOMPETENCIÁK

1. Melyek azok a kompetenciák, amelyekkel az integritás fejleszthető egy szervezeten belül, különös tekintettel a közigazgatásra. Néhány példa: (a felsorolás nem jelent prioritást is)

- elkötelezettség
- megvesztegethetetlenség
- célok összehangolása
- szakmai kompetenciák
- innováció
- szervezeti intelligencia. (Pallai 2012)

2. **A közigazgatásban a stratégiai alapú humán erőforrás-gazdálkodás egyik jövőbeli fő feladata** lehet ezeket a kompetenciákat erősíteni, fejleszteni és mérni a közsféra munkatársaiban, illetve már a közigazgatási képzés anyagába beépítve ezt az etikus magatartást oktatni, és az igényt kiépíteni a hallgatókban. Különösen igaz ez a leendő integritás tanácsadók kiválasztására, képzésére. Ehhez elengedhetetlen a HR-es munkatársak ilyen irányú felkészítése, továbbképzése.

3. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az integritás nem egy abszolút kategória, ami vagy van, vagy nincs. Hiszen minden szervezet rendelkezik valamilyen fokú integritással, és nem létezik olyan szervezet, amely teljes egészében feddhetetlen (integráns) lenne. Míg az abszolút integráns ugyan nem elvárható, de az viszont jogos kíváncsi, hogy a közszolga a szervezetben aktívan tegyen saját integritása megerősítéséért. (Pallai 2012)

4. Minden szervezetnek magának kell megtalálnia és kiépítenie azt az utat, illetve a helyi adottságoknak megfelelő lehetőségeket, amelyekkel az integritása optimalizálható. Ehhez pedig a munkatársak etikus hozzáállása elengedhetetlen.

6. AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ MUNKAKÖRÉNEK MEGFOGALMAZÁSA

1. Jogi háttér és tevékenység áttekintése

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet értelmében:

- minden önálló állami szervnél szükséges legalább egy személy kijelölése, aki felel az integritásirányítási rendszer működtetéséért.
- a kijelölendő személynek közvetlenül a szerv vezetőjének, meghatározott esetekben a felügyeleti szervnek kell beszámolnia tevékenységéről.
- a feltárt kockázatok, az intézkedési tervek és a megtett intézkedések alapján az állami szervezeteknek évente integritásjelentést kell készíteniük, amelyet kötelező nyilvánosságra hozni.

2. **A nyilvánosságra hozatal célja**, hogy megelőzéssel erősítse a közigazgatás korrupcióval szembeni ellenállóképességét.

3. Kiválasztás, képzés és hálózatkiépítés

- kiválasztás: a képzés eredményességének egyik fő alapja a **megfelelő attitűddel**, felkészültséggel és **kompetenciákkal rendelkező személyek kiválasztása**
- szakemberek képzése: akik elméleti és gyakorlati szinten egyaránt felkészültek a korrupció megelőzésével, illetve az integritásirányítási rendszer kiépítésével és működtetésével járó szervezetfejlesztési feladatok ellátására
- az integritás tanácsadók hálózatának kiépítése
- jó gyakorlatok bemutatása (külföldi példák is).

7. NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM INTEGRITÁS TUDÁSKÖZPONTJA

1. Tudásközpont megalakulása.

Az Integritás Tudásközpont – mint egyetemi kutatóműhely – az ÁROP-1.1.21. „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” projekt keretében a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karának Életpálya és Emberi Erőforrás Intézetében alakult meg 2013. december 9-én. (uni-nke.hu) („A korrupció elleni világnapot minden év december 9-én tartják világszerte. Magyarországon eddig még nem emlékeztek meg erről a napról, holott soha nem volt olyan aktuális a korrupció elleni harc, mint manapság” – hívja fel a figyelmet a Transparency International Magyarország.)

2. A Tudásközpont célja

A Központ céljai között szerepel az integritásfejlesztésre vonatkozó közigazgatási kutatás és tanácsadás, az integritással foglalkozó szakemberek hálózatának kiépítése és szakmai támogatása, a képzők képzése, valamint a tudományterület nemzetközi ismeretanyagának átvétele, adaptálása. (<http://uni-nke.hu>)

8. AZ INTEGRITÁS TUDÁSKÖZPONT FŐ TEVÉKENYSÉGE ÉS MÁR ELÉRT EREDMÉNYEI

1. A közzolgálat integritás kultúrájának támogatása

Az Integritás Tudásközpont (a továbbiakban: ITK) küldetése, hogy támogassa a közcélok érvényesülését és a közzolgálati integritás kultúrájának erősítését Magyarországon, és hozzájáruljon a nemzeti integritás stratégia megalkotásához. Az ITK közvetít a nemzetközi és hazai szakmai innováció között. Gyűjti, alkotja és terjeszti a legújabb eredményeket, és módszereket, szakmai támogatást nyújt a hazai közigazgatási szervezeteknek, és hozzájárul az integritás gondolatának társadalmi megismertetéséhez.

2. Az érdekeltek támogatása

A Központ célja, hogy széles körben támogassa a magukban gyenge szereplőket, akik így együtt alkothatnak olyan egymást kölcsönösen erősítő szövédéket, amely védeni és fejleszteni tudja a demokratikus értékekre épülő közzolgálatiaságot.

3. Nemzetközi és hazai tudásmegosztás

Az ITK célja, hogy gyűjtse, alkossa, rendszerezze és minden érdekelt számára hozzáférhetővé tegye a közzolgálati integritás fejlesztéséhez szükséges tudást. Szakmai hálózatának már tagjai integritás trénerek, tanácsadók, szakértők és a terület magyar és nemzetközi szervezetei. Az ITK hazai partnereit a legkorszerűbb nemzetközi tudás és módszerek megosztásával támogatja, és hozzájárul a hazai szakértelem, eredmények és tapasztalatok nemzetközi terjesztéséhez.

4. Kutatás és tanácsadás

Az ITK kutatással és tanácsadással segíti a közzolgálati etika erősítését. Az ITK célzott kutatásokkal, szakmai tanácsadással és fejlesztési folyamatok vezetésével támogatja a közigazgatási szervezeteket az értéktudatos, együttműködő kultúraépítésben a közcélok szolgálatára érdekében.

5. Innovatív szakmai és társadalmi oktatás

Az ITK azzal is hozzájárul az integritás kultúrája és a közbizalom erősítéséhez, hogy hagyományos és innovatív módszerekkel oktat tisztviselőket, szakértőket, diákokat és állampolgárokat. Célja, hogy az integritás szakembereknek szakmai továbbképzéseket nyújtson, és az érintettek közzolgálati értékkel és célokkal, korrupcióval, integritással és az egészséges közzolgálati működéssel kapcsolatos tudását fejlessze.

6. A Tudásközpont fő eredményei 2013/2014-ben:

- a központ meghatározta és publikálta azokat az elméleti alapvetéseket, amelyek tudományos alapot adnak tevékenységének, és kidolgozta a működését megalapozó stratégiát
- oktatási módszertant dolgozott ki, trénereket képzett és mintegy ezeröttszáz vezető köztisztviselő és tizenháromezer munkatárs Közzolgálati Etika és Integritás tréningjének szakmai felügyeletét biztosítja
- kutatásokat végez a tréningek rövid és hosszú távú hatásvizsgálatára és a CAF (Common Assessment Framework) önértékelés integritás fókuszú vizsgálatára
- a Központ számos kerekasztal és műhelybeszélgetéseket rendezett a közigazgatási integritással kapcsolatos témákról
- részt vett az „International Conference on Integrity Teaching Methodologies” nemzetközi konferencia megrendezésében
- részt vett és bemutatta a központot több rangos hazai és külföldi eseményen és konferencián, köztük az OECD Integrity Week, NISPACEE konferencián. (uni-nke.hu)

9. A HR SZEREPÉNEK FEL KELL ÉRTÉKELŐDNI NAPJAINK KÖZSZOLGÁLATI GYAKORLATÁBAN.

A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás modellek bevezetése és működtetése támogatja a Magyar Program gondolatosságát. A fentiek alapján – úgy gondolom – különösen az alábbi kérdések érdemelnek figyelmet:

1. Az integritás-menedzsment gyakorlata a közszféra egységes stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodásának kialakításában meghatározó tényező kell, hogy legyen. Hogyan segíti elő és támogatja a tudásmenedzsment, a „tanuló szervezet” ideáljának megteremtését?
2. Az integritás menedzsment kialakításában a HR szerepe kiemelkedő a szervezeti kultúra és identitás szempontjából. Azzal, hogy az integritás tanácsadó, mint új munkakör megjelent a közigazgatásban, új kihívások elé állítja a közszféra HR területét is. Lényegi kérdés az, miként fogja a közigazgatási struktúrában jelenleg működő HR megoldani a rá háruló új feladatokat?
3. A jelenleg adott közigazgatási struktúra, illetve az integritás tanácsadó rugalmas „coach”- szemléletű tevékenysége miként fog együttműködni?
4. Vajon megvalósul-e az integritás tanácsadó (menedzser) értékteremtő szerepe, és képes lesz-e tartósan pozitív szerepet játszani a magyar közigazgatás reformjában a korrupció elleni küzdelem során?

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bokodi M. – Szabó Sz. – Stréhli-Klotz G. – Petró Cs. (2013): *Közszolgálati Humán Tükör 2013* (résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.

Fredrik G. (2012): *The Fix-Rate: A Key Metric for Transparency and Accountability*. Integrity Action.

KIM (2014): *Kompetenciafejlesztési program indult a közigazgatásban dolgozóknak*. Letöltés helye: <http://magyaryprogram.kormany.hu/kompetenciafejlesztési-program-indult-a-kozigazgasban-dolgozoknak> Letöltés ideje: 2014. 10. 20.

Klotz P. – Sántha Gy. (2013): *Szervezetigazgatás, szervezetejlesztés, integritás*. Törzsanyag az integritásmenedzsment tárgyához, Budapest NKE-VTKI, 2013, 16. old. Idézi: Pallai: Integritás és Integritásmenedzsment, 1. old.

Magyary Z. (1931): *A magyar közigazgatás gazdaságosságának és eredményességének biztosítása*, Athenaeum kiadó, Bp.. (14. oldal)

OECD (2009): Egy szilárd integritásirányítási rendszer felé: a megvalósítás eszközei, folyamatai és feltételei.

Pallai K. (2012): *Integritás és Integritásmenedzsment*, Letöltés helye: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/3/00/80000/Integrit%C3%A1s%20%C3%A9s%20integrit%C3%A1smenedzsment.pdf>, 1. old.

Pallai K. (2014): Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás és integritásmenedzsment témájához, 183. oldal, Letöltés helye: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/bevezeto-gondolatok-a-kozigazgatasi-integritas-es-integritasmenedzsment-temajahoz.original.pdf

Torma A. (2009): *Tűnődés a magyar közigazgatási szervezetrendszer majd 20 éves átalakítási kísérleteiről (vagy ennél lényegesen többről?)* in: A közigazgatási szervezetrendszer átalakítási kísérletei, A „Jövő Közigazgatásáért” Alapítvány, Pécs, 2009.

http://integritas.asz.hu/mi_az_integritas

<http://ktk.uni-nke.hu/kutatas-es-tudomanyos-élet/integritas-tudaskozpont>

<http://uni-nke.hu/hirek/2014/01/20/kozszoalati-integritassal-a-korrupcio-ellen>.

TANÁCSADÁS A MAGYAR KÖZIGAZGATÁS FEJLESZTÉSÉBEN AZ EU TÁMOGATÁSSAL MEGVALÓSULT PROGRAMOK TAPASZTALATAI ALAPJÁN

Hazafi Zoltán

A tanácsadás egyre nagyobb szerepet játszik a közigazgatás-fejlesztési programok megvalósításában. Az Államreform Operatív Program (ÁROP), mint a közigazgatás ágazati fejlesztési programja több olyan projekt elindítását alapozta meg, amelyek megvalósításában a tanácsadói tevékenység hangsúlyosan jelent meg. Ennek tapasztalatait érdemes röviden áttekinteni annak érdekében, hogy a jövőben mind a megrendelő, mind pedig a tanácsadó könnyebben egymásra találjon, együttműködésük kiegyensúlyozott legyen, s mindkét fél azt kapja, amit az együttműködéstől eredetileg remélt.

Tervezési keretek

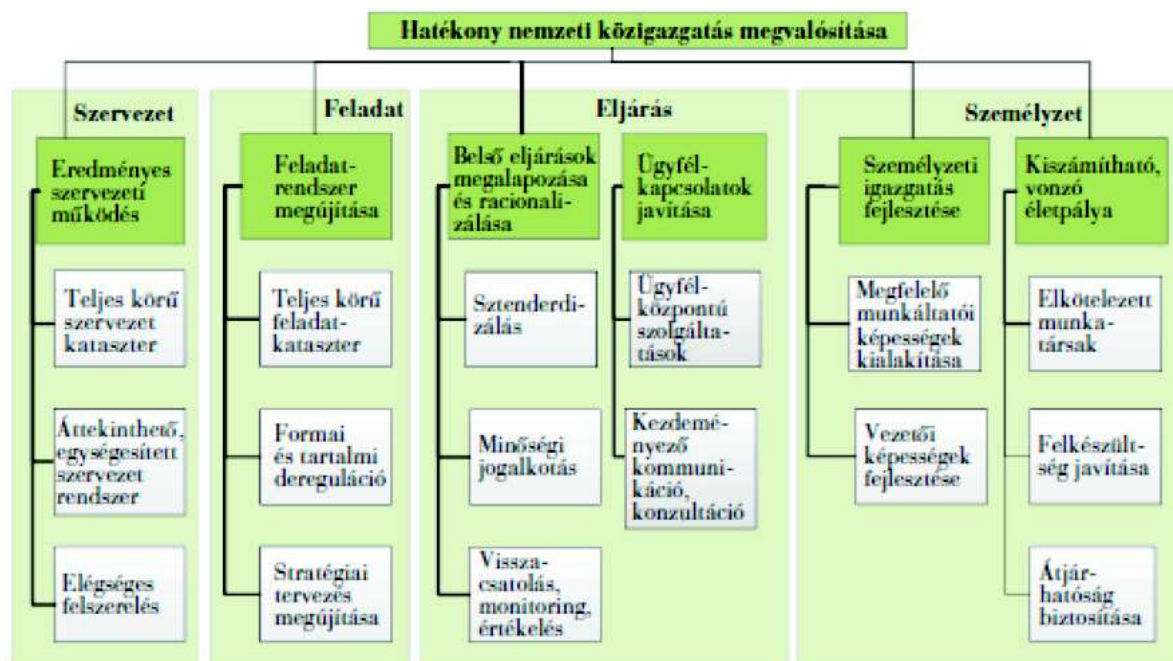
A tanácsadói közreműködés iránti igény természetszerűleg már a többszintű tervezés folyamatában megjelenik, hiszen a tervezés jelentős szakértelmet igényel. Az *EU szakpolitika és stratégia* az uniós szintű célokat, fejlesztendő területeket, beavatkozásokat tartalmazza. Ezt maga az Európai Unió dolgozza ki. A *nemzeti stratégia*, mint nemzeti szintű fejlesztési terv az EU stratégiához illeszkedő tagállami fejlesztési irányokat határozza meg. A stratégiát a tagállam dolgozza ki, amelynek előkészítéséhez, különösen az értékelésekhez vesznek igénybe tanácsadói támogatást. Szintén az értékeléshez köthető a tanácsadói funkció megjelenése a célokat, prioritásokat, mutatókat tartalmazó *operatív programok*, így például az ÁROP kidolgozásában. A tanácsadói tevékenység azonban legszélesebb körben a konkrét eredményeket felmutató projektek szintjén jelenik meg, ezért egy kiemelt projekt², az ÁROP-2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” (életpálya projekt) három elemét áttekintve mutatom be röviden a tanácsadói tevékenység tapasztalatait.

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program jellemzői

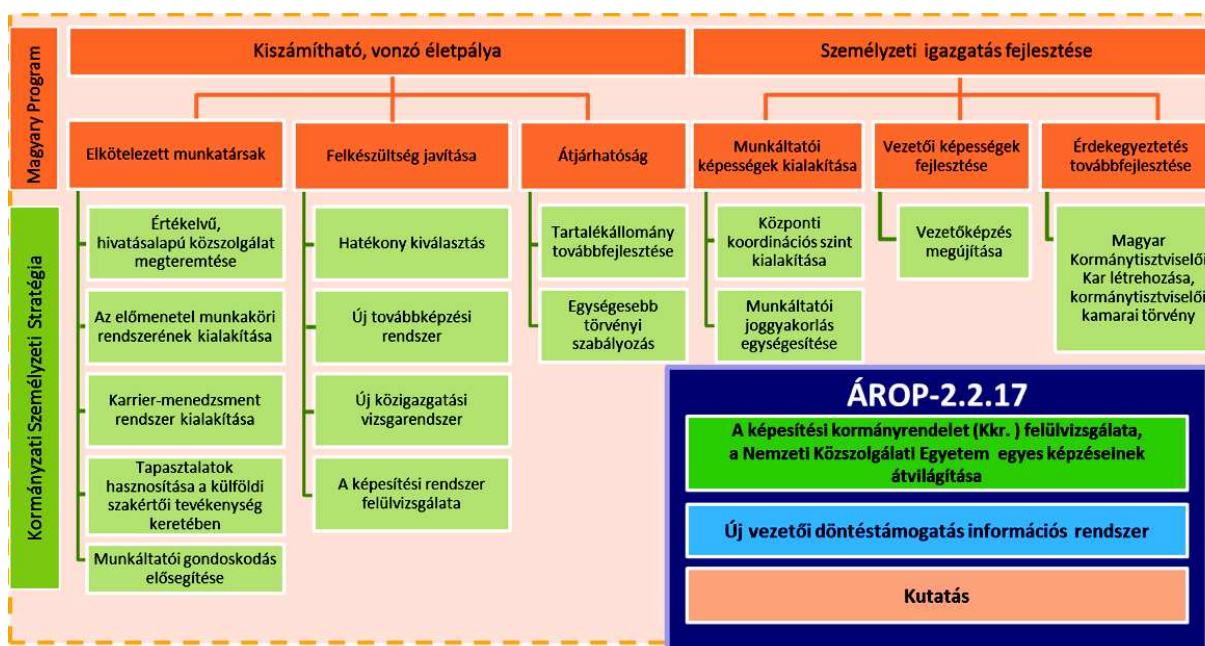
Az életpálya projekt tervezése a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programra (Magyary Program) épült, amely a magyar közigazgatás fejlesztésének sajátos alapküldetése. Sajátosságát az adja, hogy egyszerre fejlesztési program, tervezési keret, rugalmasan alakítható intézkedési terv és szakértői dokumentum. *Fejlesztési program*, mert kijelöli a közigazgatás egyes területein a fejlesztési irányokat és célokat, valamint meghatározza, hogy a célok eléréséhez milyen intézkedéseket kell végrehajtani. *Tervezési keret*, mert a tervezéshez nyújt keretet az operatív programok és a projektek közötti szintbe beépülve, s ezzel segítséget nyújt ahhoz, hogy a fejlesztések tervezésére és végrehajtására rendszerbe illesztve kerülhessen sor. *Rugalmasan alakítható intézkedési terv*, mert helyzetértékelés alapján határozza meg a beavatkozásokat, és folyamatos visszacsatolásra építve nyújt lehetőséget a további beavatkozások kijelölésére. Ennek köszönhetően nem egy statikus program, hanem folyamatosan fejlődik, már több verziója látott napvilágot.³ *Szakértői dokumentum* abban az értelemben, hogy nem tudományos mű, hanem valójában a fejlesztések alapját képező szakértői anyag. A Programot a közigazgatás aktív szakértői, belső szakemberei fejlesztették ki nemzetközi tapasztalatok, adatok, jelentések figyelembevételével.

² A Kormány által egyedileg, pályázatás nélkül jóváhagyott projekt, amelyet az Operatív Program Akcióterve nevesítetten tartalmaz. [255/2006(XII. 8) Korm. rendelet]

³ 11.0, 12.0, a 2014-2020 időszakra szóló program, több helyütt a KÖFOP hivatkozási alapja

A Magyary Program stratégiai célrendszere⁴

A Magyary Program a személyzet tekintetében is meghatározta a fejlesztési irányokat, amelyekhez kapcsolódóan a *Kormányzati Személyzeti Stratégia*⁵ jelölte ki a személyügyi fejlesztés céljait. Ezek közül a *szakképesítési rendszer felülvizsgálatát*, valamint a *központi koordinációs szint kialakítását* szolgálta az életpálya projekt két részeleme, míg a projekt harmadik részeleme, a teljes projekt *tudományos kutatáson* alapuló szakmai értékelését, valamint a továbblépést alapozta meg.



A képesítési előírásokra vonatkozó szabályozás felülvizsgálata

Ennek a projektrésznek a célja a közigazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselők képesítési előírásainak felülvizsgálata volt. A feladat azonban nemcsak a képesítési előírások felülvizsgálatára és módosítására korlátozódott, hanem kiterjedt a képesítési követelmények és a közigazgatási szakemberképzésben kulcsszerepet játszó Nemzeti Köszolgálati Egyetem (NKE) képzési kínálatának összevetésére is. Ez utóbbit az indokolta, hogy már az NKE új képzési struktúrájának kialakítása során legyenek figyelemmel a munkáltatói igényekre, különös tekintettel a munkakör elemzés és értékelés eredményére.

⁴ Forrás: Magyary Program 11.0.

⁵ 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat

Elvart eredményként fogalmazódott meg a munkavégzés hatékonyságának javítása a közigazgatás igényeinek megfelelő alapképzéssel rendelkező közszolgálati tisztviselői kar kialakításával, valamint a munkakör-alapú rendszerhez illeszkedő, átlátható, kiszámítható, rugalmas képzési rendszer bevezetésével.

Beavatkozásként több intézkedést is meghatároztak:

- egyrészt a közszolgálati tisztviselők képzési előírásairól szóló jogszabály⁶ *aktualizálása* a munkáltatói igények, valamint a bolognai felsőoktatási rendszer figyelembevételével és az új OKJ szerinti szakképzettségek, szakképzések beépítésével,
- másrészt a képzési rendszer munkakör-alapú rendszerhez való *illesztésének megalapozása*,
- végül pedig az NKE egyes *szakirányú továbbképzési szakjainak* fejlesztése.

Vezetői döntéstámogatás információs rendszerének kialakítása

A vezetői döntéstámogatás információs rendszerének kialakítása a rendszer elemeinek felülvizsgálatára, a gyakorlat racionalizálására, illetve a közszolgálati statisztikai adatgyűjtések – elemzésre alkalmas módon történő – nyilvántartására irányult. A cél az volt, hogy folyamatosan működő, vezetői döntéstámogatást szolgáló, integrált közszolgálati statisztikai információs rendszer álljon a döntéshozók rendelkezésére.

Elvart eredményként fogalmazódott meg a kormányzati személyzetpolitikai döntésekhez szükséges rendszer létrehozása, a kormányzati döntések végrehajtásáról, azok hatásairól visszacsatolást biztosító adatbázis kialakítása (inputok előállítás), valamint az Integrált Közszolgálati Statisztikai Információs Rendszer (KÖZSTAT) kidolgozása.

Az eredmények elérése érdekében több beavatkozást is meghatároztak:

- a jelenlegi és az elmúlt három év hazai és nemzetközi munkaügyi tárgyú adatgyűjtéseinek felmérése (rendszeres és eseti adatgyűjtések),
- a Közszolgálati Statisztikai Adatgyűjtés (KSA) teljes körű felülvizsgálata,
- az adatgyűjtés informatikai hátterének felülvizsgálata, az új rendszer kialakítása (rendszerterv, szoftverfejlesztés).

Személyzeti rendszer változásait vizsgáló kutatás

A részprojekt célja egy olyan tudományos kutatás elvégzése volt, amely egyrészt átfogó képet nyújt a Magyary Program keretében megtett beavatkozások hatásairól, másrészt javaslatokat fogalmaz meg az elért eredményekre épülő további fejlesztési lehetőségekre. A feladatot ezért a személyzeti rendszerben bekövetkezett változásokat vizsgáló kutatások elvégzése, valamint az eredmények publikációja jelentette. Elvart eredményként a tapasztalatok tudományos igényű feldolgozása, az eredmények megismertetése a potenciálisan érintett szervek vezetőivel, munkatársaival, valamint tanulmánykötet összeállítása és megjelentetése fogalmazódott meg.

Beavatkozásként határozták meg:

- tudományos kutatási program megvalósítását,
- konferenciák, szakmai kerekasztal beszélgetések megszervezését és lebonyolítását – az eredmények átadását,
- „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya” (munka)címmel egy tanulmánykötet összeállítását és megjelenítését, térítésmentes terjesztését.

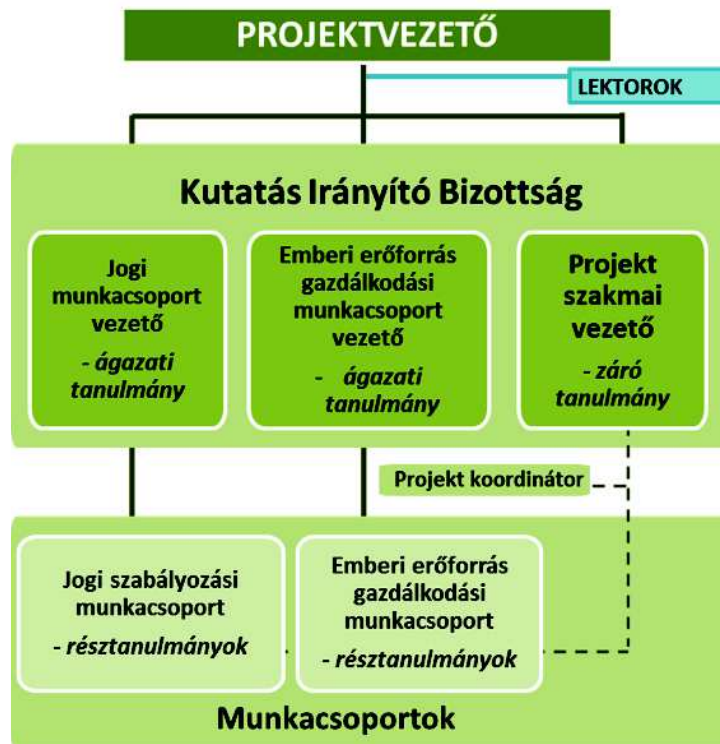
Megvalósítás módja és eszközök

A bemutatott részprojektek megvalósításához a céloktól és beavatkozásoktól függően különböző eszközöket alkalmaztak. Így sor került:

- tanulmányok készítésére,
- online kérdőíves felmérésre (pl. a kutatás keretében 156 db kérdésből álló „Közszolgálati Humán Tükör” című kérdőívet töltötték ki a megkérdezettek),
- strukturált interjúkra, szakértői mélyinterjúkra,
- szakmai fórumok megszervezésére (műhelybeszélgetések, workshop, fókuszcsoportos beszélgetés - ez utóbbi az eredmények megvitatását, illetve a kérdőíves eredmények validálását is szolgálta),
- tájékoztató rendezvényekre,
- projektszervezet kialakítására (a tudományos kutatás összetettségéből, valamint az erőforrások – idő, személyi – szükségességéből adódó nehézségek leküzdésének megkönnyítésére).

⁶ 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet

Projektszervezet



Az önálló projektszervezet létrehozása nemcsak a feladat hatékony elvégzését támogatta, hanem a folyamatos értékelést, visszacsatolást és a szükséges beavatkozást is biztosította. Minden egyes részprojekt esetében külön hangsúlyt kapott a szakmai minőségbiztosítás.

Megvalósításhoz szükséges szakértelem

Érdeemes röviden áttekinteni, hogy a részprojektek megvalósításához milyen szakértelemre volt szükség. Ezek az alábbiak szerint összegezhetőek:

- Tudományos kutatói kompetenciák
Például a kutatásban 19 fő kutató vett részt, ebből 7 fő belső, 12 fő külső szakember volt; 6 fő tudományos minősítéssel rendelkezett, 3 fő doktorandusz volt.
- A rendszer gyakorlati ismerete
Jellemzően a közigazgatáson belülről lehetett biztosítani, hiszen olyan szakértő rendelkezhet gyakorlati ismeretekkel, aki része a rendszernek, de akadt kivétel is, jellemzően akkor, amikor a külső szakértő hosszú évek óta együtt dolgozott a közigazgatással, és ennek révén szerzett az együttműködéshez nélkülözhetetlen ismereteket.
- Jól definiálható, speciális szakértelem
Idesorolható a részprojektek tárgyköreihez kapcsolódóan pl. a felsőoktatási rendszer, a statisztikai rendszerek, illetve a rendszer- és folyamatszervezés stb. szakértői szintű ismerete.
- Programozási ismeretek
Jellemzően teljes egészében külső erőforrásból lehetett biztosítani, mivel a szükséges tudással rendelkező közigazgatási személyi állomány nehezen elérhető, illetve kevésbé vagy csak nehézkesen vonható be a projektszerű feladatellátásba.
- Szervezői kompetenciák
Leginkább a közigazgatás rendelkezésére áll, de hatékonysági szempontok alapján külsős munkacsoport feladatai közé is lehet rendelni, pl. NKE átvilágítás szakértői munkacsoportja.

Eredménytermékek

A részprojektek keretében több fajta eredménytermék született:

- Tudományos igényű kiadványok
1 záró tanulmány, 2 ágazati tanulmány, 22 résztanulmány (91 szerzői ív – 2.000 oldal – 3.640.000 karakter) készült.
- Szakértői jelentés
A szakértői jelentés a bolognai felsőoktatási rendszer szerinti új szakképzettségeket határozta meg, újradefiniálta az egyes tisztviselői feladatkörök tartalmát, javaslatot tett a feladatkörök összevonására, szétbontására, új feladatkörök beemelésére.
- Illesztéses tanulmány
Külön tanulmány készült arról, hogy miként lehet az új szakképesítési követelményeket beilleszteni a munkaköri rendszerbe.
- Javaslat továbbképzési programok fejlesztésére
A javaslatok képzési tartalmakra, tudásmenedzsment rendszer létrehozására, képzés-módszertan fejlesztésére irányultak.
- Szakértői tanulmány helyzetértékelésről és a továbbfejlesztés irányairól
A tanulmány a közszolgálati tárgyú adatgyűjtések felhasználását lehetővé tevő nyilvántartás kialakítására, valamint eseti jellegű adatgyűjtések elvégzésére fogalmazott javaslatokat.
- Rendszerterv, szoftver

Hasznosítás módja

Az eredménytermékek többféle módon hasznosultak. Konferenciákon, szakértői kerekasztal beszélgetéseken ismertették az eredményeket. A tanulmányok egy részét kiadványok formájában, online és papíron is terjesztették, a kutatás kiemelt tanulmányait idegen nyelven is. Az NKE képzések átvilágítását a szakirányú továbbképzések fejlesztéséhez használták fel, míg a szakképesítési rendszer felülvizsgálata a jogalkotást alapozta meg.

Összegzés

A korábbi időszakokhoz képest az elmúlt 4 évben növekedett a projektekben szakértőként közreműködő kormánytisztviselők száma. Ennek oka, hogy az államigazgatás felső-vezetése ösztönözte a kormánytisztviselők részvételét azért, hogy elsősorban a *belső innovációra épüljön* a közigazgatás fejlesztése, és más országok felé is ajánlható, egyedi, a közigazgatás jellemző problémáira adaptálható megoldások születessenek. Ezt a kezdeményezést a jogi keretek is segítették új ösztönzési formák bevezetésével (pl. céljuttatás).

A belső személyi erőforrások mozgósítása jól látható *előnyökkel* járt. Javult a költséghatékonyság, mivel kormánytisztviselők „megbízásával” a piaci ár helyett a szervezetben szokásos bérekhez és arányokhoz lehetett igazítani a díjazást. A többletjövedelem szerzésének lehetősége komoly motivációt jelentett, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az illetmények 2008 óta változatlanok. A projektszervezetben való részvétel a tudást, a tapasztalatot széles körben megosztó munkakultúrát támogatta, szemben a hagyományos, bürokratikus munkaszervezéssel. Külön ki kell emelni, hogy a közvetlen részvételnek köszönhetően növekedett az elköteleződés a saját eredmények iránt, illetve az eredmények azzal, hogy bekerültek a belső kommunikációba, segítették a fejlesztések bevezetését. S végül ki kell emelni a külső tanácsadói munkakultúra megismerését.

A kormánytisztviselők közvetlen bevonás ugyanakkor *nehézségeket* is okozott. Ezek általában a nagy munkaerheltséggel hozhatóak összefüggésbe, mivel a munkaköri feladatok ellátása gyakran már önmagában többletmunkavégzéssel jár. Ha a kormánytisztviselők mellett a vezetőket is bevonták, nehézséget jelentett a munkából kikapcsolni a főnök-beosztotti viszonyt, hogy „korlátozás” nélkül teret kapjon a kreativitás és az innováció. Esetenként szembe kellett nézni azzal a téves szemlélettel, hogy a projektekben elvégzett munka ellenértéke nem jutalom, hanem munkadíj, ezért a projektekben való részvétel lehetősége nem a jutalmazás eszköze.

Sok esetben nehézséget okozott a megfelelő külső szakértők, tanácsadók kiválasztása is. Ennek oka, hogy a külső tanácsadó nem ismeri a közigazgatást, ugyanakkor a közigazgatás nem ismeri a piacot. Kevesen vannak, akik a közigazgatás működéséhez köthető elmélyült szakmai ismerettel rendelkeznek. Ezt némileg ellensúlyozni lehetett azzal, hogy a feladatellátását egyfajta belső szakmai folyamatellenőrzés, szakértői minőségbiztosítás kísérte. Ha mégis sikerült megtalálni a megfelelő külső tanácsadót, nehézségekbe ütközött a piaci ár megfizetése.

Azért, hogy a megrendelő és a tanácsadó a jövőben könnyebben egymásra találjon, javasolni lehet olyan *szakmai rendezvények, konferenciák* szervezését külső tanácsadók számára, amelyeken egyrészt a közigazgatás képviselői bemutatják fejlesztési céljaikat és terveiket, a szakmai kompetenciák iránti igényeiket, másrészt a tanácsadók ismertetik korábban sikeresen megvalósított fejlesztéseiket. Ezek kiegészítéseként javasolható egy olyan tanácsadói „*szaknévsor*”, amely tartalmazza a tanácsadók referenciáit és egyéb fontos szakmai adatait. Főleg kutatások elvégzését, tanulmányok elkészítését könnyíthetik meg egyetemekkel, egyéb kutatóműhelyekkel megkötött *együttműködési megállapodások*.

PROJEKTMENEDZSMENT ÉS PROJEKTSZERVEZET A KÖZSZFÉRÁBAN

Lakatosné Szuhai Györgyi

A projektmenedzsment módszertanok és gyakorlatok zászlóshajói a nagyvállalatok. Ugyanakkor a közigazgatásban is egyre növekszik az igény, hogy a közszolgáltatásokat vagy közösségi fejlesztéseket a piac és az állampolgárok igénye szerint, gyorsan és hatékonyan biztosítsák, így a projektszervezetekre jellemző rugalmasabb munkakörnyezet egyre jobban terjed a közigazgatásban is. Az alábbi tanulmány azt vizsgálja, hogy mennyire érvényesülnek a projektekre jellemző rugalmas munkakörnyezet kialakítására irányuló szempontok a gyakorlatban a közzsférában. A vizsgálat egyrészt a munkakörnyezet jellemzőit vizsgálja, a szakterületen dolgozók kérdőíves megkérdezésével és kiterjed a munkavégzés helyére, idejére, eszközeire, illetve döntéshozó megítélésére az állam által megrendelt vagy lebonyolított projektek esetén.

1. A PROJEKTMENEDZSMENT-SZEMLÉLET TERJEDÉSE A KÖZSZFÉRÁBAN

A projektmenedzsment módszertanok fejlődésének első számú élharcosai a nagy nemzetközi vállalatok. A korábbi vizsgálatokból kiderült, hogy a projektmenedzsment szakma jellemzően hálózatosan szerveződik meg, illetve kevésbé ragaszkodik a kötött munkakörülményekhez és hierarchiákhoz, mint a hagyományos nagy szervezetekre jellemző munkaszervezési módszerek.

A közzsféra definíciójának értelmezése a hétköznapi életben jelentős variációkat mutat. Szigorúbb értelmezésben a közzsférába tartoznak az állam által közvetlenül alkalmazott kormány- és köztisztviselők, akik legalább az alábbi jogviszony valamelyikében állnak munkáltatójukkal⁷:

Kormánytisztviselők (kormányzati szolgálati jogviszony):

- Miniszterelnökség, minisztériumok, kormányhivatalok, központi hivatalok és ezek területi, helyi szervei
- megyei, fővárosi kormányhivatalok és ezek területi szervei
- a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szerv
- a rendőrség, a büntetés-végrehajtás és a hivatásos katasztrófavédelmi szerv központi és területi szervei
- a kormányzati ügykezelők, közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenység gyakorlásához kapcsolódó ügyviteli feladatot lát el

Köztisztviselők (közzszolgálati jogviszony):

- helyi önkormányzat képviselő-testületének polgármesteri hivatala közterület-felügyelete és a közös önkormányzati hivatala
- egyes Alaptörvényben szabályozott államhatalmi szervek hivatalai (pl. Országgyűlés Hivatala, Köztársasági Elnök Hivatala, Alkotmánybíróság Hivatala)
- egyes, a Kormány irányítása alá nem tartozó központi államigazgatási szervek (pl. Közbeszerzési Hatóság, Gazdasági Versenyhivatal, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete)
- a közzszolgálati ügykezelők

Emellett a gyakorlatban gyakran tekintik közzsférának a hétköznapiakban az állami tulajdonú, nem piaci alapon működő vállalatok alkalmazottait (pl. MÁV, BKV), de vannak, akik szerint az állami tulajdonú, de piaci körülmények között működő vállalatok (pl. MOL, OTP) munkavállalóit is inkább a közzsférához sorolják, ha nem is a jogviszonyuk, de a munkahelyi sajátosságai miatt. A projektmenedzsment gyakorlatok és a munkaszervezést illetően érdekesség még azoknak a kisvállalkozásoknak a működése, amelyek ugyan a jogi személyiséget illetően magáncégeknek minősülnek, de a munkakörnyezet jellegét tekintve inkább a közzsférához hasonlít a működésük. E cégekre jellemző, hogy a munkatársaik korábban a közigazgatásban dolgoztak, a megrendelő a projektmunkára minden esetben az állam. Az ő működésük során egyszerre tud érvényesülni a közigazgatási tapasztalat és a projektkörnyezetre jellemző rugalmas munkakörnyezet, hiszen nem képezik részét bürokratikus államigazgatási hierarchiáknak.

Az EU-csatlakozás következtében a közzsféra által kezdeményezett térség- és gazdaságfejlesztési projektek megvalósításában általában lényegesen több szervezet és szereplő vesz részt, mint tisztán a magánszféra által elindított fejlesztésekben. Ez egyrészt magából a gazdaságfejlesztés módszeréből fakad, másrészt abból, hogy a nem csak hitelekkel és magánforrásokból (hanem állami forrásokból is) finanszírozott projektek elindításában, elbírálásában és ellenőrzésében nagy szerepet kapnak a „közzsféra” képviselői is. Ennek megfelelően a projektek megvalósítása során a legkülönfélébb, néha egymásnak ellentmondó és nem tisztán gazdasági-szakmai szempontból racionális motívumok, szándékok kerülhetnek felszínre. A projektszervezet alapvető feladata, hogy ilyen problémák megjelenésekor arra törekedjen, hogy a projekt-cél elérését segítő megoldások szülessenek. Így fontos, hogy ezeket megpróbáljuk megelőzni, kezelni, illetve olyan döntéshozatali pályára terelni, amely döntésével biztosítja a projekt megvalósítás folyamatosságát. A nyilvánosság, a sajtó is kitüntetett figyelemmel kíséri ezen akciókat, ha a projektek a „közzsféra” részvételével valósulnak meg. „A projektmenedzsment elveknek és technikáknak alkalmazása a közzsféra keretein belül a projektszerű működés elterjedésével

⁷ Közigazgatási Alapvizsga, jegyzet, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 59. oldal, 2013

került előtérbe. A projektszemlélet egyrészt finanszírozási megközelítésből vált fontossá, mivel a normatív forráselosztást egyre gyakrabban váltották/váltják fel a pályázati úton elérhető források, másrészt feladat oldalról, mivel az eseti feladatok elvégzése és megszervezése a korábitól eltérő megoldásokat kívánt.⁸

A projektmenedzser felelősségétől függ⁹:

- az erőforrások allokációja és irányítása,
- a projekt tervezése és az eljárások meghatározása,
- az érdekcsoportok bevonása és a megrendelői igények kielégítése,
- idő, erőforrás, költség, kockázat, minőség.

Ha az általános közigazgatási ismeretek követelmény rendszerében 2006-ban sem jelennek meg a projektmenedzsmet ismeretek szervezetelméleti és társadalmi szervezetelméleti aktualizált verziói, akkor nem véletlen, hogy a sorok között az első rendbeli változásokra jellemző statikus megállapítás dominál: „... a közigazgatáson kisebb-nagyobb rendszerességgel végigsöprő, különböző irányultságú és mélységű reform-hullámok levonultával nem ritkán az állapítható meg, hogy a közigazgatási szervezetek lényegi sajátosságai csak keveset változtak. Ennek egyik fő közvetlen oka az, hogy a közigazgatás hagyományos reformjai döntően a szervezet formális jellemzőire, ezen belül is elsősorban a struktúrájára irányulnak, miközben a szervezet lényegi folyamatai, így pl. technológiája, outputjai, informális döntés-hatalmi struktúrái vagy működési rutinjai minimális mértékben változtak csak meg¹⁰

Falconer megállapítása szerint „a közszolgáltatások biztosításáért felelős szakembereknek inkább proaktív menedzserként kell fellépniük, mint reaktív adminisztrátorként. A modern közszolgáltatási menedzsernek diszkrétnek kell maradni a döntéshozatal során, a saját speciális felelősségi körét pedig nem szabad túllépnie. Ellentétben a közszolgálával, aki a megalkotott szabályok és rendelkezések mentén dolgozik, illetve aki a közpolitikai intézkedéseket végrehajtja és kevés közvetlen felelősséggel rendelkezik, a közszolgáltatási menedzser egy aktív egyéniség, akinek megvan a döntési jogköre és felelőssége a közszolgáltatás biztosításáért. A közigazgatás menedzsmet esetében a projekt vezetősége a közszolgáltatási alaptevékenységek sűrűjében dolgoznak és szerepüket kulcsfontosságúnak tekintik a szektor teljesítménye szempontjából.¹¹

Az alapjellemzői az Új Közigazgatás Menedzsmet tudományának három alapvető elemre oszthatók (Osborne and Gaebler)¹²:

- Az állam és a piac közötti határok újra definiálása privatizáció vagy kiszervezés keretében.
- A közszolgálati szektor makrostruktúrájának átalakítása az állami funkciók (alacsonyabb szervezeti szintre történő helyezésével a makrostruktúrában (ezt a jelenséget intézményi decentralizációnak is nevezzük).
- A működési szabályok újra definiálása oly módon, hogy a közszféra képes legyen ellátni funkcióit és elérni céljait.

Az új Közigazgatási Menedzsmet megközelítés egy sebezhető pontjának tekintik az Egyesült Államokban a kormányzati szervek azon képességének fokozatos erózióját, hogy képes legyen teljesen átlátni a közszolgáltatások és közjavak előállításának teljes folyamatát a kiszervezések miatt. Nehezebbre esik a kormányzatoknak, hogy az üzleti szféránál magasabb fizetéseket ajánljanak még akkor is, ha többnyire a közigazgatási dolgozókat kevésbé motiválja a jó fizetés.¹³

A közigazgatási projektmenedzsmet ennek a két teljesen eltérő alapelvekre épülő világnak (a magán és a közszféra) a határmegyén helyezkedik el, ezért különösen érdekes megvizsgálni, hogy az üzleti szférában megszokott projektszervezési szemléletekből és gyakorlatokból melyek azok, amelyeket a közigazgatásban is igyekeznek átvenni. Az biztos, hogy a közszféra által megrendelt vagy vezérelt projektek vezetéséhez, de magához a projektmunkához is speciális és az üzleti szférától sokszor alapvetően eltérő képességekre és szakismeretre van szükség sikeres munkavégzéshez. Ahogy Polgár Veress Árpád is megjegyezte: „Ha képes vagy egy közigazgatási projekt menedzselésére, képes vagy bármit menedzselni¹⁴

⁸ Stakeholderek kezelése az önkormányzati projekteken, Budapest, 4. oldal, 2010.

⁹ Lipi Gábor: Projektmenedzsmet az állam és közigazgatásban, kézikönyv, 57. oldal

¹⁰ MKI. Közigazgatási szakvizsga II. kötet 50. old.

¹¹ Peter K. Falconer - Public Administration and the New Public Management: Lessons from the UK Experience, 2. oldal, Glasgow Caledonian University Scotland, UK

¹² Reinventing Government, Osborne and Gaebler, 1993, 277. oldal

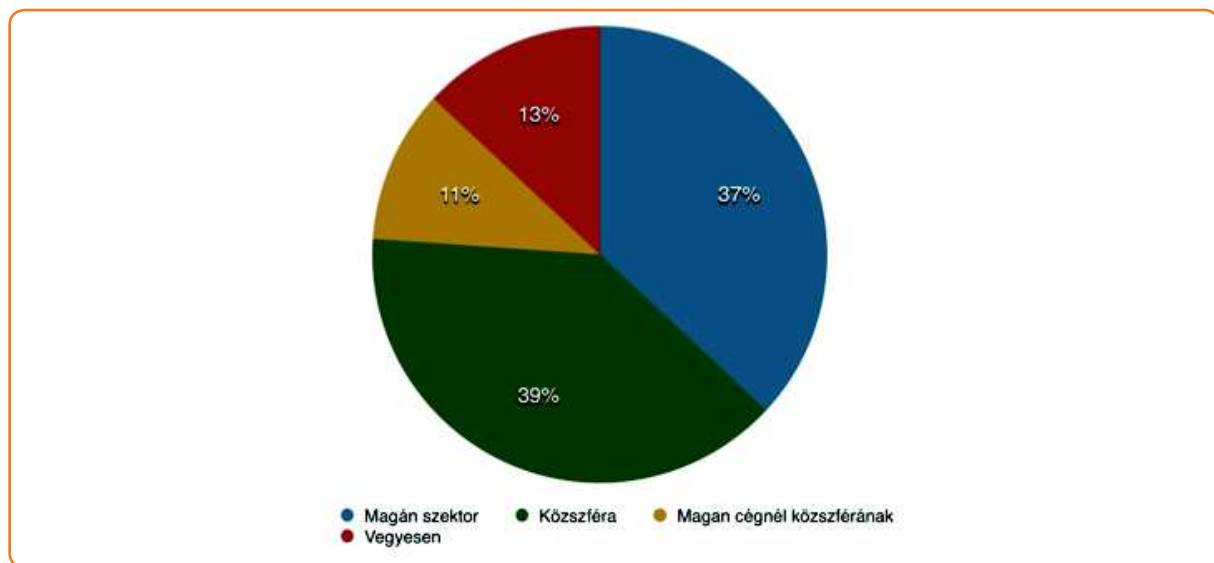
¹³ James P. Pfiffner - Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency, George Mason University, 2004, 9. oldal

¹⁴ Polgár Veres Árpád: Közigazgatási projektek sajátosságai, kutatás, 5. oldal, 2009

2. A VIZSGÁLT MINTA

Az általam összeállított kérdőívet 90-en töltötték ki, a megkérdezettek átlag életkora 35,5 év. A válaszadók között valamelyest nagyobb arányban képviselték magukat a nők, akik a megkérdezettek 52%-át alkotják. A végzettséget illetően a kérdőívet kitöltők között a legnagyobb arányban a mester fokozattal rendelkezők szerepeltek, a megkérdezettek 56,5%-a rendelkezett legalább ilyen fokú végzettséggel. A válaszadók 15%-a bachelor szintű végzettséggel rendelkezett, 13% a mesterfokozatnál is magasabb végzettséggel, 10%-a pedig szakiskolai végzettséggel. 1-1 fő végzett gimnáziumot vagy egyéb a fenti kategóriákba nem tartozó iskolát. A kérdőívet megválaszolóknak 48%-a Budapesten lakik, valamivel több mint 17%-a pedig Miskolcon. A többiek mind 1-1 más városból vagy kisebb településről származnak. A megkérdezettek pontosan fele dolgozott a közzférában, vagy olyan magáncégnél, amely a közzférától kapja a megrendeléseit. 37%-uk a magánszektorban végzi a munkáját, 13%-uk pedig vegyesen kap megrendeléseket mind a magán szektorból, mind a közzférából. Azok munkájára, akik ugyan magáncégnél dolgoznak, de közzférás projekteken inkább várhatóan a közzférában megszokott projektvezetési gyakorlatok jellemzőek, hiszen munkájukat is a megrendelő igényeihez kell folyamatosan igazítani. (1. ábra)

1. ábra



Forrás: A szerző saját szerkesztése

3. MÓDSZERTAN

A jelen vizsgálat a teljes kérdőívnek csak egy részét dolgozza fel azzal a céllal, hogy kimutassa a közzférában jellemző projektmenedzsment gyakorlatok főbb jellemzőit. A vizsgálat online kiérdív kitöltésével zajlott, a megkérdezett személyek esetében elvárás volt, hogy munkájuk kötődjön a projektmenedzsmenthez, a megkérdezettek maguk is projekteken dolgozzanak vagy több éves tapasztalattal rendelkezzenek ilyen jellegű tapasztalatokkal. A vizsgálati szempontok között az alábbiak szerepelnek.

- A munkavégzés helyszíne: A projektekre vélhetően jellemzőbb a kötetlen vagy irodán kívüli munkahely mint a hagyományos munkahelyeken dolgozók körében, így a válaszokat a szerint csoportosítottam, hogy irodában, irodán kívül (otthon, kávézóban stb.), az előbbi kettőben vegyesen, vagy a projekt helyszínén, a terepen végzik a munkájukat a megkérdezettek.
- A munkaidő: A projektekre vélhetően jellemzőbb a kötetlen vagy rugalmas munkaidő a hagyományos munkahelyekkel szemben. Így a válaszokat aszerint csoportosítottam, hogy a megkérdezett teljesen kötött munkaidőben, kötött munkaidőben jelentős túlórákkal, részben kötött munkaidőben, vagy teljesen rugalmas időbeosztásban dolgozik-e.
- A munkavégzés eszköze: Az infokommunikációs technológiák terjedése miatt szép lassan megszűnik a papír alapú munka, ami különösen igaz a projektekre. Arra voltam kíváncsi e kérdéskörnél, hogy mennyire zajlik a munka írásban, vagy mennyire inkább mobil vagy vonalas telefonon.
- A döntéshozó személye: A projektkörnyezetben gyakran fordul elő, hogy nem a formálisan kijelölt vezető hozza meg a tényleges döntéseket. E kérdéskörben arra voltam kíváncsi, hogy ez a gyakorlat mennyire jellemző a magánszektorban, sokkal kötöttebb és hierarchikusabb közzféra esetében, mert itt mérhető le legjobban, hogy mennyire teljes körűen veszik át a magán szektorra jellemző projektvezetési gyakorlatokat a közigazgatásban.

A kérdőív anonim, de nyomonkövethető a válaszadók sorszáma alapján, hogy ki melyik kérdésre válaszolt. Ezzel kimutathatóvá válik, hogy az egyes kérdésekre adott válaszok közül melyek voltak jellemzőbbek a magán szektorban dolgozóakra és melyek a közzférában dolgozóakra. E két megkérdezett típus válaszainak összevetésével meghatározhatóvá válik, hogy a magánszférában elterjedt projektvezetési gyakorlatok milyen elemei azok, amelyeket a leginkább átvett a közzféra is, és melyek azok, ahol maradt a hagyományos és hierarchikus berendezkedésre jellemző munkaszervezési gyakorlat.

4. HIPOTÉZISEK

A vizsgálat megkezdése előtt két hipotézist állítottam fel. A jelen tanulmány arra keresi választ, hogy mennyire veszik át a rugalmas munkaszervezési módszereket a sokkal hierarchikusabb és tekintélyelvűbb szervezeti struktúrával rendelkező közsférában, mint az eredményorientáltabb és inkább mátrixos szervezeti felépítéssel rendelkező magáncégeknél. Három kérdéskör vizsgálatával – munkahely, munkaidő és munkavégzés eszköze – kerül sor a munkakörnyezet rugalmas mivoltának elemzésére a közsférában, míg az utolsó vizsgált kérdéskör esetében a projektvezető megítélésének jellemzőinek különbségét vizsgáltam a közsférában és a magán szektorban. Az előzetesen megállapított hipotézisek az alábbiak:

H1: A közsférára kevésbé jellemző a rugalmas munkakörnyezet, mint a magánszférára.

H2: A közsférában a többet számít a vezető elfogadottságában a projektcsapaton belül, hogy kit neveztek ki formálisan a projektvezetőjévé, mint a magánszférában, ahol inkább a legnagyobb szakmai tekintélyt tekintik tényleges vezetőnek a pozíciójától függetlenül.

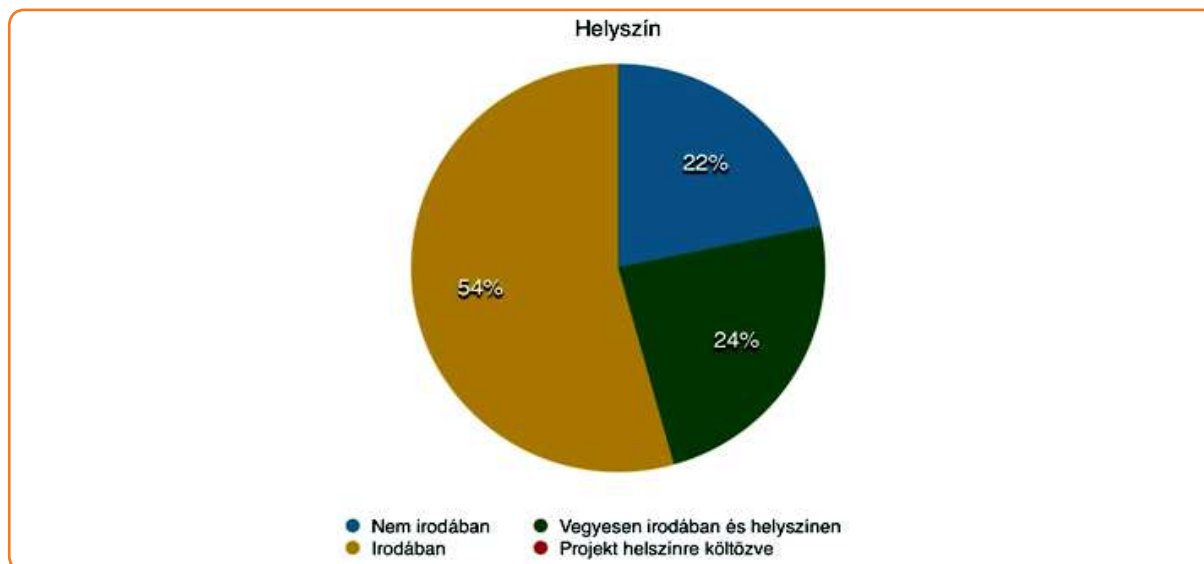
5. A KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYEI

5.1. Helyszín

A közsférára jellemző munkavégzési helyszín a munkáltató által biztosított iroda. Ezzel szemben a projektkörnyezetre kevésbé jellemző a kötött munkahely, mivel egyrészt itt a költség-hatékonyság miatt a cégek igyekeznek spórolni az eszközökön, másrészt a szakmában dolgozók önjáróbbak és motiváltabbak a hagyományos munkahelyeken dolgozó társaiknál, így kevésbé válik szükségessé a kötött munkahelyeken jellemző állandó kontroll. E kérdésnél négy választ lehetett megjelölni azt illetően, hogy mi a legjellemzőbb a munkavégzés helyszínére. Az első adható válasz értelmében a munka jellemzően nem az irodában történik, hanem otthon, internet-kávézókban vagy a projekt helyszínén. A második adható válasz szerint a munkavégzés döntően továbbra is az irodában történik és ilyen szempontból a hagyományos munkahelyeken jellemző munkavégzési gyakorlat a jellemző. A harmadik esetben vegyesen vagy kötetlenül végzik a munkát a projektcsapat tagjai. Az ő esetükben rendelkezésre állnak az iroda által nyújtott előnyök, mint az irodai vonalas telefon a számítógép, illetve a munkatársakkal meglévő folyamatos és személyes munkakapcsolat lehetősége. De emellett a megrendelő vagy a munkatársak igényeihez igazodva a feladatokat más helyszíneken, első sorban otthonról is végzik. Ez a megoldás megkönnyíti a magánélet és a hivatás összehangolását is, hiszen a munkatársak kötetlenebbül oszthatják be az idejüket, részben maguk szervezik az életüket. Így, ha éppen az idejük megengedi, munkaidőben és lehetőségük van elintézni az ügyes-bajos dolgaikat. Azokban az esetekben jellemző, hogy nem irodában dolgoznak a munkatársak, amikor egy mikro- vagy vállalkozás – gyakran saját vállalkozás – alkalmazza a projektcsapat tagjait és ezért az iroda fenntartási költsége fajlagosan túl magas lenne a vállalkozásnak. Ez az eset azokra a legjellemzőbb a vizsgált minta esetében, akik korábban a közsférában álltak alkalmazásban, majd kilépve a közigazgatásban szakmai tanácsadóként folytatják a munkát.

A megkérdezettek több mint fele jelölte meg az a választ, mely szerint a munkát elsősorban az irodában végzik. Ez valamelyest nagyobb arány, mint közsférában vagy a közsférának magáncégben dolgozók aránya a válaszadók között. Áttekintve a foglalkoztató alapján a munkavégzés helyszínét megállapítható, hogy akit a közsféra alkalmaz az továbbra is az irodában dolgozik. Tehát ilyen szempontból a projektkörnyezetben végzett rugalmas munkamenet nem jellemző a merevebb állami tulajdonú struktúrákra. Jellemző trend azok között, akik kisebb, csak néhány főt foglalkoztató cégben dolgoznak jellemzőbb a magas irodafenntartási költségek miatt, hogy otthonról végzik a munka oroszánrészét, míg a nagyvállalatoknál projekteken dolgozók körében szintén a kötött munkahely a jellemzőbb. A megkérdezettek esetében egyáltalán nem jellemző az a nagy nemzetközi vállalatok esetében gyakrabban alkalmazott gyakorlat, hogy a projekt idejére a helyszínre költöztetik a projektcsapat tagjait. (2. ábra)

2. ábra



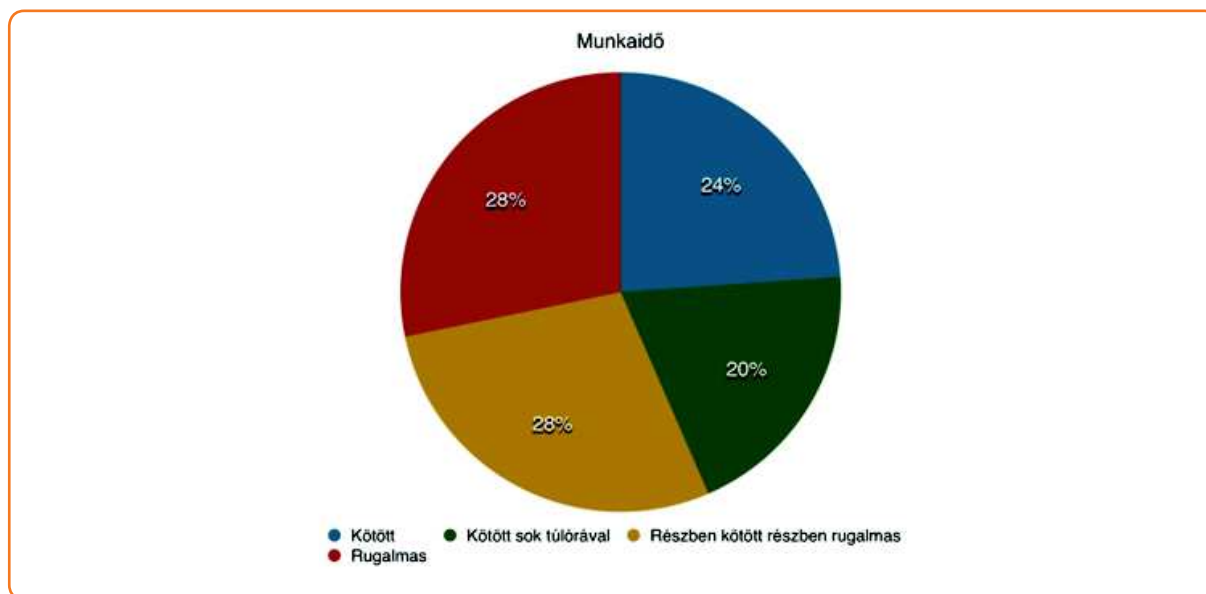
Forrás: A szerző saját szerkesztése

5.2. Munkaidő

A termelő szférában egyértelműbbek a várt rész- és végeredmények, mint a közigazgatásban, ahol az ügyek „elintézettsége” akár csak egy-egy bürokratikus lépés is lehet. Ezért a magánszférában a határidők is egzaktabbak, eredmény-centrikusabbak. Egy projektben előfordulhat, hogy a csapat egyik tagja még nem tudja teljeskörűen megkezdeni a munkát a projektvégrehajtási időszakban, mert a feladata egy másik kolléga által még nem elvégzett munkára épül. Emiatt a határidők közeledtével gyakoriak a túlórák, mert egyrészt nem elfogadhatóak a csúszások, hiszen a megbízási szerződést megszegése anyagi veszteséggel is járhat, másrészt ha korábban menetközben valamivel nem haladtak jól, azt a határidő közeledtével bizony be kell pótolni. A közzsférának az a jellemzője, hogy a határidőket nem veszik olyan szigorúan, a projektkörnyezet egyik alapvető tulajdonságával helyezkedik szembe, ezért különösen érdekes, hogy a projektszemélet e tekintetben mennyire befolyásolja a munkatársak időbeosztáshoz való viszonyát.

A kérdőívre kapott válaszok alapján jellemző trend, hogy itt a projektmenedzsment gyakorlatokra jellemző rugalmas munkaidő sokkal jobban elterjedt, mint a kötetlen munkavégzési helyszínen. A válaszadók egy ötöde válaszolt azt, hogy ugyan kötött munkaidőben dolgozik, de ennek ellenére sok a túlóra, ami a közzsférában dolgozók esetében volt a leggyakoribb válasz. Ez egyrészt annak tudható be, hogy a projektszerű feladatok mellett a normális ügymenetben is zajló igazgatási feladatokat is el kell látniuk a munkatársaknak, másrészt annak, hogy a gyorsabban változó projektkörnyezet jelenléte ellenére is folyamatosan megkövetelik a vezetők a fizikai jelenléte függetlenül attól, hogy mennyi a munka. A legtöbb válasz a részben kötött és részben kötetlen munkaidőre, illetve a teljesen kötetlen munkaidőre érkezett, ami azt a trendet jelzi, hogy a vezetők többsége a munkaidő hektikus jellegét igyekezik azzal ellensúlyozni, hogy kevésbé munkaintenzív időszakokban a munkatársaknak több szabadidőt biztosítanak. A részben kötött, részben kötetlen munkaidő esetében is a munka mennyisége igazodik a feladatok mennyiségéhez, tehát a projekthatáridők közelében inkább jellemző a kötött munkaidő, míg ha éppen nincs munka, akkor nem várják el szigorúan a személyes jelenléte. A válaszadók csak kevesebb, mint negyede dolgozik a hagyományos munkahelyekre jellemző teljesen kötött munkaidőben, ami egyértelműen azt mutatja, hogy a projektvezetési munkamódszerek az időbeosztás tekintetében már többnyire felülírják a kötött munkaidőhöz történő ragaszkodást. (3. ábra)

3. ábra



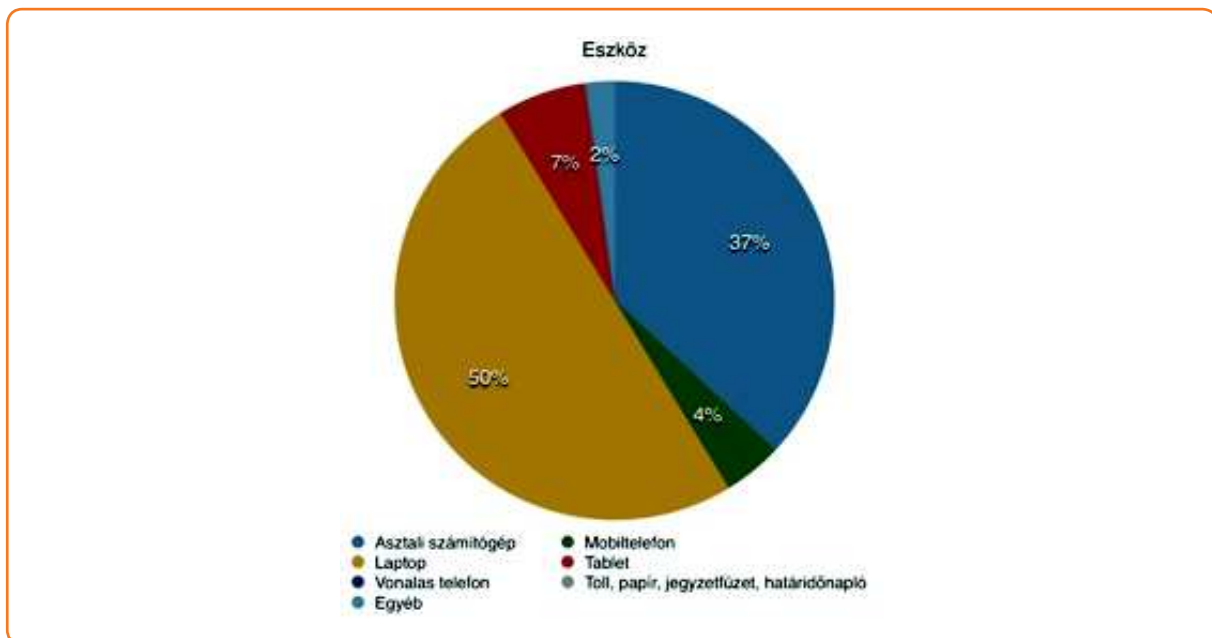
Forrás: A szerző saját szerkesztése

5.3. Eszköz

A munkavégzés fő eszköze közvetlen összefüggést mutat a munkavégzés helyszínével. A kötött munkahelyen dolgozók esetében a vonalas telefon vagy a munkáltató által biztosított asztali számítógép jóval jellemzőbb munkavégzési eszköz, ez azonban a kapott válaszok tükrében is egyre inkább háttérbe szorul. Mivel a notebookok, tabletek és okostelefonok megjelenésével egyre kevésbé szükséges a munkavégzéshez az irodában tartózkodni, így megfigyelhető trend, hogy a munkáltatónak egyre kevésbé fontos, hogy a munkatárs mindig elérhető legyen fizikailag is az irodában.

A kérdésre kapott válaszok alapján kiderül, hogy a projektmenedzsment szakmában már senki sem dolgozik tollal papíron, de a vonalas telefon is múlté, mert egyik válaszlehetőséget sem jelölték meg a megkérdezettek. A megkérdezettek fele laptopot használ, amit magával vihet otthonra, vagy terepen tartott megbeszélésekre is. A válaszadók 3%-a ennél is mobilabb eszközön, tableten dolgozik. Az ő esetükben jellemzőbb, hogy szervezési feladatokat látnak el elsősorban, mivel a tablet kitűnően alkalmas levelezésre, böngészésre és kiváltja a határidőnaplót is, de jóval kevesebben használják arra, hogy dokumentumokat vagy táblázatokat készítsenek rajta. Ennek oka a laptopokhoz képest korlátozottabb funkcionalitás mellett a kisebb képernyő. Aki nagy terjedelmű dokumentumokkal, vagy bonyolult akár több száz soros és oszlopos táblázatokkal dolgozik, az nem tudja átlátni a munkáját egy kisképernyős tableten. A válaszadók között a második legnagyobb csoport az asztali számítógépet használja fő munkaeszközként otthon vagy az irodában. Mindössze ketten jelölték meg fő munkaeszköznek a mobiltelefont, mindketten projektvezetőként dolgoznak, így az esetükben rendelkezésre áll olyan munkatárs, aki helyette is elvégzi írásban a munkát. Egy fő jelölte meg, hogy felsoroltakon kívül más a fő munkaeszköze. (4. ábra)

4. ábra



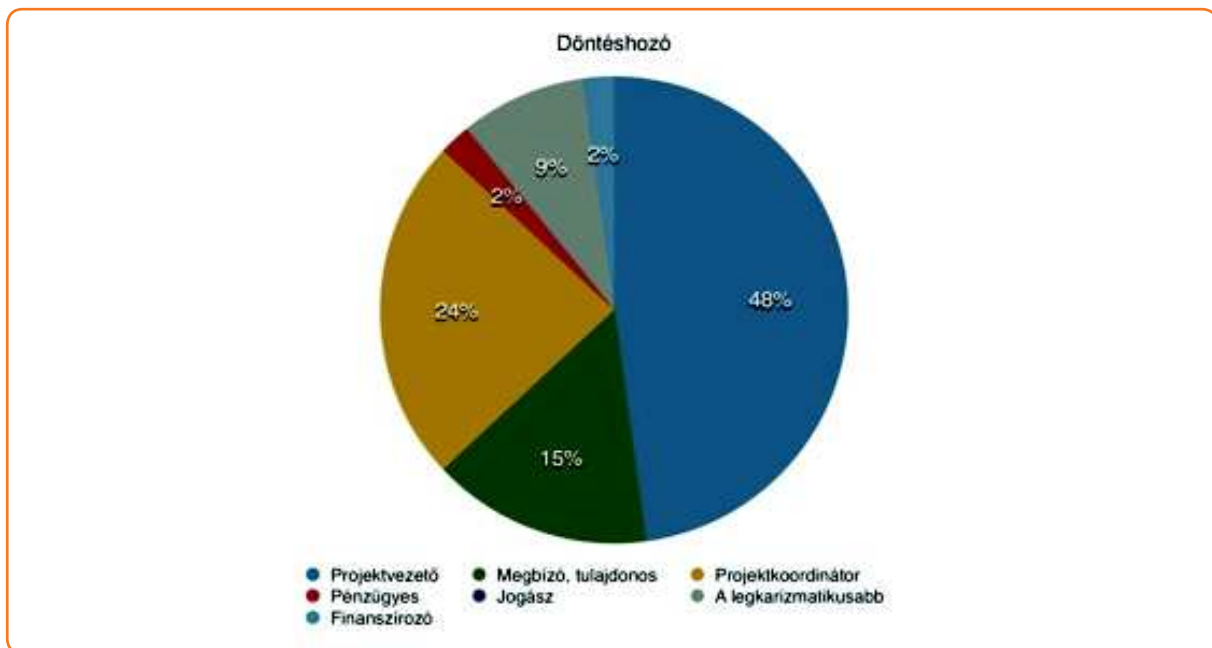
Forrás: A szerző saját szerkesztése

5.4. Döntéshozó

A korábbi kutatásokból az derült ki, hogy projektkörnyezetben kevésbé határozza meg a valódi vezető személyét a formális kijelölés, mint a hagyományos munkakörökben. Ez a gyakorlat szintén szembe megy a közsféra szigorú hierarchikus rendszerével, ezért különösen érdekes, hogy ez a hatás mennyire érvényesül például az államigazgatásban. A korábbi kutatások eredményei azt mutatták, hogy sokkal fontosabb a szakmai tekintély és az projektcsapat körében meglévő elismertség a tekintetben, hogy kit is tekintenek tényleges vezetőnek a projekttagok, mint az a tény, hogy formailag kit jelöltek ki projektvezetőnek. Több korábbi tanulmányban értekeztem már arról, hogy projektvezető szerepe a hagyományos vezetővel szemben inkább a koordinatív és moderátori szerephez hasonlítható, mint a szigorú értelemben vett parancsnok típusú vezetőjéhez.

A kérdőívre kapott válaszokból egyértelműen az derül ki, hogy közsféra esetében sokkal többet számít a formális keretek között történő vezető kijelölése, mint a magánszférára jellemző projektek esetében. Ennek két fő oka lehetséges. Egyrészt a közsférában dolgozók sokkal jobban megszokták, hogy szigorú hierarchikus elvek mentén felépült parancsnoki lánc részei, másrészt a szervezeti struktúra is sokkal kötöttebb, hiszen a projektszervezetnek sokkal jobban szükséges igazodnia az adott intézmény szervezeti felépítésébe, mint a tisztán eredmény orientált magán szektor esetében. Ennek köszönhetően a korábbi kutatásokkal ellentétben a válaszadók fele úgy ítélte meg, hogy a formálisan kijelölt projektvezetőt tekintik a projektcsapat tagjai a tényleges vezetőnek, ami jóval magasabb arány, mint a korábbi kutatások esetében. A válaszadók személye szinte teljesen egybe esett a közsférában dolgozó megkérdezettek személyével, így ez az eredmény még inkább mutatja, hogy a projektkörnyezetre jellemző tényezők jóval kevésbé jellemzőek az államigazgatásra, mint a magán szektorra. Emellett a fentiek negyede, szinte kizárólag a magánszférába tartozók szerint a tényleges döntéshozó a projektkoordinátor, ami összhangban van a korábbi kutatási eredményekkel. Csak a megkérdezettek 9%-a jelölte meg válasznak, hogy a betöltött pozíciótól függetlenül a legkarizmatikusabb személy a ténylegesen projektvezető, 15% a megbízót vagy tulajdonost, tehát egy a projektszervezeten kívüli személyt jelölt meg tényleges döntéshozónak 1-1 fő pedig a finanszírozót és a pénzügyest jelölte meg. A jogászokat egyetlen válaszadó sem jelölte meg. (5. ábra)

5. ábra



Forrás: A szerző saját szerkesztése

6. KÖVETKEZTETÉSEK

A közzféra és a magánszféra szétválasztása nem egzakt, nincs egyértelmű határvonal köztük. Mégis megállapíthatók bizonyos különbségek a két terület projekttevékenysége között. Úgy tűnik, hogy a versenyszféra és a közösségi célokat, illetve a közszolgálatot célzó tevékenységek egyes jellemzői a projektek működésére is rányomják a bélyegüket. Így például a közigazgatásban szereplő határidők inkább intézkedéseket írnak elő (amik az esetek többségében nem jelentenek végleges megoldásokat), így a határidők is „rugalmasabbak” a közzféra projektjeiben. Egy másik példa a hivatalos és az informális hierarchiák viszonya a projektszervezetekben: a közzféra projektjeinek vezetése formálisabb, mint a versenyszféra területén.

A hipotézisek vizsgálatánál az első három kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a szakmában dolgozó munkatársak szerint mely projektre jellemző rugalmas foglalkoztatási tényezők számítanak bevettnek a közzférában (munkavégzés helye, ideje és eszköze). A döntéshozó szerepének megítélésére a magán szektorhoz képest a negyedik kérdésre adott válaszok engednek következtetni. A munkahely esetében megállapítható, hogy a közzférában – ahogy a nagyvállalatoknál is – jellemzőbb a helyhez kötött munkavégzés, mint a rugalmas helyszín. A rugalmas munkaidő valamelyest jobban elterjedt a közzférában, mint a kötetlen helyszín, a többség a projekteken dolgozók többsége még mindig kötött munkaidőben dolgozik, amelyhez gyakran túlórák társulnak. Az eszközöket tekintve viszont már jóval nagyobb hatás mutatható ki, mivel a papír és toll alapú munka a közigazgatásban is a múlté és a legtöbben már hordozható eszközökön végzik a munkát. Összevetve a magánszférában dolgozók és közzférában dolgozók válaszait, kimutatható, hogy a közzférában kevésbé rugalmas a munkakörnyezet, mint a magán szférában, így a hipotézis igazoltnak tekinthető.

A döntéshozó személye esetében a többség válasza az volt, hogy a formálisan kijelölt vezetőt tekintik tényleges vezetőnek szemben a magánszférában, ahol őt inkább koordinátornak tartják és a valódi döntéshozó a legnagyobb szaktudású, legnagyobb tekintéllyel rendelkező és legkarizmatikusabb szakember, akinek gyakran semmilyen különleges formális vezető pozíciója sincsen. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a gyorsuló munkakörnyezet, a növekvő adat- és információbőség, a szorosabbá váló határidők és technikai lehetőségek miatt a közzféra jelentős elmozdulást mutat a projektekre jellemző rugalmas munkakörnyezet felé történő elmozdulásban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Falconer, P. K. (1997): *Public Administration and the New Public Management: Lessons from the UK Experience*, 2. oldal, Glasgow Caledonian University Scotland, UK
- Lipi G. (é.n.): *Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban*, kézikönyv, 57. oldal
- MKI (é.n.): *Közigazgatási szakvizsga II.kötet* 50.old.
- Osborne – Gaebler (1993): *Reinventing Government*, 277. oldal
- Patyi A. (2013): *Közigazgatási Alapvizsga* (jegyzet) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 59. oldal
- Pfiffner, J. P. (2004): *Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency*. George Mason University, 9. oldal
- Polgár Veres Á. (2009): *Közigazgatási projektek sajátosságai*, kutatás, 5. oldal
- Stakeholderok kezelése az önkormányzati projekteken* (2010), Budapest, 4. oldal

A JELENLEGI KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐKÉPZÉS ELŐTT ÁLLÓ KIHÍVÁSOK, AZ ACTION LEARNING SZEREPE ÉS ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE

Stréhli-Klotz Georgina

1. BEVEZETÉS

A XXI. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés egyre összetettebb rendszereket hoz létre, amelyek működtetése jelentős részben az államigazgatásra hárul. Ezen rendszerek magasan képzett és felkészült munkaerőt igényelnek, így mind az államigazgatás, mind az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakemberek komoly kihívásokkal szembesülnek. Ezáltal az utóbbi években jelentősen megváltoztak a vezetőkkel szembeni követelmények. Egyre kevesebb erőforrással kell egyre több feladatot megoldaniuk egy folyamatosan változó környezetben, ahol a generációk közötti különbségek is egyre élesebben megmutatkoznak már a munkavégzésben is.

A társadalom bizalmát, megbecsülését, valamint a közigazgatás szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetetten igénybe vevő adófizetők megbecsülését a közigazgatás csak akkor képes fenntartani, ha gyorsan, rugalmasan képes reagálni a változásokra. Ennek azonban alapvető feltétele, hogy szervezeti működését is felkészíti az állandó változásra és különösen nagy figyelmet fordít munkatársai folyamatos képzésére, valamint az emberi erőforrás gazdálkodási feladatokat ellátó szervezeti egységre.

A feladat korántsem jelentéktelen. Jelenleg közel 111 000 közzolgálati tisztviselő dolgozik a közszférában, 70%-uk az államigazgatásban, 30%-uk az önkormányzati igazgatásban. Ezen szakemberállomány folyamatos képzése, felkészítése az újabb és újabb feladatokra komoly erőforrást és szervezést igényel. A létszám, valamint a megoldandó feladat nagysága és komplexitása joggal emeli az emberi erőforrással foglalkozó területet az egész államigazgatás működése szempontjából stratégiai jelentőségűvé. (Gajduschek 2008)

2. A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐKÉPZÉS JELENE

A közigazgatási képzési rendszer az utóbbi időben nagy átalakuláson ment keresztül. Az új struktúra a 2014 – 2017 közötti időszakban debütál, hiszen a továbbképzés 4 éves ciklusokban történik. A közzolgálati tisztviselők továbbképzések szabályait a közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet tartalmazza. A közzolgálati tisztviselők továbbképzési kötelezettsége az alapvizsga megszerzését – abban az esetben, ha valaki mentességben részesül, a próbaidőt – követően lép életbe. (Bokodi et al 2014)

A továbbképzési rendszer keretében egy úgynevezett továbbképzési/tanulmányi pontrendszert (kreditrendszert) dolgoztak ki, mely kötelezettségként írja elő a közzolgálati tisztviselők számára bizonyos számú kreditpont elérését. A felsőfokú és a középfokú besorolástól, valamint a közigazgatási szakvizsga megszerzésétől függően kötelező teljesíteni az előírt képzéseket.

A képzési követelmények a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által nyilvántartásba vett továbbképzési programok elvégzésével teljesíthetők, melyek pontértékét a 12/2013. (III. 14.) KIM utasítás alapján az NKE állapítja meg a KTK által meghatározott kritériumrendszer alapján.

A közzolgálati vezetőképzés ezen háttérül szolgáló jogi szabályozás alapján került kidolgozásra. Jelenleg kompetencia alapú tréningek, valamint e-learninges tananyag formájában nyújt segítséget a Vezető- és Továbbképzési Intézet (VTKI) az államigazgatásban dolgozó vezetők számára. A képzési központ által meghirdetett képzésekre egyenlőre jelentkezhetnek a közzolgálatban dolgozók.

A 2/2013. (I.30) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzései és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbank létrehozásáról szabályozza a rendészeti vezetőképzést. Ez alapján a belügyi szervek hivatásos állomány továbbképzésének szervezését a Közzolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság (KSZF) látja el. Továbbá ezen szerv látja el a vezetővé képzési rendszer működtetését is, mely esetében meg kell jegyezni, hogy nem tartozik a továbbképzési rendszerhez. A rendészeti vezetővé képző és mesterveetővé képző tanfolyam a beosztás betöltéshez szükséges képzések.

A KSZF által képzett vezető kiválasztás útján kerülhet be a képzésbe. A kiválasztási eljárás sikeres teljesítését követően az a hivatásos állományú kezdheti meg a vezetőképzés valamely formáját, aki sikeresen teljesítette a kiválasztási eljárás mindkét szakaszát.¹⁵ Az eljárást a felelős intézmény 2014-ben megújította, melynek keretében olyan pszichometriai eszközöket dolgozott ki, amelyek alkalmasak mindhárom hivatásrend specifikumait kezelni. Ennek következtében a módszertan már a közzolgálat egészében használható.

¹⁵ Kiválasztási eljárás: A kiválasztási eljárás 2 szakaszból áll. Az első szakaszban tesztfelvételen, a második szakaszban Development Centeren mérik meg a jelentkezők tudását.

A rendszerben működő vezetőképzési tanfolyamok moduláris rendszerben folynak, melyek fő fókusza a vezetői készségek és kompetenciák fejlesztése. A képzési modulok eltérnek a hagyományos iskolarendszerű képzéseken megszokott „frontális” oktatástól, sokkal inkább a személyes tapasztalat megszerzésére teszik a hangsúlyt. Ezen kompetencia alapú tréningek olyan tudásanyag, gyakorlati ismeretek és technikák átadását teszik lehetővé, melyek birtokában a képzés résztvevői képesek lesznek vezetői és a szervezetben betöltött szerepük szerinti kompetenciáknak megfelelni, munkájukkal az adott szerv céljainak megvalósítását elősegíteni, a társadalmi elvárásoknak eleget tenni. Ez a több éves tervezési folyamatot követően létrejött vezetőképzési rendszer Európában is egyedülállónak számít.

Színvonalát a folyamatos aktualizálás tartja fenn. 2011 után 2014-ben is megkezdődött egy vezetői bevéálás vizsgálat, mely azt szolgálja, hogy a vezetők igényeinek leginkább megfelelő képzést biztosíthatassák. Nemzetközi viszonylatban is kevés példát találhatunk az ilyenfajta előremutató képzési rendszer működtetésére. De jöjjenek most a nemzetközi példák!

3. NEMZETKÖZI VEZETŐKÉPZÉSI RENDSZEREK

Az első, amelyet feltétlenül érdemes megemlíteni, a francia közigazgatás kialakult rendszere. Sok tekintetben a francia életpálya rendszer a magyarországihoz hasonlít, ezért is érdemes néhány szót ejteni róla. A francia közigazgatás zárt életpályát¹⁶ kínál tisztviselői számára, feltételezi, hogy az előmenetel a közigazgatás rendszerén belül történik, melyhez szervesen kapcsolódnak a képzési követelmények. A francia közigazgatás vezetőképzését elsősorban az erre 1945-ben létrehozott oktatási intézmény („grande école”), az École nationale d’administration (ENA) látja el. Az ENA speciális képzési kínálatát a közigazgatás által elvárt elvek mentén alakítja ki, a fő hangsúly a legfelkészültebb jelentkezők kiválasztásán és a gyakorlatközpontú vezetői felkészítésén van. (www.ena.fr)

Németországban szövetségi szinten a közigazgatási vezetői továbbképzési feladatokat a Szövetségi Belügyminisztérium felügyelete alatt működő BAKöV (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) látja el. (ifos-bund.de) Az intézet képzési jegyzéke komplex struktúra, mely a franciához hasonlóan teljes mértékben kiszolgálja a szövetségi szintű közigazgatás igényeit, elvárásaival összhangban alakítja ki azt. (A tartományi szintű közigazgatás képzési és továbbképzési igényeit a tartomány közigazgatási továbbképzési szervek látják el.) Az átképzési és az előmeneteli rendszerhez kapcsolódó szakmai és kompetenciaalapú képzések egyaránt megtalálhatóak és igény szerint megkezdhetőek. A képzési jegyzékben az alapvető vezetői eszköztárat nyújtó vagy az átképzést szolgáló tréningek mellett már megjelennek a piaci szférában is bevált új technikák, mint a coaching és annak különböző fajtái vagy a mediáció. Ugyanez a tendencia figyelhető meg több nyugat-európai országban, mint például Ausztria, ahol a közigazgatás átszervezése éppen felúton tart.

3.1. A coachingtól az action learningig

A coaching folyamata mára már sokak számára ismerős terület, általában a felsővezetők vezetői készségfejlesztésére és támogatására szolgál. Gyakorlatilag egy személyre szabott tanácsadási rendszer, melynek lényege, hogy a vezetőket támogassa a munkájukból fakadó problémás helyzetek kezelésében, amely alapvetően a vezetői készségfejlesztésével jár együtt. Az üzleti coachingon túlmenően számos fajtája van a fejlesztési eszköznek, létezik például „life coaching” az üzleti szférán kívül eső területen, illetve „shadow coaching” a beillesztés támogatásaként. (Karoliny – Poór 2010) A folyamat során az interakció főleg a vezető és a coach között jön létre. De létezik ún. team coaching is, ahol a technika hasonló, viszont itt már mint csoport egységet vezet a coach. A tréninghez hasonlóan kis csoportban zajlik, jellemzően 5-8 fő vesz részt egy csoportban. A fő különbség azonban mégis az, hogy nem kizárólag a vezetői problémákkal foglalkozik, hanem sokkal inkább problémás helyzetekkel vagy csoport dilemmákkal. A módszer nagyobb hangsúlyt helyez az együttműködésre, ami által megmutatja azt, hogy a szereplők hogyan képesek a leghatékonyabban közösen dolgozni. Cikkem fő témája, az action learning módszer a team coaching egyik válfaja. Azért emelnénk ki ezt a területet, mert ez a módszer még nem túl elterjedt hazánkban és véleményem szerint eredményesen alkalmazható volna a hazai közszolgálati vezetőképzésben. Habár mára már ennek a módszertannak is több gyakorlati felhasználása létezik, mint például a single loop vagy transitional modell, (thecaalblog.com) jelen cikk terjedelmi okok miatt az action learning általános bemutatására fókuszál.

De mi is az action learning? „Az action learning nem más, mint cselekvésen keresztül tanulás kontrollált környezetben.” (O’Neil – Marsick 2007)

A módszer Reg Revans nevéhez fűződik, amelyet a 40-es, 50-es években fejlesztett ki. Reg Revans viszonylag korán, tizenévesen fedezte fel az információ megosztásának fontosságát. Édesapja a Titanic-katasztrófa vizsgálóbizottságának tagja volt, melynek keretében a túlélők tapasztalataiból következtetett a végzetes baleset körülményeire. A vizsgálat azt mutatta ki, hogy a baleset elkerülhető lett volna, ha a lényeges információkról (közeledik a hajó egy jéghegyhez) mindenki a megfelelő időben és minőségben részesül (a megfelelő minőség jelentőségéről a technika ismertetése során részletesen lesz szó). Revansban ekkor fogalmazódott meg, hogy a kérdésekben mekkora lehetőség lakozik. Felismerte, hogy a „mi?” kérdésekre kell keressük a választ – vagyis a pusztán információkra és tényekre – ahelyett, hogy a „miért?”-ekkel, vagyis a mellékes dolgokkal foglalkoznánk. Talán mindenki számára ismerős az a helyzet, amikor egy feladat kiadását követően a beosztott elsősorban azzal foglalkozik, hogy azt miért éppen neki kell megoldania és miért nem másnak. Vagyis még véletlenül sem azzal, hogy mit kell tennie és azt hogyan fogja megoldani. Egyetértek Revans-szal: a miérttel nem jutunk előbbre.

¹⁶ Zárt életpálya: Karrier típusú közszolgálat, ahol az előrelépés előre meghatározott követelményekhez kötött.

A módszert kezdetben szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd – a sikeren felbuzdulva – olyan multinacionális cégek kezdték el használni, mint a General Electric, a Nokia, a Motorola vagy a PwC. A privát szféra mellett az állami szervezetek körében is elterjedt a módszer, használja például az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma és a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) is. (Lanahan – Maldonado 2008)

Az action learning alapvetően a kompetencia alapú tréningek egyfajta továbbgondolása. A tréning módszertanának elemeire épít, és azok elveit használja a megoldások során. Nagy előnye, hogy a tapasztalati tanulást veszi alapul, így konkrét problémák megoldásán keresztül tanulnak és fejlődnek a résztvevő vezetők. A résztvevők érkehetnek a szervezet hasonló területéről és teljesen különböző szakterületről is, és a témaválasztásnak nem kell feltétlenül közvetlenül kapcsolódnia minden résztvevőhöz. Az action learning céljának elérése szempontjából lényegtelen ez a kérdés. Tehát a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző szeletein, vagy akár teljesen különböző projekteken is. A tréningek során egyszerű sematikus feladatokon keresztül jutnak el egy felismeréshez, melyből levonhatják a megfelelő következtetéseket. A feladat szempontjából a konklúzió a lényeg, melyet sok terület köré építhetünk. A módszer azonban a tekintetben meghaladja a tréning módszertanát, hogy közelebb hozza a résztvevők és csapat tagjait a problémához és rövid idő alatt olyan megoldás születhet, mely azonnal adaptálható a mindennapi munka során.

1. ábra Az action learning folyamata



Forrás: felsokon.hu

Az akciótanulás során a témagazda az a személy, akinek problémáját, „témáját” elemzi és feldolgozza a csoport. A „gazda” a tréning során változhat, hiszen több téma is feldolgozásra kerül a folyamat alatt, illetve többen is lehetnek érintettek egy témában. Ez általában akkor fordul elő, amikor több résztvevő is érkezik egy szakterületről.

Az egyes találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda vagy problémagazda szerepbe, miközben a többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson a projektjében.

Az action learning team tagjai tehát együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak. A folyamatot egy tréner segíti, aki kezdetben vezeti és irányítja, majd a problémák feltárása során egyre inkább tereli/támogatja a csoportot. A vezető tréner és coach funkciót is betölt egy személyben. A coach fő feladata tehát, hogy kiaknázza a csoportban és a felvetett problémában rejlő lehetőségeket, melyből a szervezet és a csoport egyaránt profitál. A módszer nagy szabadságot enged a résztvevőknek, hiszen közösen döntenek el, hogy milyen gyakorisággal és hányszor találkozzon a team, így a képzés ezek alapján állhat több, vagy esetleg egyetlen ülésből is. Részben ennek a nagyfokú rugalmasságnak is köszönhető a tréning módszertan sikere, hiszen annak időtartama is rugalmasan képes alkalmazkodni a vezetői igényekhez.

Mielőtt hazai alkalmazásában rejlő lehetőségekre kitérünk, szükséges ismertetni a módszer főbb sarokpontjait.

A csapat keretek meghatározása hagyományos tréninghez hasonló elven működik, azonban néhány különbséget érdemes megemlíteni. Az action learning team tagjai – a korábban írtak szerint – érkehetnek egy területről, de a csoport lehet heterogén is. Mindkét felállásnak megvannak a maga előnyei és hátrányai, viszont abban az esetben, ha eltérő területről érkeznek a vezetők, akkor nagyobb eséllyel hoznak be eltérő nézőpontot és tapasztalatot, mely más megvilágításba helyezi a problémát. Ezen túl fontos újdonság, hogy az új nézőpont a téma gazdáját is eltereli a megszokott gondolkodásmódból, így véleményem szerint sokkal kreatívabb megoldások születhetnek.

A tréner/coach szerepe leginkább az, hogy egy olyan csoportot alakítson ki, amely a leghatékonyabban képes tanulni. Ebben a szerep-

ben kevésbé vezető, sokkal inkább támogató szerepet tölt be, aki csak tereli a csoportot a megoldás felé, illetve segít, hogy megtalálják a megoldás felé vezető lépéseket. A kérdések mentén éri el, hogy a tagok képesek legyenek tanulni és kilépni saját gondolati nyomvályújukból és korlátaikból. Ezáltal képesek lesznek befogadni eltérő nézőpontokat is, és a résztvevők tanulnak saját működésükről.

Ez a fajta tréning a **probléma meghatározásával, pontos körülhatárolásával** kezdődik, mely köré az egész folyamat szerveződik. Ez lehet személyes vagy szervezeti, illetve egy vagy több probléma, amelynek megoldására szerződik a csoport. Lényege, hogy ne legyen ismert megoldása, valamint a team tagjai számára releváns problémát hozzon a felhatalmazással rendelkező vezető. Sok esetben már az is jelentős előrelépés, ha a résztvevőknek magát a problémát sikerül pontosan azonosítaniuk és lehatárolniuk. (Kramer 2007)

Mint ahogy már említettem, Reg Revans módszere kidolgozásakor nagy hangsúlyt fektetett a **kérdésekre**. A folyamat során azonban nem csak a tréner/coach tesz fel kérdéseket, hanem a csoporttagok is, ennek segítségével tárják fel a problémát. Ugyanígy mindenki reflektál a felvetésekre és az elhangzott válaszokra is, így előmozdítva a probléma megoldását és mélyítve a tanulást. A csoportban zajló folyamatok vizsgálata és megbeszélése szintén a tanulás mélyítését szolgálja. Minden action learning kör záró kérdése a következő: „Ki mit tanult ebből egyéni, csoport és szervezeti szinten?”

3.2. Bevonódás - akciók – tanulás

A folyamatokba való bevonódás vagy az iránta való elköteleződésnek jó módszerét nyújtja az action learning. Minden ülés végén a témagazda megfogalmaz egy konkrét lépést, amelyet a következő ülés előtt megvalósít. Erről a következő ülés alkalmával be is számol, és a tapasztalatokat megbeszéli a csoporttal. Ezáltal a megoldási javaslatokból és a tapasztalatokból szintén tanulnak a résztvevők. A meghatározott lépést a csoport is megalkothatja, ez teljes mértékben a csoporttól és a téma jellegétől függ. Emellett a tréning során számos olyan készséget sajátíthat el a résztvevő, melyet eddig csak hosszabb tréningek során tehetett meg, külön blokkokba rendezve. Ilyen például az asszertív kommunikáció alapjai, a stratégiai gondolkodás vagy éppen a visszajelzés és természetesen a problémamegoldás.

Látható, hogy a folyamat viszonylag nagy rugalmasságot enged meg mindkét fél részéről és egyben reális, valós problémamegoldás által tanulnak a résztvevők. De nézzük, hogy mire lehet jó még az action learning? Hogyan épülhet be a közigazgatás vezetőképzési rendszerébe?

3.3. Az action learning alkalmazása a közszolgálatban

A módszer bevezetése természetesen önálló formájában is megállja a helyét a vezetőképzési rendszerben, hiszen rengeteg tapasztalattal lesz gazdagabb az a vezető, aki részt vesz benne. Viszont véleményem szerint a módszer abban az esetben a leghatékonyabb, ha alkalmazkodik a jelenleg kialakult vagy kialakulóban lévő vezetőképzési rendszerhez. Ebből adódóan adaptálásának két megoldási módját látom lehetségesnek.

A rendvédelmi szervek esetében elmondható, hogy hagyományosan megtalálhatóak a vezetőképzésben a kompetencia alapú tréningek. A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet szabályozza, hogy a középvezetői kinevezést megelőzően minden hivatásos állományúnak részt kell vennie a rendészeti vezetővé képző tanfolyamon. Ez a fajta képzés egy 3 hetes gyakorlatorientált tréning, mely során a résztvevők elsajátítják azokat az alapkompenciákat, amelyek alapvető vezetői pozíciójuk betöltésében segítik őket. A rendszer több éve működik hatékonyan a rendészeti szervek esetében. Véleményem szerint ebben az esetben az action learning módszerének a tréningekbe való beépítése lehet a megoldás, hiszen egy újabb tréning bevezetésére kevésbé van lehetőség a szervek feszített munkáját tekintve. Így az eredeti tréning kereteit és célját megtartva lehetőséget tudunk biztosítani egy új módszer beépítésére.

Abban az esetben, ha nem átalakítjuk a képzést, hanem bizonyos modulok részeként jelenik meg az akció tanulás, a tréning újabb elemekkel gazdagodik és hatékonyabb lesz. A résztvevők így kis csoportokban dolgoznának fel hozott témákat, melyeket a témagazda külön vagy közösen oszt meg a csoporttal. Ezáltal egyes témakörök kiválthatóak pl: a problémamegoldás, az asszertív kommunikáció vagy a visszajelzés moduljának egyes részeivel.

A közigazgatásban – cikkem első felében írtak szerint – ezzel ellentétben nincs, illetve kialakulóban van a rendvédelemhez hasonló, képzésre vonatkozó szabályozási rendszer, melyet az új közszolgálati életpályára épülve hoznak létre. Ez alapján az action learning módszere viszonylag plasztikusan illeszthető bele a rendszerbe. Az action learning az alapvető kompetencia alapú képzésekhez jól illeszkedik vagy akár külön teameket létrehozva is alkalmazható. A képzési követelmények rendszerében olyan alap kompetencia-készlet átadására ad lehetőséget, amellyel a Vezető- és Továbbképzési Központ egy komplex tudásbázist adhat a vezetők kezébe. Ezen alapokra viszont számos további fejlesztési folyamat építhető.

Mindkét esetben nagy hangsúlyt kell fektetni az utánkövetésre (Szakács – Bokodi 2011), mely a csapattagok számára megadja azt a lehetőséget, hogy azokat a tapasztalatokat, sikereket, kudarcokat megosszák egymással, melyek a tréning zárását követően történtek. Ezen munkában azoknak a készségeknek a fenntartása valósul meg, amelyeket egyrészt a tréning alatt elsajátítottak, másrészt a résztvevő azon megoldási mintákra kap visszajelzést, melyek a köztes időszakban fejlődtek ki. Ezáltal a megoldási módok finomítására, továbbfejlesztésére is lehetőséget teremt¹⁷.

¹⁷ Ennek jelentőségéről bővebben lásd: Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács, Stratégiai emberi erőforrás vezetők Bp., JKI Kerszöv, 2004.

3.4. Illeszkedés a tanuló szervezethez

A vezetőképzési rendszerbe való illeszkedést követően nézzük meg, hogyan illeszkedik ez a módszer a szervezet egyéb területeihez. Látható, hogy ezzel a technikával nagy eredményeket érhetünk el az együttműködés, a stratégiai gondolkodás vagy a kommunikáció terén, ami ezáltal jó alapot képez a tudásmenedzsment, illetve a tanuló szervezet megteremtéséhez.

Látható, hogy a team coaching technikák fókuszában mindig valós dilemmák, nehézségek megoldása áll. Viszont ezen helyzetek megoldása táptalajt ad a szervezeten belüli tudásmegosztásnak, hiszen azáltal kapja a vezető a leghasznosabb információkat, hogy hallja a többiek problémáit. Fontos tapasztalat lehet, hogy hasonló jellegűek az ő dilemmái is és egyben meg is tudja oldani ezeket. A kezdeti lépések a Peter Senge¹⁸ által leírt tanuló szervezet eléréséhez így elérhető távolságra kerülnek. A csoportban való hatékony közös munka megteremtésének viszont vannak feltételei, melyet Senge is leírt. A szervezeteken belüli csapattanulásnak három alapvető dimenzióját különböztethetjük meg:¹⁹

1. A csoport több, mint a részek összege, vagyis a csoportmunka célja az, hogy együtt hatékonyabban tudnak működni, mint egyedül. A brainstorming módszere is például erre épül. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, meg kell tanulniuk felismerni és használni a csoportban rejlő lehetőségeket. Sajnos ez jelenleg a közszolgálatban igen nehézkesen működik és a csoportmunka kevésbé hatékony.
2. A csoporttanulás második dimenziója a bizalom kérdésköre. A csoport alapvetően csak akkor képes jól és eredményesen működni, ha a csoporttagok számítanak egymásra. Pl: az action learning egyik csoportszabályához tartozhat, hogy a csoport egyszerre kezdi meg a munkát és csak teljes létszámban. Abban az esetben, ha valaki lemondja, akkor az ülést át kell helyezni egy másik időpontra, illetve ha valaki késik, az egész ülés annyi idővel tovább fog tartani, amennyivel késést az illető. A második alkalomtól fogva általában már minden vezető megjelenik a tréningen hiánytalanul a megfelelő időben. Tehát a csoport együtt alkot egy egységet, melyben a tagok számítanak egymásra és kiegészítik egymást, mint a csapatsportban.
3. A harmadik dimenzió pedig, hogy a résztvevők a csoport tanulást képesek átültetni más csoportok munkájába, ezáltal szélesebb körben elterjeszteni azt, illetve egy csoport tanulása akkor lehet igazán sikeres, ha környezetével kölcsönhatásban van.

Jól látható, hogy az action learning első két pontban leírt dimenzióknak megfelel, mely alapján elmondható, hogy kellő alapot képes szolgáltatni a szervezeten belül a tudásmenedzsment elterjedéséhez, majd a tanuló szervezet kereteinek megteremtéséhez. Az action learning módszer a team coaching technikák közül talán a legjobb táptalajt nyújtja a tanuló szervezetek kialakításához, hiszen azáltal, hogy a módszert elsajátítják, a csoportok képessé válnak arra, hogy saját csapatukon belül is alkalmazzanak bizonyos eszközöket.²⁰

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A közigazgatási vezetőképzés ma hazánkban még első lépéseit teszi. A közszolgálati életpálya fejlesztése keretében szükséges egységes vezetőképzési rendszer kifejlesztése, mely az egyéni életpálya szerves részét képezhetné. Hiszen a hivatásrendek között eltérő mennyiségű és minőségű vezetőképzéssel kapcsolatos tapasztalatok állnak rendelkezésre, fontos lenne ezek átjárhatóságának megteremtése. Tehát egyaránt feladat a vezetői utánpótlás kinevelése és a meglévő vezetői állomány rendszeres továbbképzése, kiválósági képzése. A vezetői utánpótlás kinevelésére még nincs kidolgozott koncepció, eddig a meglévő állomány továbbképzése keretében indultak kezdeményezések.

Mint a fentiekből is látható, a vezetőképzés jelenleg még a gyermekcipőben jár, további programok fejlesztése, és új megközelítésmód alkalmazása volna szükséges a felnőttkorba lépéshez.

A tréningek esetében egyre inkább fontos, hogy ténylegesen jobb teljesítményhez, nagyobb produktiváshoz vezessenek. A vezetőképzésnek tehát ténylegesen hatnia kell a vezető és ezáltal a beosztottak csoport teljesítményére. A vezetői készségekkel kapcsolatosan visszajelzés lehet a beosztottak által kitöltött értékelő kérdőív is. A HR szerepe azért is különösen fontos a vezetőképzések tematikájának kialakításában, mert sok múlik a vezetőkön a vállalat sikeressége tekintetében, emellett ezek a legköltésesebb képzések közé tartoznak és hatékonyságuk egyáltalán nem mindegy. Fontos, hogy realizáljuk a tréningprogram kialakítása előtt, hogy melyek azok a viselkedésváltozások, amelyeket szeretnénk elérni a vezetőinknél és kifejezetten ezek mentén alakítsuk ki a programot.

¹⁸ Peter Senge: The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World, 2008,

¹⁹ I. m.

²⁰ Horváth Tünde: A team coaching fajtái – Második rész: <http://www.coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz> (letöltés ideje: 2014. 10. 20.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. et al (2004): *Stratégiai emberi erőforrás vezetők* Bp., JKJ Kerszöv.
- Bokodi M. et al (2014): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny és Lap- és Könyvkiadó. Budapest.
- Earnhardt P. M. (é.n.): Action Learning in Organizations. Letöltés helye: <http://thecaalblog.com/education/action-learning-in-organizations.html> Letöltés ideje: 2014. 10. 10.
- Gajduschek Gy. (2008): *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. KSZK
- Horváth T. (é.n.): *Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az Avis-nél*. Letöltés helye: <http://www.coachszemle.hu> Letöltés ideje: 2014. 10. 20.
- Karoliny – Poór J. (2010): *Emberi erőforrás vezetők kézikönyv* Bp., Complex Kiadó.
- Kramer, R. – Kelly, L. J. (2010): *Transformative Action Learning in U.S Government*. Letöltés helye: <https://american.edu/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=3300384> Letöltés ideje: 2014. 10. 12.
- Kramer, R. (2007): *How Might Action Learning Be Used to Develop the Emotional Intelligence and Leadership Capacity of Public Administrators?* Journal of Public Affairs Education, Vol. 13, No. 2 , pp. 205-242
- Lanahan, E. D. – Maldonado, L. (2008): *Accelerated Decisionmaking via Action Learning at the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)* In: Performance Improvement Quarterly
- O’Neil, J. – Marsick, V. (2007): *Understanding Action Learning*. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Senge, P. (2008): *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*.

FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képzési előírásairól
- 12/2013 (III. 14.) KIM utasítás a közszolgálati tisztviselők továbbképzésének minőségirányítási szabályzatáról
- 2/2013 (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

INTERNETES FORRÁSOK

- www.ena.fr (letöltés ideje: 2014. 11. 20.)
- <http://www.ena.fr/index.php?fr/institution/Histoire> (letöltés ideje: 2014. 11. 20.)
- <http://www.ifos-bund.de/index.html> (letöltés ideje: 2014. 11. 20.)
- <http://www.felsofokon.hu/k-creation/2012/07/11/action-learning> (letöltés ideje: 2014. 11. 29)
- Közszolgálati Továbbképzési Programkatalógus 2014. című kiadvány, http://vtki.uni-nke.hu/srv/www/vtki.uni-nke.hu/web/downloads/Arop/vtki/Interactive_programkatalogus_170x250.pdf (letöltés ideje: 2014. 11. 27.)

TANÁCSADÓI ATTITÚD A KÖZSZFÉRÁBAN – A KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN SZERVEZŐ KÉPZÉS TAPASZTALATAI

Szabó Szilvia – Szakács Gábor – Paksi-Petró Csilla

Az elkövetkező években a magyar közszolgálatban várható jelentős változások – új közszolgálati életpályák bevezetése, a munkakör-alapú rendszerelemek megjelenése – és az igazgatási technológiák fejlődése által igényelt folyamatos szervezeti és finanszírozási átalakulások fokozott igényt támasztanak a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás területén jól képzett, a humánpolitikai feladatok magas szintű ellátására képes, tanácsadói attitűddel jellemezhető szakemberek iránt.

A közszolgálat három hivatásrendjének állománya számára (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) ezzel együtt a korábbiakban nem szerveztek a célirányosan stratégiai humán erőforrás menedzsment ismereteket és gyakorlatot nyújtó, kifejezetten közszolgálat specifikus szakirányú továbbképzési programokat.

Ennek a hiátusnak a betöltésére vállalkozott a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézete. Munkatársai (több szakértő és gyakorlati szakember bevonásával) a közszolgálaton belül folyó emberi erőforrás-gazdálkodás színvonalának emelése, módszertani megújítása, és az itt tevékenykedők (vezetők, beosztott munkatársak) szakirányú felkészültségének javítása, valamint a közszolgálati szervezetek működésének fejlesztése érdekében indította meg a „közszolgálati humán szervező” szakirányú továbbképzési szakot.²¹

1. A KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN SZERVEZŐ SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAKRÓL

A szakirányú továbbképzési szak 2014-ben történő beindítását több tényező is szükségessé tette. A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 2011-ben célul tűzte ki a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás megújítását, a munkakör-alapú rendszer fokozatos bevezetését és ezzel egyetemben a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszerszerű alkalmazásának elterjesztését. (magyaryprogram.kormany.hu) Az új rendszerek megfelelő színvonalú működtetése pedig szükségessé teszi annak a vezetői és szakértői gárdának a felkészítését, akik minden vonatkozásban meg tudnak felelni az új, komplex kihívásoknak. Legfontosabb, hogy képesek legyenek átvezetni a jelenlegi adminisztratív, bürokratikus és jogi dominanciájú személyzeti munkavégzést a munkafeladatokat ellátó, az emberi erőforrást a folyamatok középpontjába helyező, hatékonyabb és értékteremtő fázisba. Ennek érdekében olyan közszolgálati tartalommal feltöltött szakirányú továbbképzési szak beindítására volt szükség, amely biztosítani tudja nem csak a HR szakterületen tevékenykedő vezetőket, szakértőket és specialistákat, hanem valamennyi vezető korszerű, gyakorlatorientált felkészítését is.

1.1. Tanácsadói attitűd a képzési kultúrában

A képzés a közszolgálatban megszokott adminisztratív jellegű személyügyi tevékenység jellemzőinek, és tudnivalóinak elsajátításán felül a korszerű és stratégiai szemléletű HR tevékenység elvégzésére készíti fel a hallgatókat, amellyel célja a közszolgálati humánpolitikai szakmai kultúra szélesítése és hatékonyságának emelése. Fontos célkitűzés annak biztosítása, hogy a jövőben ezen a területen tevékenykedő szakemberek magas színvonalú, szakmailag korrekt, egyben humánus és megértő módon legyenek képesek ellátni az emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos feladatokat.

További célként fogalmazódott meg, hogy résztvevők legyenek alkalmasak a stratégiai szemléletű, kompetencia alapú, integráltan működtetett emberi erőforrás-gazdálkodásnak a közszolgálatban történő, egységes módszertani szempontok szerinti kialakítására, megtervezésére, megszervezésére, működtetésére, irányítására, vezetésére (menedzselésére) és folyamatos fejlesztésére.²²

1.2. A képzés fő céljai és a felvételi szempontok

A szak elvégzése eredendően olyan felsőfokú végzettséggel rendelkező szakembereknek ajánlott, akik az emberi erőforrás-gazdálkodással összefüggő munkakörök ellátásához szükséges speciális kompetenciák elsajátítására, magas szintű alkalmazására és a humánpolitikai feladatok színvonalas elvégzésére törekuszenek a közszférában. Bemeneti feltételként alapképzésben vagy mesterképzésben szerzett oklevél, és elsősorban humánpolitikai (személyzetpolitikai, személyügyi, személyzeti, stb.) munkaterületen szerzett tapasztalat szükséges.

A felvételi eljárás a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felvételi szabályzata alapján folyik le. A jelentkezéshez fényképpel ellátott közszolgálati önéletrajz sablonban elkészített önéletrajzot és a szakirányú továbbképzési szakra történő jelentkezésével kapcsolatos motivációs levelet kell benyújtani. A kiválasztás szempontjai a jelentkező megfelelő végzettsége, ennek igazolása és a motivációt vizsgáló strukturált beszélgetésen való megfelelő eredmény elérése.²³

²¹ AROP 2.2.17. – Új Közszolgálati Életpályák – A közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatása

²² Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszer-modellje in Dr. Szakács Gábor: Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban, NKE KTK, Budapest, 2014. egyetemi tankönyv, 30. p.

²³ Részletesen lásd: <http://vtki.uni-nke.hu/szakiranyu-tovabbkepzes/szakiranyu-tovabbkepzesi-szakok/human-szervezo-szakiranyu-tovabbkepzesi-szak>

1.3. A képzés jellemzői, képzési módszerek

A képzés a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet (NKE VTKI) által kerül megszervezésre. A szakvezető: Dr. Szakács Gábor Csc, egyetemi docens a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar (NKE KTK) Életpálya és Emberi Erőforrás Intézet, Emberi Erőforrás Gazdálkodási kutatócsoportjának vezetője.

A képzési idő három félév, az oktatás levelező munkarendben folyik, havi három munkanap igénybevételével, amely elegendő időtartamot biztosít a hallgatók sikeres felkészítéséhez.

A képzés három féléves időtartamának keretében összesen harminchárom tantárgyat oktatnak, ahol az elméleti ismereteken felül gyakorlati tudást tréning jelleggel közvetítő tárgyak (egyéni és csoportmunka során) is nagyarányban beépítettek a programba, ezzel is elősegítve a humán erőforrás területen tevékenykedő szakemberek által elsajátított ismeretek gyakorlati hasznosíthatóságát.

A szakirányú továbbképzési szak tudásanyagának bővítése érdekében az „ÁROP 2.2.21 „Tudásalapú közszolgálati előmenetel” című projekt keretében a legfrissebb közszolgálati HR területen végzett kutatások alapján 50 ív terjedelemben lezajlott a tananyagfejlesztés 2014 tavaszán, amely lehetővé teszi, hogy a kifejlesztett tananyagok segítségével a továbbképzési szak hallgatóit a legkorszerűbb, és specifikusan a képzés igényeihez kifejlesztett ismeretekkel vértesse fel az Egyetem.²⁴ Ehhez további garanciaként szolgál az a nagyszámú 45 fős oktatói gárda, amelynek tagjai fele arányban az egyetemi oktatói állomány, illetve fele arányban külső szervezetek gyakorlati humánpolitikai szakembereiből áll össze.

1.4. A tantárgyak és kreditértékek, valamint az ismeretellenőrzés módszerei

A képzési program struktúrája jól felépített, és logikusan tartalmazza az elsajátítandó ismereteket. Az alapozó tárgyak oktatása az első félévben esedékes, amelyek a közszolgálati személyügyi munka szakszerű ellátásához, és a közös tudásminimumhoz történő felzárkózáshoz nyújtanak nélkülözhetetlen és alapvetően fontos ismereteket. A második és harmadik félév biztosítja a hallgatók részére az integrált emberi erőforrás gazdálkodást biztosító HR folyamatok és az ezekhez tartozó HR funkciók megismertetését, a közszolgálati HR-specifikus ismeretek elsajátítását, ahol több új, különösen gyakorlatorientált, az ismeretek tréningyszerű átadását biztosító tárgy kerül bevezetésre. Emellett helyet kap a programban a közszolgálati HR munka nemzetközi trendjeinek, jellegének bemutatása is. A képzés során oktatott tantárgyak az alábbiak:

Alapozó ismeretek:

- Államszervezet
- A közigazgatás szervezetrendszere
- Alapvető jogok és köteleességek
- Polgári jogi alapismeretek
- Szociálpszichológia
- Szociálpolitika, szociális jog
- Szervezet- és munkapszichológia
- Közszolgálati jog I.
- Közszolgálati jog II.
- Regionális politika Magyarországon
- Munkajog
- Informatika a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában
- Államháztartási ismeretek

Szakhoz kapcsolódó rétegszemlélet:

- Európai közszolgálati együttműködés
- Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás
- Szervezeti identitás
- Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban
- Gondolkodástechnikák és problémamegoldás a közszolgálatban
- Munkavégzési rendszerek a közszolgálatban
- Önismeret és együttműködés a közszolgálatban
- Közszolgálati életpályák (emberi erőforrás áramlás)
- Kiválasztási és interjútechnikák
- Emberi erőforrás fejlesztés a közszolgálatban
- Csoportépítés a közszolgálat működésében

Szakhoz kapcsolódó gyakorlati tárgyak:

- Közszolgálati teljesítménymenedzsment
- Munkaügyi konfliktusok és rendezésük

²⁴ Bővebben: <http://khsz.uni-nke.hu/khsz-tananyagok>

- Kompenzáció és javadalalmazás a közszolgálatban
- Személyügyi szolgáltatások és személyügyi tevékenység a közszolgálatban
- Shadow-Coaching az emberi erőforrás gazdálkodásban
- Szervezeti kommunikáció
- Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban
- Szervezetfejlesztés a közszolgálatban
- Nemzetközi trendek a közszolgálatban és az emberi erőforrás-gazdálkodásban

A képzés zárásaként a hallgatók szakdolgozatot készítenek, a közszolgálati humán szervező képzettségnek megfelelő alkotó jellegű, elméleti megalapozottságú, gyakorlati megközelítést alkalmazó szakmai feladatként. A szakdolgozat a II-III. félévében hallgatott témák bármelyikéből, a szakirodalom tanulmányozásával és a témavezető irányításával dolgozható ki. Az oklevél kiadásának feltétele a tantárgyi kötelezettségek teljesítése, eredményes záróvizsga letétele. Továbbá oklevél a sikeres záróvizsgát tett hallgatóknak adható ki, ahol a szakdolgozat megvédése komplex szóbeli vizsga keretében történik.

1.5. A képzésben megszerezhető kompetenciák

A képzés során összetett kompetencia csoport és tudáselemek sajátíthatók el, különösen az emberi erőforrás gazdálkodási, jogi – igazgatási – kommunikációs – pszichológiai és az érintett egyéb társadalomtudományi tényezők ismerete; empátikus kapcsolattartás, szervezői munka, problémamegoldás, konfliktuskezelés, hatékony kommunikáció. A személyes adottságok, készségek fejlesztése keretében magabiztos szakmai tudás, problémamegoldó készség, interaktív készségek, empátia, asszertivitás, integritás, felelősségtudat, innováció, konfliktuskezelés sajátítható el. Fontos cél, hogy a szakképzettség konkrét környezetben, tevékenységrendszerben is alkalmazható legyen, a hallgatók a képzés végére alkalmassá váljanak az emberi erőforrás gazdálkodási folyamatok és funkciók integrált, rendszerszerű működtetésére, az emberi kapcsolatok jobb és hatékonyabb kezelésére.

2. A SZAK BEVEZETÉSÉNEK SAJÁTOSSÁGAI ÉS EDDIGI TAPASZTALATOK

Az ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” kiemelt projekt lehetőséget biztosított több átvilágító kutatás lefolytatására a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen elérhető egyes képzések esetében, mindezt a tanítás és a tanulás színvonalának további emelése, a munkaerő-piaci elvárásokhoz való illeszkedés javítása érdekében. A képzés bevezetését megelőzően zajlott le a közszolgálati humánszervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatása is, mely a szervezeti (megrendelői) igényeket mérte fel. Elsősorban azt vizsgáltuk, hogy a tervezett képzési tartalom mennyire elégíti ki a közigazgatási munkáltatói igényeket. Megtörtént az értékelési eredmények összefoglalása, és a képzési tartalmakra vonatkozó konkrét javaslatok kidolgozása.²⁵

Az eredmények összesítését követően megállapítható volt, hogy az egyes hivatásrendek képviselői üdvözlötték az új szakirányú továbbképzés megindítását, hiszen a szakirány a Magyar Program fejlesztési politikájához igazodva közvetlen módon járul hozzá a közszféra humánkultúrájának innovációs törekvéseihez. A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszermodell működtetésének az egyik mozgatórugójának tartják a szakmailag képzett, humán attitűddel rendelkező szakembereket.

2.1. Előzetes várakozások

A kutatás során személyes – szakmai beszélgetésekre is sor került (fókuszcsoport vizsgálat keretein belül) ahol az alábbi támogató visszajelzéseket kapta a program:²⁶

- A résztvevők egységesen azt fogalmazták meg, hogy „nem tankönyv-ízű”, hanem aktuális gyakorlati (konkrét megoldási módok) HR ismereteket várnak a képzéstől, ezzel erősítve a gyakorlatorientált szemléletet a közszférában.
- Azt várják a programtól, hogy pontosítja a személyzeti állomány helyét és szerepét a közszolgálati struktúrában.
- Kiemeltnek tartották, hogy a képzés külön fókuszáljon arra a kérdésre, hogy a versenyszféra jó gyakorlatait miként lehet beépíteni a hazai közszféra gyakorlatába.
- Általános probléma napjainkban a hivatásos és civil alkalmazotti állomány „kezelése” azonos HR eszközökkel – fontos, hogy erre milyen megoldási módokat hoz a képzés? A közigazgatás ugyan meglehetősen homogén, de a rendvédelem és a honvédelem területén ez nagy probléma az utóbbi években.
- Megfogalmazódott, hogy ebben a képzésben a HR munka szempontjából nem lenne szabad, hogy megjelenjen a kasztosodás, olyan tudást szükséges átadni, hogy mindenki ismerjen meg minden területet, ezáltal érintett és kompetens legyen – minden illeszkedik a Magyar programban megfogalmazott „közszolgálati mobilitás és átjárhatóság” törekvéseihez.
- A napi gyakorlati életben egyre több olyan probléma van, amit felvetnek ugyan a HR-esek, de nem feltétlenül van rá azon-

²⁵ ÁROP 2.2.17. – Új Közszolgálati Életpályák – A közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatása, team tagok: Dr. Szakács Gábor, Paksi-Petró Csilla

²⁶ 2014. 02. 12., Budapest, Károlyi-Csekonics Rezidencia, Fókuszcsoport beszélgetés - a közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatás keretében

nali megoldási mód – ezért is kiemelt a támogató és problémamegoldó tanácsadói attitűd megerősítése.

- Megerősítést nyert, hogy az egyes szervek és hivatásrendek nem igénylik az elkülönített képzést, követve a közszolgálati életpályák és átjárhatóság filozófiáját, együttesen kívánnak részt venni a szakmai képzésekben;
- A rendvédelem területén a szeniorállomány és a mentorprogram témaköre került még a fókuszba, megoldási módokat, segítséget várnak a gyakorlatukhoz;
- Felvetődött annak a lehetősége, hogy a képzési program egyes moduljait a vezetőképzésben is el lehessen számolni, ezáltal a vezetők és a HR-esek is egy „nyelvet” beszéljenek – amely fontos alapja lehet a változások menedzselésének.
- A képzés kapcsán egyértelmű célként fogalmazódott meg, hogy a HR terület egyenrangú társként működjön a szervezeti stratégia részeként, és a HR-esek és a vezetők is legyenek nyitottak erre a gondolatiságra.
- A szervezeti kultúra nagyon fontos a folyamatokban, abban az esetben, ha képzésben résztvevők beviszik a szervezetükbe az új/friss gondolatokat, és befogadó a szervezet, akkor a multiplikatív hatása kiemelkedő.

A fentiekből látható és a beszélgetés során világossá vált, hogy az egyes szervezetek nyitott és befogadó attitűddel álltak a képzés elé, melyet a későbbi oktatási gyakorlat is visszaigazolt.

2.2. Eddigi eredmények

A képzésben eddig két évfolyam indult el. Az I. évfolyamon 20 fővel, a II. évfolyamon 18 fő hallgatóval dolgozunk együtt. A résztvevők között arányosan oszlik meg mind a három hivatásrend (hónvédelem, rendvédelem, közigazgatás, ezen belül önkormányzati igazgatás) képviselője.

Az első évfolyam első félévére vonatkozóan a féléves tapasztalatokat összefoglaló elégedettségi kutatást végeztünk.²⁷ A 20 fővel indult évfolyamból 13 fő válaszadó véleménye alapján hiteles, és a jövőre nézve hasznos információkhoz jutottunk. Összességében a képzés magas elégedettségi faktorról zárta az első félévet. A jövőben is minden félév végén a minta kérdőív kitöltését és feldolgozását tervezzük, a későbbiekben a mostani eredmények új évfolyamon felvett eredményeivel való összehasonlítását. Ennek eredményeként kb. egy év múlva kapunk visszajelzést a képzés teljes hasznosságára vonatkozóan. Kiemeltnek tartjuk majd a képzés után-követését, ennek vizsgálatára a kutatási metódus kidolgozás alatt van.

3. KONKLÚZIÓ ÉS JÖVŐKÉP

Az eddig összegyűlt tapasztalatok alapján az állapítható meg, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók és a szakterület irányítók tekintetében jelentős szemléletváltásra, átalakításra, a menedzsment technikák fokozottabb igénybe vételére van szükség. Ez, mint valamennyi változtatási folyamata, csak kitarató, következetes, a szakma szabályait betartó és hosszabb távú építkezés eredményeként valósulhat meg, amelynek egyik fontos terepe lehet a közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak képzése. Több szempontból is egyedinek tekinthető ez a felkészítés. Ebben a közegben ilyen jellegű, illetve tartalmú felkészítésre még nem volt példa. A képzésben résztvevők olyan gyakorlati szakemberek, akik nyitottak a tanácsadói attitűd elsajátítása és a rendszeren belüli elterjesztése, a jogszabályi előírások, valamint a HR menedzsment technikák kiegyensúlyozott alkalmazása, ezzel együtt pedig a területen végzett szakmai tevékenység minőségi megemlése, hatékonyságának növelése, értékteremtő tényezővé tételére. A szakirányú képzés résztvevőit arra is szeretnénk felkészíteni, hogy az érintettek az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység irányítására, vezetésére kész, elméleti és megfelelő gyakorlati tudással, tapasztalattal rendelkező olyan közép, valamint felsővezetővé válhassanak, akik képesek mindennapi munkájukat stratégiai alapúvá tenni, integráltan, rendszerszerűen megvalósítani. Az Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán folyó alap és mesterképzésben, de még a doktori felkészítésben is a 2014/2015-ös tanévtől kezdődően jelentős helyet kapott az emberi erőforrás gazdálkodási ismertek oktatása. Mivel az itt végzők a legkorszerűbb ismeretekkel lesznek felvértezve a tárgyalat szakterület szinte valamennyi kérdését érintően, és mint a közszolgálat jövődöbeli munkatársai minden bizonnyal a felkészítésük alatt megismerték gyakorlati megvalósulását kérik majd számon vezetőiktől, illetve a HR területen tevékenykedőktől, ezért nem mindegy, hogy kik és milyen felkészültséggel, attitűddel látják el a közel jövőben a HR munka irányítását, gyakorlati megvalósítását. A közszolgálati humán szervező szakirányú képzés erre a helyzetre is fel akarja készíteni hallgatóit. A felkészítés eredményeként a programban dolgozók – egyetemi oktatók, kutatók, gyakorlati szakemberek – azt remélik, hogy a kurzust eredményesen befejezők képesek lesznek:

- a közszolgálatból érkező megrendelői (munkáltatói, munkavállalói, szervezeti és egyéni) igények magas színvonalú kielégítésére, sőt ezek minőségi átalakítására, megreformálására;
- a megszerzett tudásuk továbbadására, rendszeren belüli gyors és hatásos elterjesztésére;
- az emberi erőforrás gazdálkodás innovációjának, dinamikus fejlesztésének megvalósítására;
- valamint arra is, hogy ez a funkcionális terület képessé váljon érdemben hozzájárulni az adott szervezet versenyképességének fenntartásához, illetve folyamatos növeléséhez, az ott dolgozók elégedettségének fokozásához, motivációjuk, elkötelezettségük növeléséhez, a szervezeti és az egyén érdekek összhangjának megteremtéséhez.

²⁷ Közzolgálati Humán Szervező Szakirányú Továbbképzési Szak elégedettségvizsgálata, 2014/2015 évfolyam 1. félév NKE KTK Dr. Szakács Gábor, Paksi-Petró Csilla, Biba Sándor

FELHASZNÁLT IRODALOM

Dr. Szakács Gábor: Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban, NKE KTK, Budapest, 2014. egyetemi tankönyv, ISBN 978-615-5305-86-3

KUTATÁSI ANYAGOK

AROP 2.2.17. – Új Közszolgálati Életpályák – A közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatása
2014. 02. 12., Budapest, Károlyi-Csekonics Rezidencia, Fókuszcsoport beszélgetés - a közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak átvilágító kutatás keretében

Közszolgálati Humán Szervező Szakirányú Továbbképzési Szak elégedettségvizsgálata, 2014/2015 évfolyam 1. félév NKE KTK Dr. Szakács Gábor, Paksi-Petró Csilla, Biba Sándor

INTERNETES FORRÁSOK

Magyary-program: <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

NKE VTKI Közszolgálati Humán Szervező Szakirányú Továbbképzési Szak: <http://vtki.uni-nke.hu/szakiranyu-tovabbkepzes/szakiranyu-tovabbkepzesi-szakok/human-szervezo-szakiranyu-tovabbkepzesi-szak>

Közszolgálati Humán Szervező Szakirányú Továbbképzési Szak tananyagok: <http://khsz.uni-nke.hu/khsz-tananyagok>

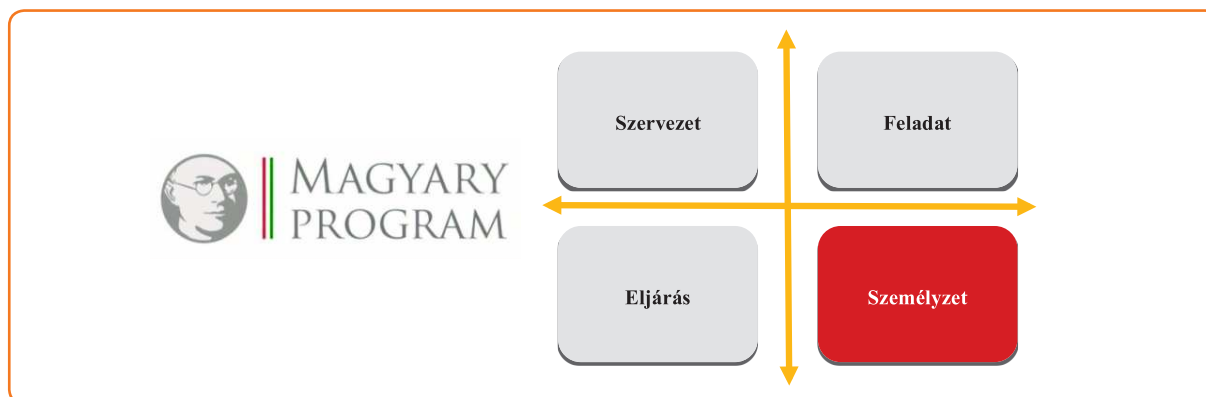
STRATÉGIAI ALAPÚ, INTEGRÁLT EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN

Szakács Gábor

1. A MEGÚJÍTÁS TERÜLETEI ÉS AZOK ÉRTELMEZÉSE

Az elmúlt négy évben – a regnáló kormányzat stratégiai elképzeléseinek megfelelően – jelentős változások indultak el a közszoigálat legfontosabb területeit, így az emberi erőforrás gazdálkodást illetően is. A Magyary Zoltán Közizgázgatás-fejlesztési Program egy-szerre és komplex módon célozta meg a *közszoligálati feladatok* meghatározásával, ellátásával, a feladatok teljesítéséhez szükséges *szervezetek*, illetve *szervezeti rendszerek* működésével, a tevékenység során alkalmazott *eljárásokkal*, *folyamatokkal*, valamint a szer-vezetrendszer és az eljárásokat mozgásban tartó, a feladatokat végrehajtó *személyi állománnyal* összefüggő megújítási törekvések megindítását, ütemezett teljesítését²⁸.

1. ábra: A közszoligálat megújításának beavatkozási területei



Forrás: A Magyary Zoltán Közizgázgatás-fejlesztési Program alapján a szerző saját szerkesztése

Választott témánkból kiindulva, a személyi állományt érintő beavatkozási területtel indokolt foglalkoznunk, különösen akkor, ha választ akarunk kapni a következő kérdésekre. A Magyary Programnak a személyi állománnyal kapcsolatban meghatározott stratégiai céljait a *kiszámítható, vonzó életpálya biztosítását* és a *személyzeti igazgatás fejlesztését* illetően vajon adottak-e a megvalósítás összetett feltételei. Különösen a vezetőknek az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos hozzáállását, elvárásait, a kérdéses funkcionális szakterület jelen állapotát, jogi környezetét figyelembe véve, az ott dolgozók munkavégzésének jellemzőit, a velük szembeni igényeket megismerve, a tevékenységet ellátók lehetőségeit, törekvéseit, szándékait, felkészültségi szintjüket, elméleti és gyakorlati tudásuk tartalmát és mértékét alapul véve. A kiemelt stratégiai célkitűzések megvalósításának lényegét, fő elemeit és azok teljesítésének mikéntjét – a tervezet megalkotói – az államigazgatásra, valamint az önkormányzati igazgatásra nézve, a közizgázgatási személyzeti stratégiában foglalták össze.²⁹ (A közszoligálat másik két területét érintően az illetékesek a rendszeti és a honvédelmi személyzeti stratégiákban határozták meg a Magyary Program céljainak végrehajtásával kapcsolatos terveiket. A három stratégiai dokumentum kimunkálásánál a szerzők törekedtek a módszertani egységesítésre és az ágzatok, valamint az egyes szakterületek közötti átjárhatóság feltételeinek megteremtésére.)

²⁸ Magyary Zoltán Közizgázgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szoligálatában. Közizgázgatási és Igazságügyi Miniszterium 2011. június 10. pp. 21-47

²⁹ A Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X 14.) Korm. határozat

Amennyiben az emberi erőforrás gazdálkodás aspektusából nézzük végig a Magyary Programnak és a közigazgatás személyzeti stratégiájának azon elemeit, amelyek a közszolgálati életpálya felépítése szempontjából relevanciával bírnak, azt látjuk, hogy átfogó, az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó területeit érintő változásmenedzseléssel állunk szemben. A stratégiai dokumentumokból az olvasható ki, hogy amikor az alkotók:

• rendszerirányításról írnak, akkor	stratégiai alapon működő, integrált rendszermegoldások alkalmazására gondolnak,
• munkakör alapú rendszer felépítéséről értekeznek, akkor	a jelenlegi zárt, karrier alapú, illetve a nyitott, tisztán munkakör alapú rendszerek legjobb elemeit ötvöző olyan új, kombinált struktúra kialakítását célozzák meg, ahol a közszolgálati életpálya alapját – az életkor és a megszerzett iskolai végzettség helyett – a munkafeladatok ellátásához szüksége átfogó tudás, a munkáért vállalt felelősség és a problémamegoldás minősége, hatékonysága határozza meg. Továbbá, ahol az előrehaladás és a munkavégzés megbecsülése – az automatizmust felváltva – a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értékéhez, a vezetők által értékelt teljesítményhez, és a köz szolgálatában eltöltött idő hosszához kötődik. Ennek az új közszolgálati életpályarendszernek – amely ágazatonként mutathat eltérő vonásokat is – a munkakör – a közszolgálati munkaköri kataszter – adja az alapját, ahol a munkaköröket munkakörcsaládokba lehet sorolni, azokat pedig karrierutakba rendezni. Ez a megoldás biztosítja számos karrierút egyidejű kiépítését, a horizontális és a vertikális előrejutás feltételeinek megteremtését, a szakértői és a vezetői utánpótlás tervszerű, összehangolt alkalmazását, a tehetséggondozás rendszerelemmé tételét, az egyes életutak közötti átjárás megoldását, nem utolsósorban pedig a versenyszektor, illetve a közszféra egymás felé irányuló mobilitásának optimalizálását, végül a munkaerőpiac kínálatá lehetőségek hatékonyabb kiaknázását is;
• előmenetelről és javadalmazásról van szó, akkor	a betöltött munkakör közszolgálaton belüli relatív értékéhez igazodó, a munkatárs valós teljesítményéhez kötődő, az előmenetel, a karrierépítés szempontjából meghatározott kötelező fejlesztések (képzések, vizsgák, továbbképzések stb.) sikeres teljesítésére, és a közszolgálatban – tisztességgel, elkötelezetten, lojálisan – leszolgált évek elismerésére, a valós érdemekhez igazított, méltó megbecsülésére gondolnak;
• értékelésről írnak, akkor	a teljesítménymenedzsment szerinti elvek és gyakorlat közszolgálaton belüli bevezetését, a modulárisan építkező, kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés elterjesztését, valamint az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés összekapcsolását biztosító, komplex értékelési metódus gyakorlati alkalmazását célozzák meg;
• a kiválasztást hozzák szóba, akkor	átlátható, az esélyegyenlőséget garantáló, a betöltendő munkakör követelményeihez igazodó, a versenyhelyzetet preferáló, kompetencia alapú, a differenciált megoldásoknak is teret engedő, a legjobbak kiválasztását elősegítő, ezért professzionális toborzási, kiválasztási és beillesztési rendszer fokozatos kiépítését szorgalmazzák;
• a képzési, továbbképzési és vizsgarendszerrel foglalkoznak, akkor	olyan, a közszolgálati munkavégzéshez igazodó, ezért különböző formákban és módszertani alapokon álló emberi erőforrás fejlesztési komplex rendszer kialakítását kívánják elérni, ahol a gyakorlatorientáltság, az igényekhez való gyors igazodás, a költség-hatékony megvalósítás, a szakszerűség, a minőség, a folyamatos, egész életen át tartó tanulás (LLL), az átjárhatóság, a mobilitás, a tudás megosztása, és a tanuló szervezet kialakítása érdekében történik minden;
• állami gondoskodásról/munkáltatói gondoskodásról írnak, akkor	a juttatási rendszer gyökeres átalakítására, az érintettek igényeihez igazított, differenciáltan kezelt, ugyanakkor igazságos, motiváló megoldások kialakítására, valamint a már meglévők bővítésére gondolnak.

2. A MEGÚJÍTÁS ELMÉLETI ALAPVETÉSEI

Ez esetben tehát olyan integrált, rendszerszemléletű, az emberi erőforrás gazdálkodás szinte valamennyi területét érintő változtatási, megújítási csomag megvalósításáról van szó, amely – számos egyéb feltétel szükséges megteremtése mellett – nélkülözhetetlenül teszi a munkát végző közszolgának a folyamatok középpontba állítását, az emberi erőforrás kiemelt szerepének tudomásulvételét és ennek megfelelő kezelését. Érdemi átalakításra minden bizonnyal csakis akkor nyílik lehetőség, ha a közszolgát egészét átható szemlélet és gondolkodásbeli változás következik be, és ezzel együtt a szervezeti kultúra is jelentősen átalakul. A kiemeltekhez pedig társulnia kell:

- az érintett szervezetek irányítási gyakorlatában bekövetkező, a vezetők vezetési stílusát, attitűdjeit jelentősen átalakító változásoknak,
- az emberi erőforrás gazdálkodási humánfolyamatok és humán funkciók integrált működtetéséhez szükséges jogi környezet kialakításának;
- az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység stratégiai szintre emelésének (a felsővezetői nézőpont megjelenésének, az emberi erőforrás meghatározó tényezővé válásának a szervezeti eredményesség és az értékteremtés szempontjából, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment integráló szerepbe kerülésének³⁰);
- az emberi erőforrás gazdálkodás területén tevékenykedőkkel (vezetőkkel, beosztott munkatársakkal) szembeni szervezeti szintű, vezetői és munkatársi igények, elvárások átrendeződésének, valamint ezekhez igazodóan az itt dolgozók felkészültségében mutatkozó elméleti, gyakorlati hiányosságok pótlásának, illetve annak, hogy az e körbe tartozók jelentősebb hányada – a vezetők módszertani támogatását biztosító – belső tanácsadóvá léphessen elő;
- a szervezet és az emberi erőforrás gazdálkodás összehangolt működését biztosító integrált, modulárisan építkező – legalább ágazatonként egységes – informatikai alkalmazás bevezetésének, továbbá az adminisztratív terhek csökkentését eredményező szolgáltatói központ(ok) rendszerbe állításának;
- a megcélzott átalakításokhoz szükséges anyagi, pénzügyi, technikai források megteremtésének.

3. A MEGÚJÍTÁS FELTÉTELEINEK VIZSGÁLATA

A felsorolás közel sem teljes mégis azt jelzi, hogy számos ismert, de tudományos igénnyel nem, vagy csak részlegesen visszaigazolt, illetve jó néhány ismeretlen kockázati tényezőt magába foglaló, ennél fogva összetett, soktényezős feladatteljesítéssel állunk szemben. Ezért elengedhetetlennek látszott, hogy a témakör iránt érdeklődő szakemberek átfogó kutatással keressenek válaszokat az észlelt problémák feltárására, a felmerülő dilemmák eloszlására. A feladat teljesítésére vállalkozó jogászokból, közigazgatási, rendészeti, katonai és humán szakemberekből álló kutatócsoport, jogi és emberi erőforrás gazdálkodási szempontok összehangolt vizsgálatával kívánta feltárni a Magyar Programban meghatározott célkitűzésekkel kapcsolatban relevanciával bíró tényezők háttérét, a folyamatok mozgató rugóit, és – egyebek mellett – megtalálni a legjobbnak tűnő megoldásokat is. A jogi kérdésekkel foglalkozó kutatócsoport a közszolgálati munkavégzés és a foglalkoztatás jogi szabályozásának kulcskérdéseit elemezte. Ezek közül is kiemelten foglalkoztak a differenciálódással, illetve az egységesítéssel, továbbá az autonóm közszolgálati szervek önállósodási törekvéseivel, az egyes szervezeteken belüli vegyes jogállásból adódó nehézségekkel, az átjárhatóság problematikáival, a munkaerő-piaci hatások közszolgálati érvényesülésével, az uralkodó nemzetközi tendenciákkal³¹, továbbá a munkajog vs. a közszolgálati jog divergenciájának és konvergenciájának jogdogmatika vetületeivel, a jogági önállóság elméleti aspektusainak vizsgálatával úgy általában, illetve konkrétan a kiemelt jogintézményekkel.³²

Az emberi erőforrás gazdálkodási kutatócsoport tagjai a közszolgálati életpálya sikeres bevezetéséhez nélkülözhetetlennek tartották annak a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó elméleti rendszermodellnek a kidolgozását, amely a közszolgálat lehetőségeihez, elvárásaihoz igazodóan, korszerű működési, működtetési keretrendszer akar kínálni a jogalkotók és mindenekelőtt a felhasználók számára. Fő célkitűzésként fogalmazódott meg annak az átfogó helyzetértékelésnek az elkészítése, amely alapján a kutatók megbízható válaszokat kaphatnak a tekintetben, hogy:

- a közszolgálat személyi állománya milyen összetételű, melyek a meghatározó mutatói, milyen tendenciák, mozgások figyelhetők meg ebben a közegben, mi jellemzi a személyi állomány munkahelyi mobilitását, milyen tényezők hatnak a vezetők tevékenységére, a bevezetésre ajánlott integrált rendszermodell milyen szervezeti és felelősségi változások forrásává válhat;
- a jövőépítést szolgáló stratégiai alapú, integrált rendszermodellt kiindulási alapként kezelve, a közszolgálatban végzett emberi erőforrás gazdálkodás jellemzően milyen szinten, milyen területeken, milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal folyik. A jelenlegi közeg (szervezeti, személyi, jogi, gazdasági, emberi erőforrás gazdálkodási) mennyire alkalmas a rendszermodellben meghatározott humánfolyamatok és a hozzájuk tartozó humán funkciók befogadására, milyenek a rendszerképzés lehetőségei és esélyei. E kérdéskörön belül kiemelten vizsgálták a szervezeti működés és az emberi erőforrás gazdál-

³⁰ Lásd bővebben: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2000 pp. 47-48

³¹ Hazafi Zoltán: Új közszolgálati életpálya – A közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói. In: Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor: Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest, 2014 pp. 17-87

³² Kun Attila – Petrovics Zoltán: A közszolgálati jog önálló jogági fejlődésének kérdéséről. In: Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor: Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest, 2014 pp. 90-132.

ködés egymásra gyakorolt hatásait, a közszolgálati szervezetekre jellemző kapcsolati rendszereket, a szervezeti kultúrát és a vezetés stílusának jellemzőit, a szervezetek vezetési és szervezési struktúrájáról alkotott véleményeket;

- a kutatók arra is kíváncsiak voltak, hogy a közszolgálat vezetése és személyi állománya milyen elvárásokat fogalmaz meg az emberi erőforrás gazdálkodási szakterülettel és az itt tevékenykedőkkel szemben, illetve ezen a funkcionális területen dolgozók miként értékelik, hogyan ítélik meg saját helyzetüket, tevékenységüket.

A tudományos munka végső célja az volt, hogy a kutatómunkával összegyűjtött tényekre, adatokra, információkra alapozva a kutatók fogalmazzák meg a Magyar Program által meghatározott rendszerátállással kapcsolatos legfontosabb ajánlásait, javaslataikat és azok megvalósításának lehetséges formáit, módzatait.³³

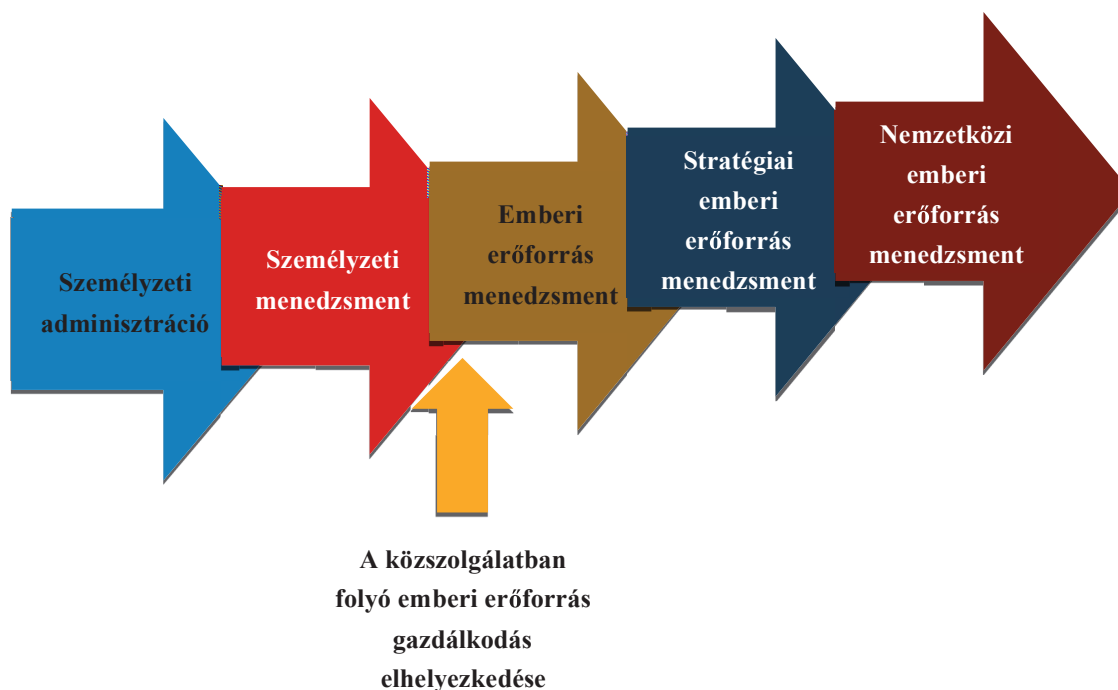
4. A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG ELTERJESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGÉT ALÁTÁMASZTÓ, KIEMELT KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A mostani értekezés megírásával arra keressük a választ, hogy – az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatban jelzett kutatási eredményekre alapozva – a tanácsadói tevékenység hol, milyen módon és formában kaphat szerepet a közszolgálatban elindított stratégiai elképzelések realizálásának elősegítése érdekében. Összességében megállapítható, hogy a közszolgálat vizsgált területeinek nagyobbik hányadát illetően, ma még jellemzően olyan:

- adminisztratív dominanciájú, erősen bürokratikus, az indokoltnál jobban szabályozott, ezért meglehetősen rugalmatlan, a változásokra nehezen reagáló,
- jórészt szigetszerűen, egymástól szinte függetlenül működtetett humánfolyamatok és humán funkciók meglehetősen hiányos halmazával, a hagyományos személyzeti és munkaügyi jegyeket mutató tevékenységgel állunk szemben,

amely azért már néhány emberi erőforrás menedzsment módszert, technikát – a jogi szabályozásnak is köszönhetően – napi tevékenysége részévé tett.

2. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési fázisai a Peretti-féle periodizálás alapján



Forrás: Peretti munkája alapján a szerző saját szerkesztése³⁴

Amennyiben meg akarjuk határozni, hogy a közszolgálatra jellemző emberi erőforrás gazdálkodás körülbelül hol helyezkedik el abban a fejlődési folyamatban, amelyet ez a szakterület a kezdetektől fogva a mai napig befutott, azt állapíthatjuk meg, hogy bizony még jelentős tartalékok vannak a fejlődésnek, a tudatos fejlesztésnek. A szakemberek által közismert Peretti féle periodizálást felhasználva, azt látjuk bizonyítottan, hogy a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment fejlettségi szintjei közötti állapotban

³³ Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest, 2014 pp. 17-159 http://magyarprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (A letöltés dátuma: 2014.12.05.); Bokodi Márta – Szakács Gábor: A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. In: Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor: Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest, 2014 pp. 133-176

³⁴ Peretti, J.-M.: Fonctionnement et management des ressources humaines. Vuibert, Paris, 1990 p. 573

úgy billeg a közszolgáltatásban végzett emberi erőforrás gazdálkodás, hogy tevékenységében időnként még fellelhetők a személyzeti adminisztrációra jellemző jegyek, ugyanakkor már megjelennek a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet meghatározó sajátosságok is. Ezért a közszolgáltatásban található ágazatok és szervezeteik, valamint az egyes szervezetek szervezeti egységei között is jelentős eltérések mutathatók ki. A mérleg nyelve tehát időnként hol az egyik, hol a másik irányba leng ki, azonban az általánosnak mondható helyzet stabilan a meghatározott sávba esik. A bemutatott helyzet kétségtelenül ellentmondásokkal terhelt, így különböző fejlettségi szintek egyidejű jelenlétével és azok nehezen kiszámítható hatásaival, következményeivel kell számolni. Ez pedig az érintettekben fokozza a bizonytalanság érzését, rontja a humán tevékenység határfokát, kiszámíthatóságát, átláthatóságát. És ami talán a legnagyobb problémának számít, hogy alig, vagy egyáltalán nem mutatható ki az emberi erőforrás gazdálkodásnak a szervezeti működésre gyakorolt jótékony hatása, a joggal elvárható hozzáadott érték létrehozásában kifejtett pozitív szerepe, vagy az egyedüli versenylőnyt biztosító emberi erőforrás optimálisnak tekinthető igénybevételéhez, valamint méltó megbecsüléséhez nélkülözhetetlen, a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának megteremtéséhez hozzájáruló integrált tevékenysége.

A kutatómunkával azt is sikerült feltárni, hogy a közszolgáltatás személyi állományának jelentősebb hányada nagyon kevés érdemi, megbízható információval rendelkezik az emberi erőforrás gazdálkodásról, annak legtöbb területéről, feladatrendszeréről, küldetéséről. A vezetőknek, különösen a felsővezetőknek – a munkáltatói jogkört gyakorlókat is beleértve – általában nincsenek tisztán, világosan megfogalmazott elvárásai a tekintetben, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó területnek hová, milyen irányban kellene fejlődnie, hogyan tudná leginkább szolgálni a szervezeti érdekeket, ezek között természetesen a vezetők hosszú távú stratégiai elvárásait is. A vezetők által támasztott követelményekben rendszerint operatív, azonnal teljesítendő, az adminisztratív jelleget erősítő elvárások, problémamegoldások fogalmazódnak meg és csak ritkán lehet találkozni stratégiai célmeghatározásokkal, új tevékenységek, módszerek, menedzsmenttechnikák bevezetésének igénylésével. A feltárt adatokból arra lehet következtetni, hogy még lényegében keresik az emberi erőforrás gazdálkodás közszolgáltatáson belüli optimális helyét, szerepét. A szakterületen tevékenykedő –szakirányú végzettséggel, korszerű emberi erőforrás gazdálkodási tudásbázissal zömében nem rendelkező – felsővezetők nem látnak mindig megfelelően a „pályán”. Nem tudják, hogy miképpen, milyen eszközök és módszerek felhasználásával lehetne kimozdítani az emberi erőforrás gazdálkodást a jelzett stagnáló helyzetéből, nem igazán képesek elfogadtatni magukat, és ha vannak, előremutató céljait, új megoldási javaslatokat felettes vezetőikkel. Talán ezzel is magyarázható az, hogy a stratégiai döntések asztalához csak ritkán hívják meg őket.

Valamennyi humánfolyamat és humán funkció³⁵ részletes vizsgálatánál egyfajta kettőséget, ellentmondásos, gyakran egymás hatását kioltó, nehezen tisztázható, illetve értelmezhető helyzetet tárt fel a kutatás. Számos kötelező, jogszabályok által előírt jogintézmény teljesítéséről kiderült, hogy ezeknek csak papíron, formálisan tettek, illetve tesznek eleget az érintettek. A jelzett kettőséget tehát igen sokszor maguk az állományviszonyos törvények és a végrehajtásukra kiadott rendeletek generálják önellentmondásokkal teli, széttöredezett szabályozási gyakorlatukkal, eltérő fogalmi szóhasználatukkal, az egy hivatásrenden belül is másként meghatározott, illetve értelmezhető egyes jogintézmények (humán funkciók) végrehajtásának elrendelésével. Továbbra is nehézséget jelent annak a kérdéskörnek az eldöntése, hogy melyek azok a humán funkciók, amelyeket feltétlenül szabályozás tárgyává kell tenni, és melyek azok, amelyeket nem szükséges rideg korlátok közé szorítva alkalmazni. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a jelenlegi szabályozási környezetből fájdalmasan hiányzik számos olyan humán funkció, amelyek nélkül hatékony emberi erőforrás gazdálkodást nem lehet folytatni. Ezeket a kutatás részletesen feltárta és bemutatta. A közszolgáltatásra jellemző Max Weber által meghatározott bürokratikus működésből adódóan³⁶ azok a tevékenységek – esetünkben humán funkciók – amelyek nincsenek szabályozva, többnyire nem bizonyulnak életképesnek, hisz ezeket a felhasználók általában nem veszik komolyan.

A kutatás eredményei egyértelműen bizonyítják, hogy az emberi erőforrás gazdálkodásban sem következhet be érdemi változás, jelentős minőségi előrelépés, amíg – különösen – a felsővezetők, de az egyéb vezetői beosztásban dolgozók nem azonosulnak a ténnyel, hogy ők a szervezetük, illetve az általuk irányított szervezeti egység legfontosabb HR-esei. Az ő felelősségük, hogy milyen lesz – az emberi erőforrás gazdálkodási terület hathatós közreműködésével, módszertani támogatásával – ennek a funkcionális szakterületnek a szervezeti működéshez nyújtott hozzáadott értéke, valamint, hogy sikerül-e ezt a területet stratégiai szintre emelni. Továbbá, mennyire lesz biztosított a szervezeti és az egyéni érdekek összhangja, a dolgozók megelégedettsége, megbecsültsége, motivációja, az életpályán történő előrehaladásuk, az elvárt teljesítmények realizálása, a szervezeten belüli bizalmi légkör stabilizálása, megerősítése, az előrelépéshez szükséges szemlélet és gondolkodásmód megváltozása, a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztése és még sokáig lehetne folytatni ezt a sort. A kiemelt célok megvalósításához azonban a személyi állomány elkötelezettségére, pozitív hozzáállására, tenni akarására, nyitottságára, kreativitására épp úgy szükség van, mint arra, hogy ők is tisztában legyenek a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás szakszerű alkalmazása révén megnyíló lehetőségekkel és a kínálkozó előnyökkel.

Az emberi erőforrás gazdálkodási terület munkavégzésével, az ott dolgozók felkészültségével, tenni akarásával a válaszadók – szak-és tevékenységi területenként ugyan elég nagy szórást mutatva, de – inkább elégedettek.³⁷ Ez az elégedettség azonban elsősorban a hagyományosan végzett személyzeti és munkaügyi feladatellátással kapcsolatban mutatható ki. Az adminisztratív szerepkör dominanciája valamennyi részleménél visszaigazolódott. Ebből pedig az következik, hogy a humán szolgáltatásokat igénybe vevők, így a vezetők többsége is, valószínűsíthetően ezt a fajta tevékenységet várnának el a szakterületen dolgozóktól. A dolgok természetéből adódóan, az

³⁵ A jelzett rendszermodell az alábbi humánfolyamatokat építi integrált alkalmazással: stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés, munkavégzési rendszerek, emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment), teljesítménymenedzsment, ösztönzőmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás), személyügyi szolgáltatások és tevékenységek. A hat humánfolyamathoz – a vonatkozó jogszabályi előírásokat és a már teljesülő, vagy a még megvalósításra váró területeket is figyelembe véve – közel száz humán funkcióval, illetve tevékenységgel lehet számolni.

³⁶ Max Weber: Gazdaság és társadalom 1. KJK, Budapest, 1987.

³⁷ Petrő csilla - Stréhli-Klotz Georgina: Mennyire elégedett a közszolgálat? (Közszolgálati humán tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Budapest, 2014 pp 16-18. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/1/0b/a0000/03_HR_MennyireElegedettAKozszolgalat_AROP2217.pdf (A letöltés dátuma: 2014.12.05.)

érintettek pedig ennek az elvárásnak igyekeznek a legjobb tudásuk szerint megfelelni. A helyzet azonban közel sem ilyen egyértelmű, mert mint később látni fogjuk, az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozóktól, beosztásukhoz igazodóan, differenciáltabb tartalmú szerepmegfelelést várnak el. Az látszik valószínűbbnek, hogy a szakterület vezetőinek és beosztott munkatársainak a nagyobbik hányada inkább a már jól ismert, bejáratott, kevesebb hibázási lehetőséget magában hordozó, hagyományos adminisztratív dominanciájú munkavégzéshez ragaszkodik. Ezzel is magyarázható, hogy a korszzerűnek számító humánmenedzsment alkalmazásokról a válaszadók jelentősebb hányada nem tudott semmit, így azt sem volt képes megítélni, hogy a kérdéses alkalmazások szükségesek-e vagy sem az ő feladatellátásuk segítése szempontjából. A fennmaradó csoportba tartozók viszont kifejezetten hiányolták az utóbbi kategóriába sorolható humán funkciók gyakorlati megvalósítását. A kutatás eredményei szerint a szakapparátus tagjai – a nemzetközi és a hazai felmérésekkel egyezően – általában magasabb színvonalúra értékelték saját tevékenységüket, mint mások. Ennél a kutatásnál is az derült ki, hogy a felsővezetők voltak a legkevésbé elégedettek az emberi erőforrás gazdálkodással, a szakterületen dolgozók munkájával, annak ellenére, hogy jó részt ők azok, akik ezeket az elvárásokat vagy nem tudják, vagy nem akarják megfogalmazni.

Azt, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók jellemzően milyen szerepeket látnak el, illetve velük kapcsolatban az egyéb munkafeladatokat teljesítők milyen szerepeket tulajdonítanak nekik azt a 3. ábra mutatja be. A táblázatból kiderül, hogy az egyéb területeken dolgozók a HR felsővezetőket általában belső tanácsadónak, coachnak, fejlesztőnek és költségkontrollernek látják, míg a szakterületen tevékenykedő felsővezetők önmagukat jellemzően lelki szemetesládának, illetve moderátornak gondolják. A középvezetők inkább belső tanácsadónak, coachnak és reformernek tartják felsővezetőiket, míg a beosztott humán szakemberek költségkontrolleri szerepkört tulajdonítanak nekik. Az emberi erőforrás gazdálkodásban dolgozó középvezetőket az egyéb területeken tevékenykedő felső és középvezetők egyöntetűen moderátornak, konfliktuskezelőnek, illetve érdekegyeztetőnek tartják, a beosztott munkatársak pedig belső tanácsadói, coachi, moderátori és konfliktuskezelői szereppel ruházták fel őket. A HR középvezetők önmagukat adminisztrátornak látják és ugyan így vélekednek róluk saját főnökeik, felsővezetőik is. A beosztott HR-esek viszont középvezetőikről azt hiszik, hogy ők moderátorok, konfliktuskezelők és érdekegyeztetők. A közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodási szakterületén dolgozó beosztott munkatársakról valamennyi megkérdezett csoport tagjai egybehangzóan arra az álláspontra helyezkedtek, hogy ők valójában adminisztrátorok.

1. táblázat: Az emberi erőforrás gazdálkodási (HR) tevékenységet ellátók szerepmodell³⁸ szerinti megítélése a jelzett munkakörök betöltők többségi véleménye szerint

Milyennek látja:	a felsővezető	a HR felsővezető	a középvezető	a HR középvezető	a beosztott munkatárs	a HR beosztott munkatárs
a HR felsővezetőt	belső tanácsadó, coach / fejlesztő	lelki szemetesláda, moderátor	fejlesztő	belső tanácsadó, coach / reformer	költségkontroller /fejlesztő	költségkontroller
a HR középvezetőt	moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető	adminisztrátor	moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető	adminisztrátor	belső tanácsadó, coach / moderátor, konfliktuskezelő	moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető
a HR beosztott munkatársat	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor

Forrás: Petró Csilla –Stréhli-Klotz Georgina: Im. p. 25.

A kirajzolódó kép meglehetősen érdekes és ellentmondásokkal teli. Hisz a HR területen tevékenykedő vezetői garnitúra más szerepek betöltését jelezte vissza, mint amivel őket az egyéb területeken tevékenykedők felruházták. A kutatás egyértelműen bizonyította, hogy a humán felsővezetőknél tulajdonított szerepek közül a coaching, a fejlesztő, vagy a költségkontroller funkciók jórészt hiányoznak a napi tevékenységük sorából. A közszolgálaton belül ma még nem nevezhető általános elvárásnak, hogy a vezetők coachként tevékenykedjenek az általuk irányított munkacsoportokban, vagy az ilyen jellegű támogatásra szoruló beosztott munkatársaikat segítve. Sőt! A coaching nyújtotta előnyöket maguk a felsővezetők sem tudják kiaknázni, mert ez a tanácsadói szolgáltatás jórészt hiányzik a közszolgálat palettájáról. Az is köztudott, hogy a munkáltatói jogkörrel nem rendelkező felsővezetők zöme, mivel költségvetési források felhasználása felett nem diszponál, így nagy valószínűséggel azok kontrollját sem látja el. Tényként kezelhetjük, hogy a humán kontrolling nagyon sok szervezet működési rendjéből hiányzik, ezért a vezetők jelentősebb hányada az e feladatellátásból származó információkat aligha tudja felhasználni általános ellenőrzési, illetve kontrollfunkciói teljesítésekor. A vizsgálati eredmények arról is hírt adnak, hogy a közszolgálati vezetők, mint fejlesztők, viszonylag kevés területen fejtik ki hatásukat, mert a munkavégzéshez kapcsolódó „On-the-job” fejlesztésekkel (coaching, akciótanulás, rotáció, mentorálás, projektmunkák) is csak elenyésző mértékben élnek. Mind e közben az érintett humán felsővezetők önmagukat lelki szemetesládának és moderátornak tartják, a középvezetők pedig – ahogy korábban jeleztük – adminisztrátori szereppel azonosítják magukat. Ezért is feltűnő, hogy a humán feladatokat teljesítő középvezetőket általában konfliktuskezelőként, moderátorként, érdekegyeztetőként értékelik a többiek.

³⁸ A szerepmoделlek vizsgálatát Ulrich, D: Human Resource champions. Harvard Business School Press. Boston 1997. alapján végezték el.

5. A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG HELYÉNEK, SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE A KÖZSZOLGÁLATON BELÜL FOLYÓ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS MEGÚJÍTÁSÁBAN

A kutatás közel sem teljes körűen bemutatott eredményeiből is egyértelműen látszik, hogy a kiemelt zavarok, ellentmondások, megoldandó kérdések együttesen képezik akadályát annak, hogy a közszolgálatban folyó emberi erőforrás gazdálkodás minőségi fejlődésnek indulhasson, és azt az érdekeltek közös akaratával „magasabb osztályba” sikerüljön emelni, illetve hogy a Magyar Program által meghatározott célokat maradéktalanul teljesíteni lehessen. Ezen akadályozó tényezők közül viszont számosat a tanácsadás nyújtotta lehetőségek okos kihasználásával, viszonylag rövid idő alatt fel lehetne számolni, és a feltárt problémákra megfelelő gyógyírt találni. A közszolgálaton belül folyó emberi erőforrás gazdálkodás minőségi megemelését, hatékonyságnövelését elősegítő tanácsadói tevékenység helyével, szerepével a röviden összefoglalt kutatás nem foglalkozott. Azonban a kialakult képből egyértelműen levezethető, hogy a tanácsadást, illetve a tanácsadókat az emberi erőforrás gazdálkodás szinte valamennyi területén igénybe lehetne venni a problémák felszámolása, továbbá a vizsgált humánfolyamatok és humán funkciók fejlesztése érdekében. A közszolgálat helyét, szerepét, nagyságrendjét, területi elhelyezkedését, feladatrendszerét, erősen szabályozott, politikának kitett, bürokratikus működési kereteit, a személyi állomány, a vezetés, a szervezeti kultúra jellemzőit, a költségvetés által biztosított mozgásterét, az emberi erőforrás gazdálkodás bemutatott fejlettségi szintjét és más tényezőket is figyelembe véve, közel sem egyszerű meghatározni azt, hogy a tanácsadást hol, milyen formában, milyen tanácsadói kör bevonásával indokolt igénybe venni. Az elmúlt évtizedek tanulságai azt erősítik meg, hogy kizárólag a közszolgálaton kívüli, úgynevezett „külső” szakértőkkel, tanácsadókkal a mutatkozó feladatok teljességét nem lehet eredményesen, költség-hatékonyan és fenntarthatóan megoldani. Ugyan akkor az is nyilvánvalóvá vált, hogy mindent az úgynevezett „belső”, közszolgálatban dolgozó tanácsadókkal sem sikerülhet abszolválni. Ez esetben is az „arany középút” megtalálása, a differenciált megoldások alkalmazása vezethet eredményre. Az új és a közszolgálatban még be nem vezetett humán menedzsment technikák, módszerek, eszközök megismertetésében, kipróbálásában, az alkalmazók felkészítésében mindenképpen szükség van a „külső” tanácsadók munkájára. A közszolgálaton belül újak számító folyamatok, rendszerek, tevékenységek testreszabását, adaptációját már a „külső” és a „belső” szakértőknek együttesen indokolt elvégezniük. A működtetést, valamint az új megoldások továbbfejlesztését ugyanakkor a „belső” szakértők dolgává kell tenni azzal, hogy az elkészült fejlesztések, valamint a gyakorlati alkalmazások kontrollját, monitoringját részben indokolt – a „belső” mellett – a „külső” tanácsadóknak is kiadni. A vázlatosan bemutatott kutatási anyagból egyértelműen látszik, hogy a közszolgálatban nem, vagy csak elszórtan alkalmazott módszereknek, eszközöknek, technikáknak a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét teljessé tevő, ezért abba beépítendő elemeit a „külső” tanácsadók igénybe vétele nélkül nem, vagy csak nagymértékű késéssel, kudarcok, felesleges irányváltások árán és jelentős kockázatokat vállalva lehet megoldani. Azzal ugyanis a legtöbb ember úgy általában tisztában van, hogy a máshol már bevált legjobb megoldásokat, gyakorlatokat nem érdemes újfent kitalálni. Ennek ellenére nagyon gyakran hallani felelős beosztásban dolgozó emberek szájából is olyan bizonyítás nélküli kijelentéseket, miszerint a közszolgálatot annyira sajátosnak, egyedinek, specifikusnak kell tekinteni, ahol az egyéb helyeken, különösen a versenyszférában bevált metódusokat nem lehet felhasználni, kvázi a külső tanácsadókat sem érdemes ebbe a közegbe beengedni, munkájukat, szaktudásukat igénybe venni. Pedig „külső” tanácsadók nélkül aligha lehet viszonylag nagy mennyiségben, rövid idő alatt, differenciált, egyben megbízható tudást átadni a folyamatokat működtetni képes „belső” tanácsadóknak. A közszolgálatot, a szervezeti kultúrát ismerő „belső” tanácsadók felkészítésére és rendszerbe állítására – a többször jelzett rendszerfejlesztés sikeres végig vitele, a stratégiai gondolkodás általánosságá tétele, a stratégiai tervezés meghonosítása, a változások megfelelő kezelése stb. miatt – nagyon nagy szükség mutatkozik. Indokolt lenne közszolgálati gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező „belső”:

- coach, tréner és mentorhálózatot kiépíteni,
- a munkahelyi konfliktusok rendezésére mediátorokat csatasorba állítani,
- a humán kontrolling és monitoring feladatok ellátására felkészült specialistákat rendszeresíteni,
- toborzási, kiválasztási és beillesztési szakértőket alkalmazni,
- a rendszermodellt felépítő humánfolyamatok és humán funkciók fejlesztését, működtetésük hatásosságát, minőségbiztosítását megoldó tanácsadókat beállítani.

E „belső” tanácsadói hálózat mellett nélkülözhetetlennek látszik, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás területén tevékenykedőket felkészítsék a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás lényegének megértésére és annak eredményes működtetésére. E feladatteljesítés megfelelő terepe lehet a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen a közelmúltban elindított közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzés.

Személyzetfejlesztés, kompetencia

Budavári-Takács Ildikó – Csehné Papp Imola – Jekkel Orsolya:

Karrier építési tudatosság vizsgálata fiatal felnőttek körében

Budavári-Takács Ildikó – Suhajda Csilla Judit:

A munkavállalótól elvárt kompetenciák vizsgálata álláshirdetések elemzése alapján

Király Zsolt:

T az U árnyékában

Kunos István:

A coaching szervezeti szintű alkalmazása

Keszi-Szeremlei Andrea – Nádasdi Ferenc:

On-line támogató képzés bevezetése az oktatásban és a tanácsadásban

Szretykó György:

A fejjvadászat természetrajza

KARRIER ÉPÍTÉSI TUDATOSSÁG VIZSGÁLATA FIATAL FELNŐTTEK KÖRÉBEN

Budavári-Takács Ildikó – Csehné dr. Papp Imola – Jekkel Orsolya

1. ELMÉLETI KERET

Vizsgálatunk tárgya a karrier építési tudatosság, ezért fontos hogy tisztázzuk, mit értünk „karrierépítési tudatosság” alatt. A karrierépítéshez, karriertervezéshez ill. karriermenedzsmenthez kapcsolódóan több szerző fogalmazott meg olyan képességeket, kompetenciákat, személyiség jellemzőket, amelyek arra utalnak, hogy az egyén valamilyen tudatossággal bír a karrier építésével kapcsolatban. Elsőként kell megemlítenünk Donald E. Super (1963) munkapszichológust, aki fejlődésszemléletű karrierelméletével hívta fel magára a figyelmet. Super bevezette a szakmai pályaérettség fogalmát, amely azt jelenti, hogy az egyén képes tervezni a saját pályáját, aktív (nem sodródik, „kézbe veszi” a sorsát), informálódik, van döntési kompetenciája (pl. stratégiák, elvek), és realitás orientáció (önismeret, szakmai ismeret) jellemzi.

Edgar H. Schein (1974), szociálpszichológus karrier horgony elméletében kifejti, hogy a karrier nem más, mint szakaszok, állomások összessége. Az egyént a karrierrel kapcsolatos lépések tervezésében, ill. döntéseinek meghozatalában a horgonyok segítik. A karrierhorgonyok több összetevőből állnak. Ilyen összetevők az egyén karrierjét vezérlő és meghatározó motivációk, az egyén képességei, tehetsége, ill. az alapvető értékei is. Schein szerint a karrier horgonyok az egyénben nem tudatosulnak. E szerint a karrier tehát nem tudatos döntések, tervezések eredménye.

Thomas G. Gutteridge (1986) karriermenedzsmentről beszél, a szervezeti és az egyéni karriertervezést vizsgálja. Szerinte a karrierépítésben a legfontosabb szereplő maga az egyén. A tudatosság az ő elméletében is tetten érhető, hiszen úgy fogalmaz, hogy a karrierépítés nem más, mint az egyéni céloknak a kialakítása, elérése és követése.

Munka- és szervezetpszichológiával, ill. menedzsmenttel foglalkozó amerikai kutatók, Jeffrey H. Greenhaus és Gerard A. Callanan (1994) szerint a karrierépítés elemei a következők: az egyén releváns információkat gyűjt magáról és a munka világról, pontos képet alakít ki az érdeklődési köréről, lehetőségeiről és az általa preferált életstílusról, szervezetről. Megfogalmazza a karriercélokat, majd a célok elérése érdekében stratégiákat fejleszt ki, majd ezeket a stratégiákat valósítja meg. Az egyén a saját stratégiájának eredményességéről és a célok relevanciájáról folyamatosan visszacsatolást nyer, és kiértékeli karrierjét. Greenhaus és Callanan eszmefuttatásában is észrevehetjük a tudatosság elemeit, hiszen a célok megfogalmazása, a stratégiaalkotás, a visszacsatolás és a kiértékelés feltételezi az egyéni tudatosságot.

A kilencvenes évek közepén C. Randall Powell (1995) kifejti a karriertervezés négy alappillérét. Az első pillér a személy önértékelése. Lényege, hogy a személy arra a kérdésre keresi a választ, hogy „Ki vagyok én?” (Pl. mire vagyok képes, milyenek az adottságaim, képességeim, mi érdekel, stb...). A második pillér a karrier lehetőségeinek felkutatása. Ennél a pontnál a személy áttekinti a lehetőségeket, amelyeket a környezet kínál (pl. munkaerőpiac, foglalkozások, kilátások, fizetések, stb...). A karriertervezés harmadik pillére a célok meghatározása, vagyis annak tisztázása, hogy hogyan fog választani (pl. célok, életcélok tisztázása, karrier előnyök, hátrányok elemzése, stb...). Végül a negyedik pillér maga a cselekvés (tanulás, elhelyezkedés), amely szoros kölcsönhatásban áll az egyén életcéljaival, kompromisszumkészségével, létező karriercéljaival és ezek elemzésével. Mindezek mozgatórugója pedig nem más, mint a döntés. Powell alapvetésében a tudatosság mind a négy alappillér esetében tetten érhető.

Dave Redekopp, Sareena Hopkins és Bryan Hiebert (2013) a karrier építésben a piaci ismereteket és az önmenedzselés fontosságát hangsúlyozzák. Szerintük a karrierépítési folyamat négy alappillére az álláskeresés és a döntéshozatal, a készségek állandó fejlesztése, az álláskeresés végül az állás megtartása. Ennek a folyamatnak a végeredménye mindannak a tudásnak, tapasztalatnak a birtoklása, amit a megtett úton, az említett módszerekkel megszereztünk.

Láthatjuk, hogy a karriertervezéshez, karrierépítéshez, ill. karriermenedzsmenthez kapcsolódó megközelítések meglehetősen sokszínűek. A karrierépítésben a legtöbb megközelítés utal a karrier építése során megnyilvánuló tudatosságra, azonban nem fogalmazza meg azt explicit módon. Jelen kutatásunkban nem kívánjuk a karrier építési tudatosság pontos definícióját adni, és minden elemét megvizsgálni, azonban a tudatosság néhány elemére szeretnénk rámutatni.

A karrier építési tudatossághoz kapcsolódóan a kutatás három részből állt. Az első rész azt vizsgálta, hogy a fiatalok mit tesznek annak érdekében, hogy felkészüljenek a munkahelyi elvárásokra. (Milyen szakmai tapasztalattal, nyelvtudással, és külföldi tapasztalattal rendelkeznek? Mennyire tartják ezt fontosnak már az egyetemi évek alatt és milyen mértékben felelnek meg az elvárásoknak?)

A második rész arra vonatkozott, hogy a mintában szereplők mennyire vannak felkészülve az álláskeresésre. Ismerik-e azokat a technikákat, melyekkel növelhető az elhelyezkedés esélye? Végül azokra a tényezőkre tért ki a felmérés, hogy a megkérdezettek hogyan pozicionálják magukat a munkaerőpiacon, vagyis mennyire pontos ismereteik vannak a pályakezdő fiatalok munkaerőpiaci értékéről.

2. A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEI

A vizsgálat 25 kérdéses kérdőíves módszerrel készült, a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán, 2013 őszén. A vizsgálati mintát 112 fő (78 nő és 34 férfi) nappali tagozatos hallgató, és volt-hallgató képezte, akik kevesebb, mint 1 éve végeztek. A kor szerinti összetételt tekintve 18 fő volt 17-20 év közötti, 57-en 21-23 évesek, és 37 fő 24-27 év közötti. Közülük 18 fő első, 26 fő másod, 33 fő harmad, 17 fő negyedéves és 18 fő már végzett hallgató vett részt a kutatásban. A turizmus vendéglátás szakon tanulók voltak a legtöbben, összesen 19-en, utána a Marketing-MsC következett 12 fővel, a harmadik legtöbben pedig a gazdálkodási és menedzsment szakosok voltak. 12 olyan szak van, amit csak 1 vagy 2 személy képviselt.

A szakirodalmi feldolgozás, saját munkatapasztalatok, HR –es szakemberekkel és egyetemi oktatókkal folytatott beszélgetések alapján a vizsgálat az alábbi hipotézisekre épült: az egyetemi évek alatt a hallgatók nem fektetnek elég nagy hangsúlyt a leendő munkahelyi elvárásokra; valamint a frissen végzettek nem rendelkeznek megfelelő mennyiségű információval az álláskeresés módszertanáról. További feltételezés, hogy a fiatalok álláskeresést nehezíti, hogy munkaerő piaci helyzetüket illetően nem reálisak az elvárásaik.

3. EREDMÉNYEK

3.1. Munkahelyi elvárásokra való felkészülés

A kutatásban a munkahelyi elvárásokra való felkészüléssel kapcsolatban három tényező vizsgálata volt lényeges: rendelkeznek-e szakmai tapasztalattal, nyelvtudással és külföldi tapasztalattal.

A válaszadók közül a legtöbben kötelező szakmai gyakorlaton vesznek/vettek részt. 27 fő, azaz 24% céges gyakorlati programban vesz/vett részt, míg 24 személy, azaz a válaszadók 21,5 %-a még nem dolgozott sehol. 21 fő diákszervezetben dolgozik/dolgozott, ami 19%-ot jelent. Összesen 4 fő (3,5%) dolgozik/dolgozott végig az egyetem alatt. A 112 válaszadóból csak 52 diák dolgozott/dolgozik önkéntes módon, azaz nem a kötelező szakmai gyakorlat keretei között. Ez 46%-ot jelent, ők azok, akik tapasztalatszerzés céljából (vagy részben pénzkereseti szándékkal) elkezdtek a tanuláson kívül mással is foglalkozni az egyetem mellett. 19% teljes mértékben önkéntes módon tevékenykedett, hiszen a diákszervezetekben a diákok nem kapnak fizetést, sőt a céges gyakornoki programok jelentős része is hasonlóan működik. A 21,5% közül, akik még nem voltak sehol 8 fő első, 4 fő másod, 5 fő harmad, 1 fő negyedéves és 5 olyan volt, aki már végzett.

A nyelvtudást tekintve a válaszadók 91%-a 1 vagy több nyelven beszél az anyanyelvén kívül. Mindössze 10 személy, azaz 9% nem tud idegen nyelven. 64-en beszélnek 1, és 38-an pedig több idegen nyelven.

A külföldi tapasztalatra vonatkozó kérdés tartalmába beletartozik a külföldi nyelvtanulás és a külföldön végzett munka, akár szakmai akár nem. A 112 diákból 37 fő, azaz a 33%-uk élt külföldön huzamosabb ideig munka vagy tanulás miatt. 75 személy nem rendelkezik semmilyen külföldi tapasztalattal. Összességében elmondható, hogy kevesen rendelkeznek külföldi tapasztalattal, főleg, ha azt is figyelembe vesszük, hogy manapság mennyi külföldi lehetőség van az egyetemeken.

Az álláskeresési tényezők fontosságának felmérésénél a válaszadók 1-5-ig jelölték, hogy mennyire tartják fontosnak az álláskeresési tényezőket. 1- Egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos. Az álláskeresési tényezők fontosságára vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján az alábbi eredmények jöttek ki. (1. ábra)

1. ábra Mely tényezők a legfontosabbak az álláskeresésnél? (n=112)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók az álláskeresésnél a legfontosabbnak ítélték a kommunikációs képességet, a beszélt idegen nyelveket és a szakmai tapasztalatot. Negyedik helyre került a külföldi tapasztalat és a diákok szerint a három legkevésbé fontos tényező a diákszervezeti tapasztalat, a tanulmányi eredmények és a tanulmányi versenyeken való részvétel.

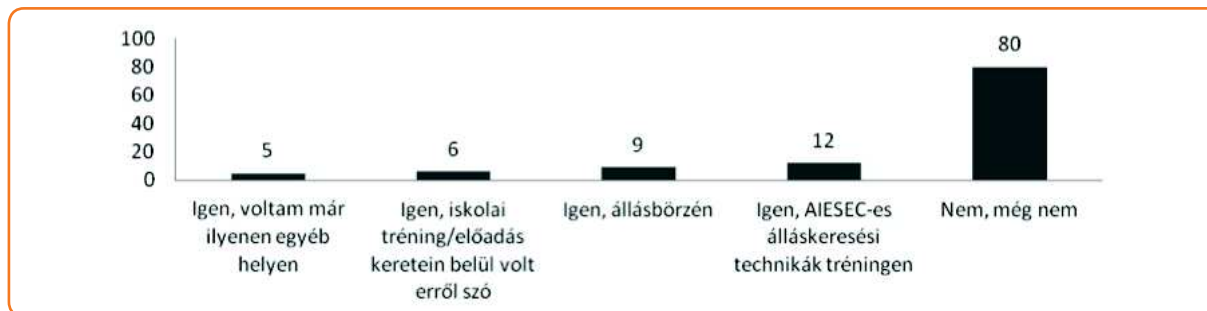
A munkahelyi elvárásokra való felkészülésre vonatkozó kérdések feldolgozása után elmondható, hogy a válaszok nem igazolták az első hipotézist. A hallgatók azokat a tényezőket jelölték meg legfontosabbnak, amelyeket a munkáltatók valóban fontosnak tartanak. Eredményünk biztató, fontos azonban hozzátennünk, hogy a minta speciális volt, főként olyan hallgatókat vizsgáltunk, akik tanultak gazdasági ismereteket.

3.2. Álláskeresési módszertan ismerete

Az álláskeresés módszertanának ismerete mutatja meg, hogy a hallgatóink mennyire tudatosan keresnek állást. Az eredményeink azt mutatják, hogy a válaszadók 75%-a rendelkezik álláskeresési tapasztalattal, ami 84 főt jelent, míg 28 személy, azaz 25%-uk soha nem keresett még állást. Közöttük 5 első, 7 második, 6 harmad, 6 negyed éves és 4 már végzett hallgató van.

A hallgatók 71%-a, azaz 80 fő még semmilyen ilyen jellegű (álláskeresési tréning, előadás, webinar) képzésen nem volt. 12 fő, azaz a 11 %-uk volt AIESEC által tartott álláskeresési technikák tréningen, míg 9-en állásbörzén vettek részt, 6 személy állította, hogy részt vett ilyenén az iskolában és 5-en egyéb helyen voltak. (2. ábra)

2. ábra Részt vett-e már álláskeresést segítő foglalkozáson? (n=112)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Érdekes kérdés volt, hogy a megkérdezettek a végzés előtt/után mennyi idővel kezdenek el állást keresni. (3. ábra) A 18 végzett közül 8-an már elhelyezkedtek, 4-en már végzés előtt is munkát kerestek, 4-en az államvizsga után rögtön 1-2 nappal, 1 személy az államvizsga után pár héttel, míg 1 embernek szüksége volt pár hónap pihenőidőre, mielőtt elkezdett állást keresni. Az összes megkérdezett közül 39-en mondták azt, hogy már most állást keresnek/egyetem alatt is kerestek, ami 34%-ot jelent, 31-en már tudják, hogy hol fognak dolgozni/végzés előtt tudták, ami 28%, 25 fő rögtön, a végzés után 1-2 nappal belevág/belevágott a keresgélésbe, míg 14-en pár hetet, 4-en pedig hónapokat pihennek/pihentek, mielőtt elkezdik/elkezdtek.

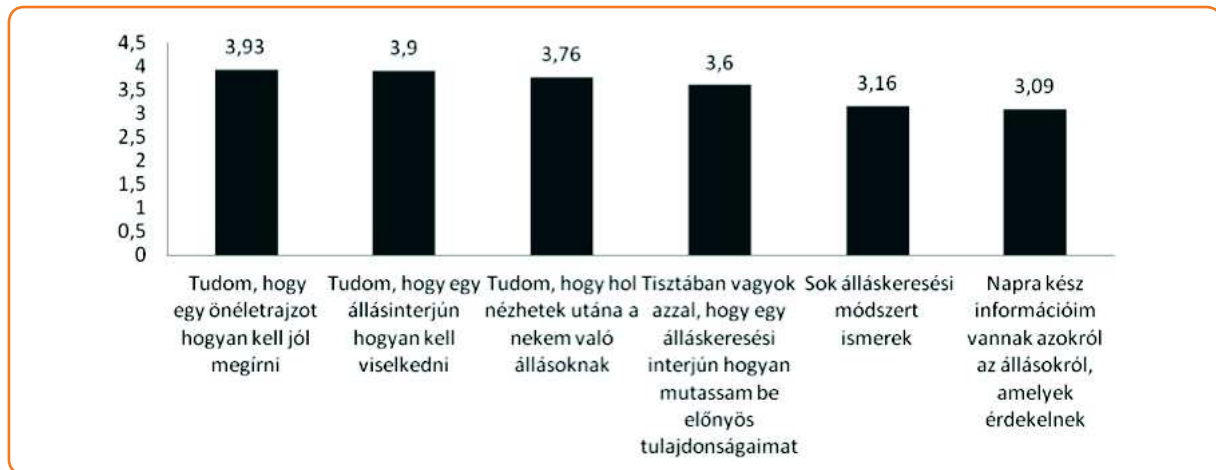
3. ábra Mikor kezdesz állást keresni? (n=112)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az álláskeresési módszertan ismeretének felmérésénél a válaszadók 1-5-ig jelölték, hogy mennyire jellemzőek rájuk az állítások. 1- Egyáltalán nem jellemző, 5-nagyon jellemző. A hallgatók úgy gondolják, jellemző rájuk, hogy jól meg tudnak írni egy önéletrajzt és tudják, hogy egy állásinterjúban hogyan kell viselkedni. Nagyjából tudják, hogy hol nézhetnek utána a nekik megfelelő állásoknak, hogy az interjúban hogyan mutassák be az előnyös tulajdonságaikat és inkább sok álláskeresési módszert ismernek, mint keveset. A legkevésbé jellemzőnek azt értékelték, hogy naprakész információkkal rendelkeznek az őket érdeklő állásokról. (4. ábra)

4. ábra Mikor kezdesz állást keresni? (n=112)



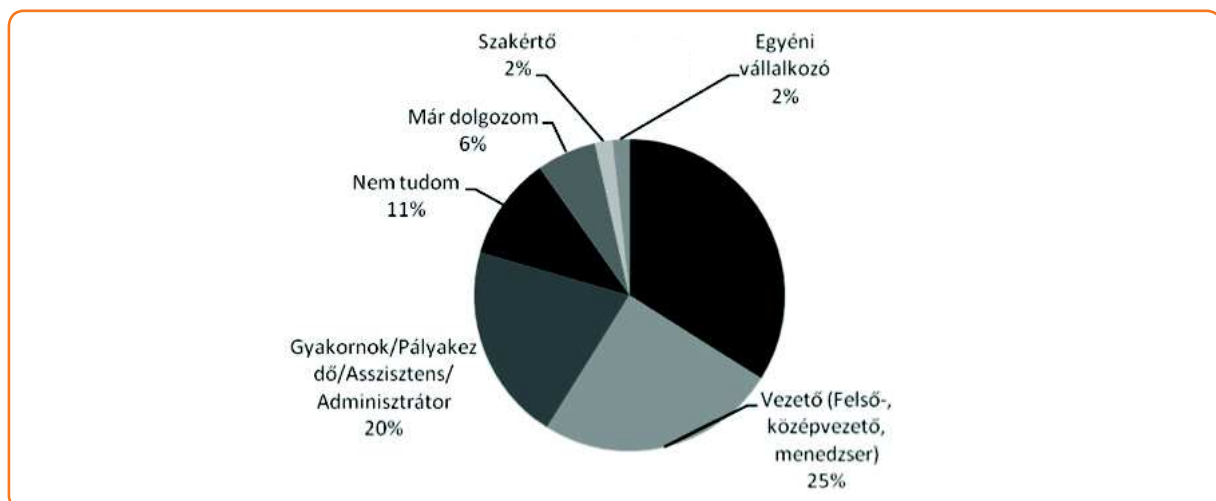
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az álláskeresési módszertan ismeretére vonatkozó kérdések kiértékelése alapján elmondható, hogy csak részben igazolódott a második hipotézis, miszerint a diplomás fiatalok nem rendelkeznek megfelelő mennyiségű információval az álláskeresés módszertanát illetően. Úgy értékelik, hogy tudják, hogyan kell önéletrajzt írni, állásinterjún viselkedni, azonban nincsenek naprakész információik az őket érdeklő állásokról.

1.11. Munkaerőpiaci ismeretek

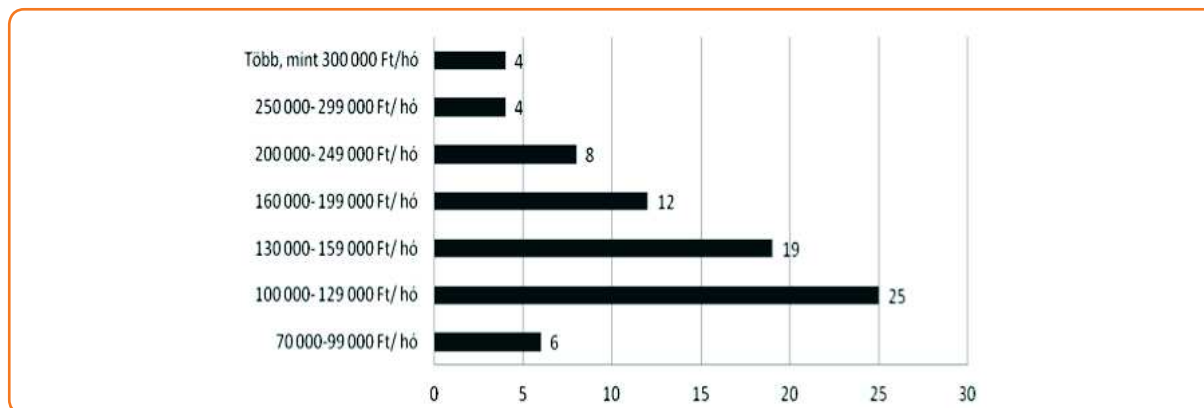
Megkérdeztük a fiatalokat arról, hogy mit gondolnak, pályakezdőként milyen pozícióban fognak elhelyezkedni. (5. ábra) A válaszadók 20%-a úgy gondolja, hogy Gyakornok/Pályakezdő/Asszisztens/ Adminisztrátor pozícióban fog elhelyezkedni. 34 %-uk munkatársi pozícióban képzei el magát, mint pályakezdő. 25% pedig úgy gondolja, hogy vezetőként (felső-, középvezető, menedzser) fog tudni elhelyezkedni. 2%-uk szakértő pozícióban ill. még 2% egyéni vállalkozóként képzei a jövőét. Meglepő, hogy a megkérdezett fiatalok negyede gondolja úgy, hogy vezető lesz, hiszen ahhoz, hogy valaki akár csak középvezetőként el tudjon helyezkedni több év tapasztalat szükséges. Ez különösen igaz a multinacionális cégekre, de a kis-és közép vállalatoknál és a közszférában is hasonló a helyzet.

5. ábra Mit gondol pályakezdőként milyen pozícióban fog elhelyezkedni? (n=112)



Ezután megkérdeztük a fiatalokat arról is, hogy mit gondolnak, milyen fizetést fognak pályakezdőként kapni? Az alap és mester szakos hallgatókat külön vizsgáltuk, hiszen a végzettségi szint befolyásolja a kereseteket. Az alapszakokkal rendelkező válaszadók (6. ábra) 32%-a úgy gondolja, hogy 100 és 129 ezer Ft közötti fizetést, 19-en 130 és 159 ezer Ft közötti, 12-en 160 és 199 ezer Ft közötti és 8-an 200 000 és 249 ezer Ft közötti összeget fognak keresni/keresnek. 8 ember mondta azt, hogy több mint havi 250 000-ret, míg 6-an 70 és 99 000 Ft közötti összegre számítanak.

6. ábra Mit gondol, mennyi fizetést fog kapni pályakezdőként? (n=78)

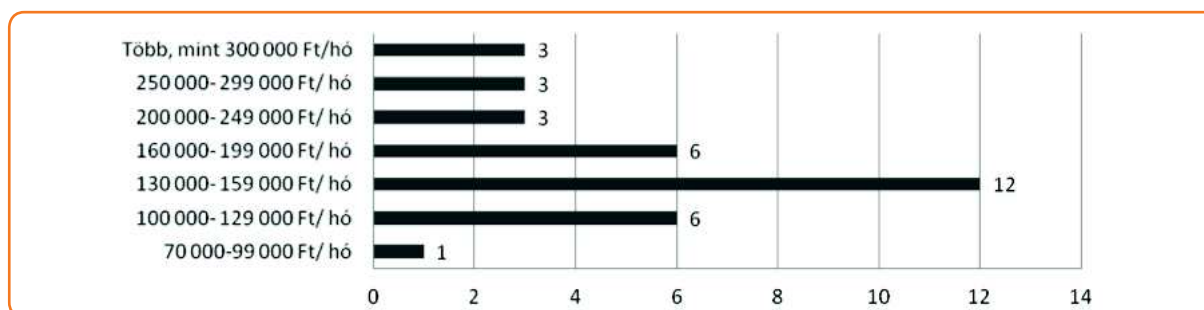


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A fizetések.hu szerint 2013-ban a diplomás pályakezdő havi nettó fizetés 127 725 Ft. Ha ezzel vetjük össze az eredményeket, akkor elmondható, 32% helyezte el magát reálisan, 8% az átlagkereset alatt, míg 60% nagyobb összeget remél, mint a diplomás átlagkereset. 20%-uk több mint havi 80 000 Ft-al többet vár, mint amennyi reális.

A mester szakosoknál (7. ábra) már a legtöbben, azaz 12-en az eggyel magasabb kategóriát jelölték be, a 130 és 159 000 Ft közötti összeget, 6-an 160 és 199 ezer Ft között és 3-an 200 000 és 240 000 Ft között tartják valószínűnek a kezdő fizetésüket. 6 fő több, mint havi 250 000 Ft-ot tart valószínűnek, míg egy ember gondolja azt, hogy 70 000 és 99 000 Ft között fog keresni havonta.

7. ábra Mit gondol, mennyi fizetést fog kapni pályakezdőként? (n=34)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 2013-es mester diplomával rendelkezők pályakezdők átlagfizetése havi nettó 143 322 Ft. Így elmondható, hogy 35%-uk helyesen, míg 20%-uk alul becsülte az összeget, amennyit kezdőként kereshet. Azonban itt is sokan, a válaszadók 45% magasabb összegre számít, mint az átlag. Náluk 27 % tart valószínűnek 60 000 Ft-al többet havonta, mint az átlagfizetés. A fizetés témakörénél a többség többet vagy jóval többet gondol pályakezdő fizetésnek, mint amennyi napjainkban Magyarországon valós. Sem a mesterszakosok, sem az alapszakosok nem rendelkeznek reális képpel ezen a téren, hiszen az előbbinél mindössze 45% jelölt valószínű vagy annál alacsonyabb összeget, az utóbbinál pedig 55% gondolt az átlagkeresetnek megfelelő vagy annál alacsonyabb összeget várhatóknak.

Míndezek az eredmények igazolják a harmadik hipotézist, miszerint a mintában megvizsgált fiatal pályakezdőknek a munkaerő piaci helyzetüket tekintve nem reálisak az elvárásaik. Magasabb pozícióban helyezik el magukat pályakezdőként, mint ami életszerű, és az átlagnál nagyobb fizetésre számítanak. A fizetésre vonatkozó kérdésnél többen jelöltek nem élethű értéket, mint a pozíciónál. A MA/MsC szakon tanulók közelebb állnak a valóshoz, mint a BA/BsC szakosok, de még náluk is 45% nem megfelelően ítélte meg a helyzetét.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Vizsgálatunkkal a fiatalok pályaeépítési tudatosságának néhány elemére kívántuk felhívni a figyelmet. Először is megnéztük, hogy a fiatalok mit tudnak a munkahelyi elvárásokról és mit tesznek annak érdekében, hogy ezekre felkészüljenek. Azt találtuk, hogy ezen a téren elég jól tájékozottak és igyekeznek felkészülni a munkahelyi elvárásokra. Másodsor, arra kerestük a választ, hogy a mintában szereplő fiatalok mennyire vannak felkészülve az álláskeresésre, pl. ismerik-e azokat a technikákat, amelyekkel növelhető az elhelyezkedés esélye, ill. van-e elegendő információja az őket érdeklő állásokról? Vizsgálatunk alapján megállapíthatjuk, hogy a fiatalok tudatossága ezen a téren felemás. Ismerik az önéletrajz írás elemeit, tudják, hogyan kell viselkedniük egy állásinterjún, azonban nincsenek információik az őket érdeklő állásokról. Végül a munkaerőpiaci tájékozottságot vizsgáltuk. A mintában szereplő pályakezdő fiatalok tudatossága itt nyilvánul meg legkevésbé, hipotézisünknek megfelelően, vagyis nincsenek tisztában azzal, hogy milyen pozícióban tudnak leginkább elhelyezkedni, ill. nem ismerik a kezdő fizetéseket.

Összefoglalva azt mondhatjuk kutatásunk alapján a pályakezdő fiatalok karrierépítési tudatosságáról, hogy a leginkább tudatosított téma a munkahelyi követelmények, legkevésbé tudatosított téma pedig a munkaerőpiaci ismeretek. Ezek alapján javasoljuk, hogy a munkaerőpiaci ismeretek oktatása nagyobb hangsúlyt kapjon a felsőoktatási képzésekben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Greenhaus J. H., Callanan Gerald A., (1994): *Career management*, Dryden Press, Pennsylvania State University

Gutteridge T. G., (1986): *Organizational Career Development, Systems: The State of the Practice*. In D. T. Hall and Associates, Career Development in Organizations, Jossey-Bass: London.

Powell C. Randall, (1995): *Career planning today: hire me*, Kendall Hunt Publishing Company

Redekopp D., Hopkins S., Hieber B. (2013): *Assessing the Impact of Career Development Resources and Practitioner Support Across the Employability Dimensions* <http://www.ccdf.ca/ccdf/wp-content/uploads/2013/07/Employability-Dimensions-Report-2013-5-30-FINAL-CCDF.pdf> (letöltés ideje: 2014.01.24.)

Schein, E., (1974): *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*. Cambridge, Mass., Massachusetts Inst. of Tech 36.p.

Super, D.E., (1963) Starishevsky, R., Matlin, N., et al. Career development: A self-concept theory. College Entrance Examination Board. New York

A MUNKAVÁLLALÓTÓL ELVÁRT KOMPETENCIÁK VIZSGÁLATA ÁLLÁSHIRDETÉSEK ELEMZÉSE ALAPJÁN

Budavári-Takács Ildikó – Suhajda Csilla Judit

1. PROBLÉMAFELVETÉS, A VIZSGÁLAT CÉLJA

A munkáltatói igényeket a munkavállalókkal kapcsolatban a leginkább explicit formában az álláshirdetések hordozzák. Ésszerű tehát megvizsgálni időről időre, hogy az álláshirdetésekből milyen képességeket, készségeket, személyiségjegyeket és egyéb tulajdonságokat fogalmaznak meg elvárásaként a munkáltatók. Az álláshirdetések elemzése nem újszerű, hiszen Dieter Mertens (1974) német munkapedagógus a múlt század hetvenes éveiben álláshirdetések elemzéseinek alapján írta le a kulcsképesség fogalmát. Az azóta eltelt negyven évben a képességek, kulcsképességek vizsgálata helyett egyre inkább a kompetenciák, kulcskompetenciák kerültek a kutatások homlokterébe. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi karán a munkához, munkaerőpiachoz kapcsolódó kompetenciák vizsgálatát különösen fontos, kiemelt témának tartjuk, a témában több fontos publikáció (Mészáros, 2007, J. Klér, Budavári-Takács, 2010, Varga, Vas, Szira, Bárdos, 2013, Csehné Papp, 2007) is született az elmúlt években. A most bemutatott kutatásunk célja, hogy feltárjuk a mai Magyarországon megjelenő álláshirdetésekből melyek azok a leginkább preferált kompetenciák, amelyeket a munkáltatók a munkavállalóktól elvárnak.

2. ELMÉLETI KERET

Kutatásunk tárgya a munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák vizsgálata, így fontos, hogy pontosan definiáljuk azt az elméleti keretet, amelyben értelmezzük eredményeinket. A kompetencia fogalom nem egységes. Pedagógiai, pszichológiai illetve munkaerőpiaci megközelítéseit is ismerjük. Kutatásunkhoz Nagy József (2000) kompetencia fogalmát hívtuk segítségül, mivel kompetencia fogalmával a munka világában megjelenő komplex elvárásokat jól meg lehet ragadni.

Nagy József a kompetenciákat komponensrendszerként értelmezi, amelyek motívumrendszerekből (motívumokból) és tudásrendszerekből (rutinokból, készségekből, szokásokból, képességekből, ismeretekből) állnak. Megkülönbözteti a személyiség általános, egymást átfedő egzisztenciális kompetenciáit, úgymint a személyes, a kognitív és szociális kompetenciákat, illetve a speciális (szakmai) kompetenciákat. A kognitív kompetencia az információkezelés, mint létfunkció belső pszichikus feltételrendszere. Ez a kompetencia a többi egzisztenciális kompetencia kognitív feltételrendszerét is adja, hiszen azok az információk felvétele, feldolgozása és továbbítása nélkül nem működőképesek (Nagy, 2000). A személyes kompetencia a túléléshez szükséges pszichikus komponensek rendszere. Lehetővé teszi az egyéni, személyes érdek hatékony érvényesítését akár szociális kölcsönhatások nélkül is. A személyes kompetenciák feladata az önvédelem, az önellátás/önállóság, az individualitás, az önszabályozás és az önfejlesztés (Nagy, 2000, 2010). A szociális kompetencia az egyén, a csoport, a társadalom életminőségének megőrzéséért, javításáért felelős motívum- és tudásrendszer. A motívumrendszer átfogó motívumai a szociális életprogramok, az ambíciók, a normarendszerek, a magatartási hajlamok és a tanult motívumfajták: a magatartási rutinokba kötött motívumok, a szociális attitűdök, a meggyőződések, az adoptált értékek (Nagy és Zsolnai, 2001; Kasik, 2007). A speciális (szakmai) kompetenciák a szakma vagy szakmák elsajátítását, művelését ellátó rendszerek, miközben a többi kompetencia funkcióját is szolgálják. Tartalmilag - az adott szakmától függően - számos változatuk létezik. Különbségük abban rejlik, hogy a motívum- és a tudásrendszer mely összetevőjének működése (és tudatos fejlesztése) áll a középpontban (Nagy, 2000).

Nagy József által kidolgozott kompetencia rendszer rendkívüli hasonlóságot mutat az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) által 2005-ben megjelentetett dokumentumban bemutatott munkavállaláshoz kapcsolódó kulcskompetenciák rendszeréhez. Ebben a felosztásban a munka világához kapcsolódó négy kulcskompetencia: a kognitív kompetencia, a funkcionális kompetencia (azok a készségek, amelyek a munkához, tanuláshoz, vagy társadalmi aktivitáshoz szükségesek), a személyes kompetencia és az etikai kompetencia. Klaus Schneider (2008) az OECD kompetenciákat elemezve felveti a kompetenciák kiszélesítését a szociális kompetenciákkal. A szociális kompetenciák megléte ugyanis az interperszonális helyzetekben a személy sikerességét vetítheti előre a munka világában is. Mindezeket végig gondolva Nagy József elméleti megközelítése jó alapot kínálkozik a munkaerőpiaci kompetenciák rendszerezéséhez.

3. A VIZSGÁLAT

3.1. Minta

Vizsgálatunk tárgya a HVG fenntartásában működő „Jobline.hu” álláshirdetéseinek tartalomelemzése. Összesen 311 db. álláshirdetést elemeztünk. A hirdetéseket földrajzi szinten leszűkítettük Budapestre, illetve a munka jellegét illetően a diákmunka, a részmunkaidő, a teljes munkaidő, a projektmunka, és a távmunka opciók közül csak a teljes munkaidőben meghirdetett álláshirdetéseket vettük figyelembe. Az álláshirdetéseket három mintavétellel gyűjtöttük össze. (Mészáros, 2014) Az első mintavétel január 11.-én, a második február 11.-én, a harmadik március 11.-én volt. Ezzel a mintavétellel lehetőségünk nyílt a 2013-as év első negyedének átlátására. Minden mintavétel során külön középfokon és külön felsőfokon szakterületenként 4-4 álláshirdetést vizsgáltunk, ha rendelkezésre állt a 4 darab. (A szakterületek felosztásához a Jobline.hu-n található felosztást vettük alapul: Adminisztráció / Asszisztencia, Agrár / Mezőgazdaság, Bank / Biztosítás, Beszerzés / Logisztika, Cég-, és felső vezetés / Menedzsment, Egészségügy, Értékesítés / Kereskedelem, Fordítás / Tolmácsolás, Humán Erőforrások / Munkaügy, IT / Informatika, Jog / Közigazgatás, Képzés/Oktatás, Kreatív / Művészetek, Kutatás / Fejlesztés, Marketing / PR / Média, Mérnök / Műszaki, Minőségbiztosítás, Pályakezdő / Szakmai gyakorlat, Pénzügy / Számvitel, Szakmunka / Fizikai munka, Újságírás / Szerkesztőség, Ügyfélszolgálat, Vendéglátóipar / Idegenforgalom, Egyéb.) Így ideális esetben a három mintavétel során egy szakterületen belül 12 középfokú és 12 felsőfokú, vagyis összesen 24 darab álláshirdetést elemeztünk. A Pályakezdő / Szakmai gyakorlat kategóriát nem vetettük vizsgálat alá, az Újságírás / Szerkesztőség, a Kreatív / Művészetek, továbbá a Fordítás / Tolmácsolás kategóriákban pedig egyetlen elemezhető álláshirdetést sem találtunk. Így 132 darab középfokú és 179 darab felsőfokú végzettséget igénylő álláshirdetést elemeztünk.

3.2. Módszer

Az álláshirdetéseket tartalomelemzéssel vizsgáltuk. Minden álláshirdetésnek az elvárások rovatát elemeztük. Az itt szereplő kifejezéseket rendszereztük, listába szedtük, majd csoportosítottuk Nagy József kompetencia felosztása szerint. Ebbe a munkába 2 külső szakembert is bevontunk.

3.3. Hipotézisek

1. Feltételezzük, hogy a munkáltatók által megfogalmazott hirdetésekben összességében nem lesznek nagy különbségek a jelentkezőktől elvárt kompetenciákat illetően a végzettségi szintek szerint. Vagyis, a több száz hirdetésben található kompetenciák jórészt fedik egymást a középfokú és felsőfokú hirdetésekben. Ezt a feltételezésünket korábbi vizsgálatok eredményeire alapozzuk (Mertens, 1974, Siegrist, 1993) amelyekben rámutattak arra, hogy az álláshirdetésekből elsősorban általános munkavállaláshoz, foglalkoztatáshoz, a munkahelyi alkalmazkodáshoz kapcsolódó követelményeket fogalmaznak meg.
2. Feltételezzük, hogy az összes hirdetésben a digitális és az idegen nyelvi speciális (szakmai) kompetencia, lesz a leggyakrabban elvárt kompetencia. Ez a két kompetencia mindennapi tapasztalataink szerint a leggyakoribb elvárás a munkahelyek részéről.
3. Feltételezzük, hogy a hirdetésekben megjelenő személyes, kognitív, szociális és speciális kompetenciákban rangsorbeli különbségek lesznek végzettségek szerint. Felsőfokú végzettségűeknél feltételezzük, hogy a személyes kompetenciák közül ki fog emelkedni az önállóság és a felelősségvállalás. Azt is várjuk, hogy a felsőfokú végzettségűeknél a vezetési kompetencia lesz a legfontosabb elvárás a szociális kompetenciák között, hiszen a felsőfokú végzettségűek helyezkednek el leginkább vezetői pozíciókban. Továbbá feltételezzük, hogy a kognitív kompetenciák közül a felsőfokú végzettségűektől a problémamegoldást fogják leginkább elvárni, míg a középfokú végzettségűektől a tartós egyhangú munkához kapcsolódó kompetenciák fognak előtérbe kerülni. A speciális kompetenciák területén azt várjuk, hogy a számítógépes ismeret elvárt lesz mindkét végzettségi szinten, azonban az idegennyelvtudás elsősorban a felsőfokú végzettségűektől lesz elvárt kompetencia.

4. EREDMÉNYEK

4.1. A hirdetésekben összességében megjelenő kompetenciák

A kutatás során kigyűjtöttük a hirdetésekben talált kifejezéseket, amelyekkel az elvárásokat fogalmazták meg. Az elvárásokat különböző szavakkal írták le, amelyek a következők voltak: végzettség, tapasztalat, tudás, ismeret, jártasság, készség, képesség, munkavégzés, türés, érzék, affinitás, hozzáállás, gondolkodás, szemlélet, személyiség, külső megjelenés, hajlandóság. Valójában, ha jobban megvizsgáljuk ezeket a kifejezéseket, mindegyik esetben egy már ismert kompetenciát írnak le. (Budavári, Kasik, 2013) A 311 állás hirdetésben megfogalmazott elvárásokat tartalmuk alapján csoportokba rendeztük (1. táblázat). Az „elnevezések” oszlopban láthatjuk a kompetenciák neveit, mellette a „meghatározás” oszlopban azokat a kifejezéseket, amelyek szinonimái, illetve leírásai az elnevezéseknek. Pl. az első kompetencia az „aktivitás”, amelyhez a következő leírásokat soroltuk: „energikus, dinamikus, agilis személyiség”. A kompetenciák közül azokat, amelyek a 311 hirdetésben 10-től kevesebb esetben fordultak elő, kiejtettük. Így 20 kompetenciát tudunk listázni a középfokú állásoknál és 21 kompetenciát a felsőfokú végzettségűeknél.

1. táblázat: A hirdetésekben megjelenő kompetenciák elnevezései, meghatározásai, és megjelenésük a középfokú (KF) ill. felsőfokú (FF) végzettséget kívánó állásoknál (n=311)

	Elnevezés	Meghatározás	Szint
1	Aktivitás	energikus, dinamikus, agilis személyiség	KF, FF
2	Alkalmazkodó képesség	rugalmas-flexibilis személyiség, alkalmazkodás a változó munkakörülményekhez, mobilitási hajlandóság	KF, FF
3	Analitikus gondolkodás	elemző, integráló készség, analitikus gondolkodás	FF
4	Együttműködés	együttműködés, csapatmunka, kooperáció képessége	KF, FF
5	Empátia	kedves, barátságos, segítőkész hozzáállás, ügyfél orientáltság	KF, FF
6	Eredményorientáltság	eredmény- megoldás- teljesítmény- siker orientált személyiség	KF, FF
7	Felelősségvállalás	precíz, pontos, alapos, felelősségteljes munkavégzés	KF, FF
8	Kapcsolatteremtési képesség	nyitott, közvetlen személyiség, kapcsolatteremtő, képesség	KF, FF
9	Kommunikáció	jó kommunikációs képesség	KF, FF
10	Kreativitás	kreatív, konstruktív gondolkodásmód	KF, FF
11	Magabiztosság	magabiztos, határozott fellépés	KF, FF
12	Megbízhatóság	megbízható személyiség	KF, FF
13	Monotónia türés	monotónia-türés	KF
14	Nyelvismeret	Idegen nyelv ismeret (különböző szinten)	KF, FF
15	Önállóság	önálló munkavégzés képessége, nagyfokú önállóság	KF, FF
16	Proaktivitás	proaktív személyiség, kezdeményező, tettekészség	KF, FF
17	Problémamegoldás	problémamegoldó gondolkodás	KF, FF
18	Stratégiai gondolkodás	stratégiai gondolkodás	FF
19	Digitális kompetencia	felhasználói szintű számítógép kezelés speciális	KF, FF
20	Terhelhetőség	terhelhető személyiség, nagy munkabírás, kitartság, változó munkarend vállalása	KF, FF
21	Üzleti érzék, értékesítési hozzáállás	üzleti-kereskedelmi érzék, értékesítési hozzáállás	KF, FF
22	Vezetés	szervező-koordináló, tervező, irányítási képesség	KF, FF

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

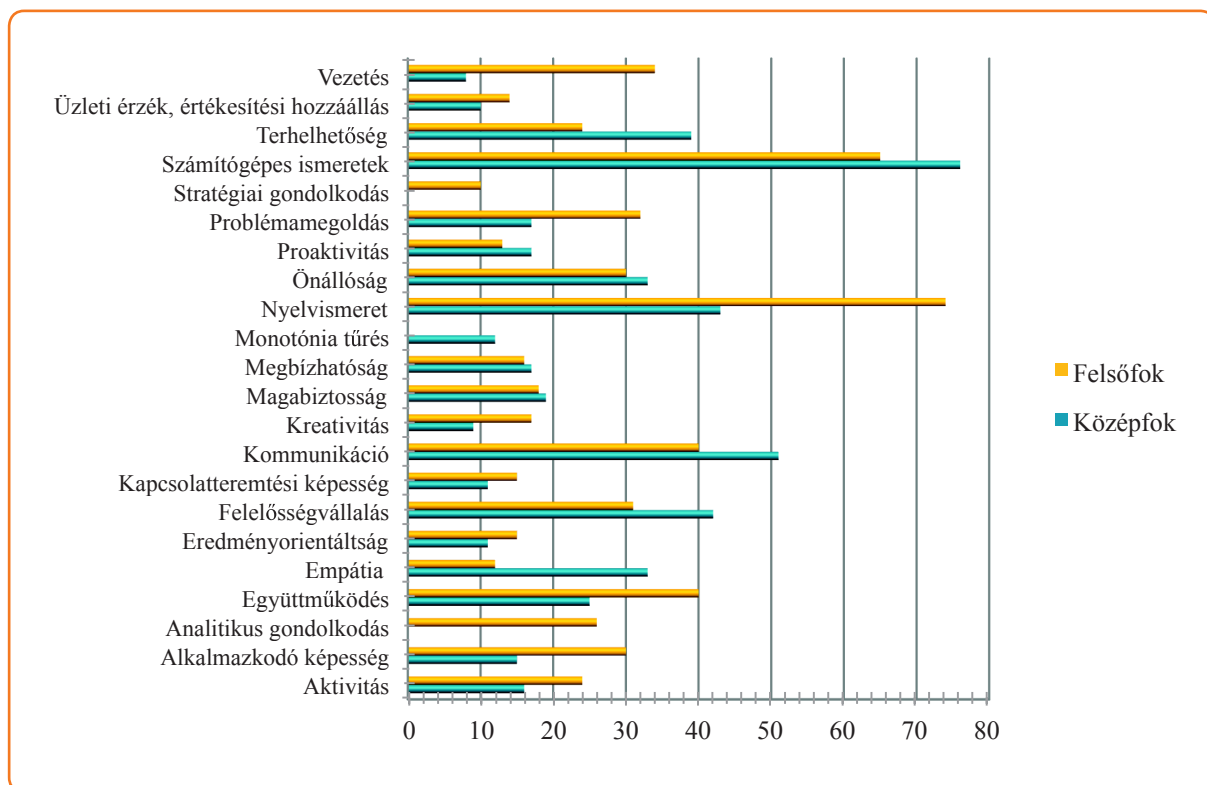
Jól látható, hogy a 22 kompetencia mindkét végzettségi szintnél nagy átfedést mutat. Mindössze három olyan kompetencia van, amely nem jelenik meg a másikonál. Ezek a felsőfokú végzettség esetében a stratégiai gondolkodás és az analitikus gondolkodás, a középfokú végzettség esetében pedig a monotónia türés.

Láthatjuk, hogy a hirdetésekben található kompetenciák jórészt fedik egymást a középfokú és felsőfokú hirdetésekben. A több száz hirdetésben mindössze 22 olyan kompetenciát találtunk, amelyekkel többnyire leírják (kivettük belőle a 10-nél kevesebbszer előforduló követelményeket) az állásokat a hirdető. Az első hipotézisünk bizonyítást nyert.

4.2. A leggyakrabban megjelenő követelmények a hirdetésekben

Megvizsgáltuk azt is, hogy a követelmények (kompetenciák) közül melyek azok, amelyek a leggyakrabban jelennek meg a hirdetésekben. Ehhez kiszámoltuk azt, hogy az egyes kompetenciák az összes hirdetés hány százalékában jelennek meg. (1. diagram) Legnagyobb százalékban a nyelvismeret (több mint 70% a felsőfokú hirdetésekben), és a számítógépes ismeret (több mint 70% a középfokú hirdetésekben) vezet. Második hipotézisünk tehát igazolódott. Ezeket a kompetenciákat követi a kommunikáció (valamivel több, mint 50 %-ban) a középfokú álláshirdetéseken. Az első öt elvárásban szerepel még a felelősségvállalás és az együttműködés is. Ezek mind olyan kompetenciák, amelyeket már Siegrist (1993) is kiemelt, mint a munkához kapcsolódó általános elvárások, tehát megjelentést nem okozott az elsőségük.

1. ábra: A kompetenciák százalékos megoszlása a hirdetésekben végzettségi szintek szerint. (n=311)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

4.3. Középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő álláshirdetésekből megjelenő kompetenciakülönbségek

Az előzőekben láthattuk, hogy a különböző állásokat összesen 22 kompetencia mentén tudjuk leírni. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a 22 kompetenciával a középfokú és a felsőfokú állásokat hogyan tudjuk leírni. Milyen személyes, kognitív, szociális és speciális kompetenciákat várnak el a különböző végzettségi szinteken? Ehhez először is gyakoriság szerint rangsoroltuk az összes kompetenciát végzettségi szintek szerint (2. táblázat). Ez a rangsorolás kevés információt adott. Csak néhány szembetűnő különbséget találunk. Az egyik ilyen szembetűnő különbség az, hogy a terhelhetőség és az empátia a középfokú állásoknál jóval preferáltabb, míg a vezetési kompetencia, és az analitikus gondolkodás a felsőfokú állásoknál preferált kompetencia.

2. táblázat: Középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő álláshirdetésekből megjelenő kompetenciák rangsora (n=311)

Középfok	Rangsor	Felsőfok
Számítógépes ismeretek	1	Nyelvismeret
Kommunikáció	2	Számítógépes ismeret
Nyelvismeret	3	Kommunikáció
Felelősségvállalás	4	Felelősségvállalás
Terhelhetőség	5	Önállóság
Önállóság	6	Együttműködés
Empátia	7	Vezetés
Együttműködés	8	Problémamegoldás
Magabiztosság	9	Alkalmazkodó képesség
Problémamegoldás	10	Analitikus gondolkodás
Proaktivitás	11	Terhelhetőség
Megbízhatóság	12	Aktivitás
Aktivitás	13	Magabiztosság
Alkalmazkodó képesség	14	Kreativitás
Monotónia tűrés	15	Megbízhatóság
Kapcsolatteremtési képesség	16	Kapcsolatteremtési képesség
Eredményorientáltság	17	Eredményorientáltság
Üzleti érzék, értékesítési hozzáállás	18	Üzleti érzék, értékesítési hozzáállás
Kreativitás	19	Proaktivitás
Vezetés	20	Empátia
		Stratégiai gondolkodás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ettől az eredménytől kicsit finomabb elemzést szeretnénk volna kapni, ezért a Nagy József féle kompetencia felosztást alkalmazva állítottuk fel a kompetenciák sorrendjét a különböző végzettségek szerint. Ehhez először a kompetenciákat besoroltuk a Nagy József féle felosztásokba. (Ezt a besorolást a szerzőkön kívül még két kompetenciákat kutató szakember végezte el.) Ezt a besorolást láthatjuk a 3. táblázatban.

3. táblázat: A kompetenciák a Nagy József féle besorolás szerint

Személyes	Szociális	Kognitív	Speciális
Aktivitás	Együtműködés	Analitikus gondolkodás	Nyelvismeret
Alkalmazkodó képesség	Kapcsolatteremtési képesség	Monotónia tűrés	Számítógépes ismeretek
Empátia	Kommunikáció	Problémamegoldás	Üzleti érzék
Eredményorientáltság	Vezetés	Stratégiai gondolkodás	
Felelősségvállalás			
Kreativitás			
Magabiztosság			
Megbízhatóság			
Önállóság			
Proaktivitás			
Terhelhetőség			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Miután besoroltuk a kompetenciákat a Nagy József féle kategóriákba, megnéztük az egyes kategóriákban szereplő kompetenciák sorrendiségét (gyakoriságát) különböző végzettségi szintek szerint. (4. és 5. táblázat) Ezek a rangsorolások jól mutatják, hogy a középfokú és a felsőfokú álláshirdetésekből alapvető elvárásbeli különbségek vannak a különböző kompetenciák terén mindamellett, hogy bizonyos kompetenciák ugyanúgy elvártak. A legfontosabb különbségek a két csoport között a vezetői – beosztotti státuszhoz kapcsolódó kompetenciáknál mutatkoznak. A felsőfokú álláshirdetésekből hangsúlyos elvárás a vezetés (szervező-koordináló, tervező, irányítási képesség), az analitikus gondolkodás (elemző, integráló készség, analitikus gondolkodás) és az alkalmazkodó képesség (rugalmas-flexibilis személyiség, alkalmazkodás a változó munkakörülményekhez, mobilitási hajlandóság). A középfokú álláshirdetésekből a terhelhetőség (terhelhető személyiség, nagy munkabírás, kitartás, változó munkarend vállalása), a monotónia tűrés és az empátia (kedves, barátságos, segítőkész hozzáállás, ügyfél orientáltság) jelenik meg a leggyakrabban elvárt kompetenciák között. Harmadik hipotézisünk tehát igazolást nyert.

4. táblázat: A középfokú végzettséget igénylő álláshirdetésekből megjelenő személyes, szociális, kognitív és speciális kompetenciák rangsora (n=132)

	Személyes	Szociális	Kognitív	Speciális
1.	Felelősségvállalás	Kommunikáció	Problémamegoldás	Számítógépes ismeretek
2.	Terhelhetőség	Empátia	Monotónia tűrés	Nyelvismeret
3.	Önállóság	Együtműködés	Kreativitás	Üzleti érzék, értékesítési hozzáállás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Míndezek mellett megjelennek azok a kompetenciák, amelyeket a munkához kapcsolódó kulcskompetenciáknak nevezünk, és amelyek segítik az egyén rugalmas alkalmazkodását a munkaerőpiacon. Ezek a kompetenciák a felelősségvállalás, önállóság, kommunikáció, együttműködés, problémamegoldás, kreativitás, számítógépes ismeretek, nyelvvismeret.

5. táblázat: A felsőfokú végzettséget igénylő álláshirdetésekből megjelenő személyes, szociális, kognitív és speciális kompetenciák rangsora (n=179)

	Személyes	Szociális	Kognitív	Speciális
1.	Felelősségvállalás	Kommunikáció	Problémamegoldás	Nyelvismeret
2.	Önállóság	Együtműködés	Analitikus gondolkodás	Számítógépes ismeret
3.	Alkalmazkodó képesség	Vezetés	Kreativitás	Üzleti érzék, értékesítési hozzáállás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunkban az álláshirdetésekből megjelenő kompetenciákat kívántuk megvizsgálni. Ráműtöttünk arra, hogy a hirdetések megfogalmazásakor a hirdető korlátozott számú kompetenciákkal dolgozzon. (A mi vizsgálatunkban mintegy 20 kompetencia az, ami a hirdetésekben szereplő állások elvárásait leírja.) A képzettségi szinttől függetlenül ugyanazokat a kompetenciákat várják el a jelölttől. Ugyanakkor, ha közelebbről vizsgáljuk meg a végzettségi szintekhez kötődő elvárásokat, akkor azt látjuk, hogy a kompetenciák eltérő mintázatát elsősorban a beosztotti – vezetői státuszhoz kapcsolható kompetenciák adják. Az egyéb kompetenciák azonosak! Kutatásunk további, nem meglepő eredménye az, hogy a digitális kompetencia és az idegen nyelvi kompetencia, mint speciális kompetencia a leggyakrabban elvárt a jelöltektől. Kutatásunk folytatásaként tervezzük megvizsgálni a különböző szakterületeken jellemző kompetenciákat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Budavári-Takács I, Kasik L, (2013): *Önértékelő és egyéb eljárások fejlesztése az egész életen át tartó pályaorientációs tevékenység támogatására (általános iskolások, középiskolások és álláskeresők számára)* TÁMOP-2.2.2.-12/1-2012-001 „A pályaorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése” kiemelt projekt tanulmánya
- Cseh Papp I. (2007): *The link between education and the state of the labour market in Hungary*, Gazdálkodás, english special edition, pp. 157-163. ISSN 0046-5518
- Kasik L, (2007): *A szociális kompetencia fejlesztésének elmélete és gyakorlata*. Iskolakultúra, 17. 11–12. sz. 21–38.
- J Klér A, Budavári-Takács I, (2010): *A study of the problem solving strategies of university students* PRACTICE AND THEORY IN SYSTEMS OF EDUCATION 5:(4) pp. 399-406.
- Mertens, D, (1974): *Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Jg. 7, Nr. 1, S. 36-43
- Mészáros A, Bíró Gy, Buda B, Csernyik Póth Á, Drimál I, Fodor L, Járó K, Kovács I É, Lipták E, Magyar J, Németh E, Páskuné Kiss J, Sallay H, (szerk.) (2007): *Kommunikáció és konfliktuskezelés kezelése a munkahelyen* ELTE - Eötvös Kiadó, Budapest
- Mészáros R. (2014): *Az ideális munkavállaló (diplomadolgozat)*, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő
- Nagy J. (2000): *XXI. század és nevelés*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Nagy J., Zsolnai A. (2001): *Szociális kompetencia és nevelés*. In: Báthory Z. és Falus I. (szerk.): *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*. Osiris Kiadó, Budapest. 251–269.
- OECD (2005): *Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*, letöltve: <http://www.oecd.org/data-oecd/47/61/35070367.pdf> (elérés ideje: 2014.11.28)
- Schneider, K. (2008): *On the construction and diagnostics of social competence* Social Work & Society International Online Journal letöltve <http://www.socmag.net/?p=421> (elérés ideje: 2014.11.26.)
- Siegrist, M., Wunderti, R. (1993): *Csoportos önépítés, módszerek és gyakorlatok munkanélküliek továbbképzésében*, Dübendorf, Schweiz
- Varga E, Vas I, Szira Z, Bárdos I (2013): *Kompetencia alapú humán erőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében*. HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE 7-8: pp. 132-140.

T AZ U ÁRNYÉKÁBAN

Király Zsolt

Legyen szó akár állami, akár versenyszféráról, kis- és középvállalkozásokról vagy multinacionális cégekről, azt láthatjuk, hallhatjuk, hogy szervezetmérettől függetlenül napjaink egyik központi kérdése a minőségi személyi utánpótlás biztosítása. Ennek érdekében különféle megoldásokat választva vállalati tehetségprogramokat, talent poolokat hoznak létre, együttműködéseket alakítanak ki a vállalati és egyetemi szereplők között. Ám mindez valóban hatékony? Hiszen ismerve a toborzás, kiválasztás során a jelentkezői volument, a vállalkozói attitűdből eredő „az én vállalkozásom, én tudom a legjobban mi a jó a cégnek, ezért ez és ez fogadható el” attitűdöt, továbbá a nagyméretű szervezetek működését lehetővé tevő sajátosságok egyikét, vagyis az egységesítést, szinte kivétel nélkül mindenhol megjelenik az uniformitás. Más-más formában, de megjelenik. Így joggal merül fel a kérdés, hogy a tehetség kiteljesedhet-e az uniformizáció árnyékában. A következő gondolatok ezt a dilemmát járják körül.

1. TEHETSÉGGKÉRDÉS MÁR MEGINT? EZ EGY ÖRÖK DILEMMA?

1.1. Személyes érintettség – motiváció

A fenti sorok olvasása közben felmerülhet a kérdés, hogy a tehetség és tehetséggondozás egy örök, kifogyhatatlan téma vagy egy elkoptatott frázis, – bocsánat a kifejezésért – egy „lerágott csont”. Talán mindkét véleményt osztó tábornak igaza van, talán egyiknek sem. Nem tisztem és nem is célom mindezt megítélni, csupán személyes véleményem és érintettségem okán igyekszem megválaszolni a kérdést, hogy miért éppen most, miért éppen erről a témáról és miért éppen ilyen formában fogalmazom meg gondolataimat.

Elsőként a **személyes érintettségemre** térek ki, fontosnak tartom. Személy szerint valamivel több, mint 10 éve foglalkozom fiatal felnőttekkel. Nem csak oktatóként a felsőoktatásban és nem csak frontális oktatás formájában teszem mindezt. Számos egyéni mentorálás, közös projektmunkák, tehetséggondozó program és coaching, tréning formájában is találkozom velük.

Közöttük számos olyan, aki (potenciális) tehetség, vagy tehetséges valamiben, ugyanakkor útkereső, a saját és a környezetének korlátaival, a meg nem értettséggel szembesülő, s mindezekből adódóan jóval több motiválását, inspirációt és személyre szabottabb támogatást igénylő. Amikor mindezt tapasztalom, akkor a tíz évvel ezelőtti saját magamat is látom, már ami az útkeresést, a korlátokkal való szembesülést és a meg nem értettséget jelenti. Így egyértelmű, hogy a tehetséges fiatalok támogatása szívügygé vált az idők során.

Természetesen egy ilyen téma taglalása során a személyes okok – habár motiváció szempontjából igen meghatározók – nem lehetnek elegendők. A **téma aktualitására** ugyanakkor számos tanulmány is rávilágít, melyek egyrészt **vezetői oldalról, másrészt kompetenciák tekintetében** vizsgálják a kérdést.

1.2. Tehetségek a vezetők és a kompetenciák világában

A Pricewaterhouse Coopers 2013. évi magyarországi vezérigazgatói felmérésében az egyik meghatározó kulcsmondat az volt, hogy „a legnagyobb **kihívás** továbbra is a megfelelő emberek megtalálása és megtartása” (Pricewaterhouse Coopers, 2013). Ezt egyébként a tanulmány nemcsak mint magyar, hanem mint globális kérdés is feszegeti.

A kulcs emberek, illetve **kulcskompetenciák** biztosítása számos cég számára (USA 52 %, globálisan 34%) igen nagy kihívást jelent, s ennek hiányában számos pozíció betöltésre vár. Ráadásul bizonyos ágazatok esetében a munkáltatók kétharmada tartja valós kockázatnak, hogy a jól képzett tehetséges munkaerőt elveszíti, illetve hiányuknak köszönhetően cégük teljesítménye csökken (Manpower Group, 2012).

Ha a fenti adatokat figyelembe vesszük, talán nem meglepő az sem, hogy egy másik felmérés alapján a vezérigazgatók jelentős mértékben igyekeznek változtatni **tehetség stratégiájukon** és ehhez szükséges beruházásokat, szervezeti átalakításokat is terveznek (Pricewaterhouse Coopers, 2014a).

Habár Magyarországon ilyen jellegű stratégiáról illetve ehhez köthető beruházási, fejlesztési tervekről nem igen hallhatunk, az azonban nem jelenthető ki, hogy ne lenne fontos a hazai felsővezetők számára a talent kérdés. Egy szintén 2014. évi felmérésből kiderül, hogy a megkérdezett vezérigazgatók által felállított **kockázati tényezői** rangsorban 59%-uk említi meg azt, hogy „**tehetségek elhagyják az országot**” mint egyedüli soft kockázati tényezőt a végső top 12 között. Ezzel ez a kockázati faktor a 12 közül a hetedik helyre került, tehát egyáltalán nem kezelik elbágyasztó kérdésként (Pricewaterhouse Coopers, 2014b).

A tehetség illetve tehetségmenedzsment, mint kihívásokat jelentő kérdéskör azonban nem csak vezetői oldalról lehet meghatározó, hanem általános üzleti hatékonysági és oktatási kihívásként is értelmezhető. Erre szintén a **Panorama Project** (Pricewaterhouse Coopers, 2014c) hívja fel figyelmünket. A projekt lényegében a jelenlegi fiatal generációkra koncentrálna arra a kérdésre kereste a választ, hogy a felsőoktatásban tanuló, illetve onnan kikerülő pályakezdők milyen kulcskompetenciákkal rendelkeznek, illetve azok milyen megítélés alá kerülnek a hallgatók, az azokat képző felsőoktatási intézmények és a vállalatok, mint leendő foglalkoztatók részéről. A projekt a korábbi **EU Skills Panorama** projekt által meghatározott **hét kulcskompetenciát** vette alapul, melyek a következők:

- kommunikációs készségek,
- szociális kompetenciák,

- kezdeményező készség és vállalkozói kompetencia,
- tanulás elsajátítása,
- digitális kompetencia,
- szakmai ismeretek, tárgyi tudás,
- kulturális tudatosság és kifejezőkészség.

A fenti hét kulcskompetencia megítélése kapcsán a vizsgálatba bevont csoportok képviselőinek válasza alapján egy, a számukra öt legfontosabb kompetencia kapcsán kialakított prioritási összehasonlítást is végeztek, melynek eredménye egyértelműen rávilágít, hogy a súlypontok igencsak máshol találhatók, **eltérő fontossági sorrendben** gondolkodnak a diákok, tanáraik és az üzleti szféra (1. ábra). Az ábrán egyértelműen látható megállapítás mellett további érdekességeket is felfedezhetünk. Többek között azt, hogy:

- a **hallgatók** talán jobban ráéreznek a gyakorlati világ kívánalmaira, annak ellenére is, hogy a „**szakmai ismeretek, tárgyi tudás**” **meg sem jelenik** náluk az ötös listán.
- a **diákok fontosabbnak tartják a tanulás elsajátítását, mint maguk a képzőintézmények** a képzési programok alapján.
- a **szociális kompetencia** teljesen **figyelman kívül hagyott** tényező az **egyetemek, főiskolák esetében**
- a **vállalatok** öt legfontosabbja között **nem szerepel a kezdeményező készség és vállalkozói kompetencia egyik ötös listán sem szerepel a kulturális tudatosság és kifejezőkészség.**

1. ábra Kompetenciák megítélése – eltérő prioritások

<i>Hallgatók</i>	<i>Egyetemek, főiskolák</i>	<i>Vállalatok (SSC)</i>
Hallgatók fontossági sorrendje	Indított képzések fókuszában megjelenő legfontosabb kompetenciák	Vállalatok fontossági sorrendje (általános)
Kommunikációs készségek	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás	Kommunikációs készségek
Digitális kompetencia	Digitális kompetencia	Tanulás elsajátítása
Szociális kompetencia	Kommunikációs készségek	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás
Tanulás elsajátítása	Kezdeményező-készség és vállalkozói kompetencia	Szociális kompetencia
Kezdeményező-készség és vállalkozói kompetencia	Tanulás elsajátítása	Digitális kompetencia

Forrás: Pricewaterhouse Coopers, 2014c

Ezek közül az utóbbi kettőre hívnám fel a figyelmet. A (kulcs)kompetenciák ugyanis, nem csupán tudás, képesség és készség szinten jelennek meg a hétköznapi életben, hanem meglétük esetén bizonyos attitűdök megjelenéséért, hiányuk esetén elmaradásáért is felelnek. A kezdeményező-készség és vállalkozói kompetencia attitűd szintjén az **elkötelezettséget, a ragaszkodást a sikerhez, az adaptációs készséget és a kiválóságra törekvést, a vezetést valamint innovációt** eredményezik (Bogáth, 2012).

A kulturális tudatosság és kifejezőkészség pedig többek között olyan dolgokkal hozható összefüggésbe, mint a **nyitottság, kritikai gondolkodás, vagy akár az innováció** (Zachár, 2009). Bármelyiket is emeljük ki, kijelenthető, hogy ezek akár vállalkozás, akár nagyvállalat, sőt multinacionális cég esetében is fontos értékeket jelentenek amennyiben megjelennek egyéni munkatársi attitűdökben, s éppen ezért meglepő, hogy az öt legfontosabb között nem szerepel ez a kompetencia.

A tehetségstratégia illetve tágabb értelemben vett vállalati szintű kompetenciamenedzsment kapcsán azonban nem ez az egyedüli ellentmondásosság.

1.3. Talent gap és feloldhatatlan (?) alapvetések

A Boston Consulting Group 4000 cégre kiterjedő vizsgálata alapján ugyanis az is megállapítható, hogy *habár globálisan a vállalatok egyre több forrást fordítanak vezetői utánpótlás* programok kialakítására és fenntartására, a *programokban résztvevők fejlesztésére, képzésére, mégis a cégek 58%-a nyilatkozik úgy, hogy jelentős talent gap-pel*, erőteljes szakadékkal *kénytelen szembesülni a vezető utánpótlás területén* (Torres, 2013).

A felmérés ezen megállapítása egyébként végül egy újabb kutatást eredményezett, melynek központi kérdése az volt, hogy mi tesz valakit igazán jó vezetővé. S habár a kérdésre válaszként adható megállapítások nem tartoznak közvetlenül a jelen gondolatkörbe, mégis fontos egy kicsit elidőzni azok mellett, ugyanis olyan feloldhatatlannak tűnő alapvetéseket tárnak elénk, melyek további dilemmákra világítanak rá, és ily módon talán közelebb visznek bennünket a sikeresebb tehetségmenedzsmenthez.

A legutóbb említett kutatás végső soron azt, hogy mi tesz jó vezetővé valakit, három kérdésre bontja le:

- a) *Hová tekintesz, amikor azt vizsgálod, hogy milyen jövőbeli trendek hathatnak rád, illetve cégedre, az általad képviselt szervezet üzleti modelljére?* A kérdés megválaszolás során a fókusz arra érdemes helyezni, hogy kikkel találkozunk, milyen téma megtárgyalásával töltjük el velük az időt, mit olvasunk, hová utazunk, és hogy mindezekből milyen következtetéseket tudunk leszűrni.
- b) *Mennyire diverzifikált a személyes és szakmai érdeklődési kapcsolatrendszered?* Hiszen minél sokrétűbb kapcsolati hálóval rendelkezel, és minél több téled, mint vezetőtől jelentősen eltérő gondolkodásmóddal és egyéb jellemzőkkel bíró személyekkel vagy képes együtt dolgozni, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy magasabb szintű üzleti modellt és problémákra adható válaszokat vagy képes kidolgozni és alkalmazni.
- c) *Elég bátor vagy-e és mersz-e különbözönek lenni?* Ezen belül elég bátor vagy-e ahhoz, hogy változtass, hogy feladj a múltban sikerre vivő jól bevált gyakorlatokat? Vállalsz-e tényleges kockázatot, vagy csak beszélsz a rizikóról? Elég erős-e az érzelmi ellenálló képességed akkor, amikor a környezet különféle indokokkal ugyan, de megkérdőjelezi a vezetői irányításaidat? (Torres, 2013)

Nos, a fenti kérdések önmagukban is elgondolkodtatók, de ha mellé tesszük az általános nagyvállalati gyakorlatot és szervezeti kultúrát, akkor felmerülnek olyan további kérdések, mint:

- a) *Van-e mindehhez megfelelő kezdeményező-készség?* Lehet-e egyáltalán? *Kapnak-e ehhez elég teret* a potenciális vezetői pozíció *várományosok?*
- b) *Van-e mindehhez kellő kulturális tudatosság és nyitottság?* Hiszen a Pricewaterhouse Coopers korábban említett Panorama Projectjének keretein belül kapott eredményei alapján például éppen ez az a kompetenciaterület, amely egyöntetűen nem került be a legfontosabbnak tartott kulcskompetenciák közé.
- c) *Van-e mindezeknek kultúrája illetve van-e hozzá kellő szabadság?*

Személyes véleményem, hogy nagy valószínűséggel az utóbbi kérdések megválaszolása nélkül is érzékelhetünk feloldhatatlannak tűnő alapvetéseket, melyek alapján véve befolyásolhatják a tehetség menedzsmentet és stratégiát, melyek a következők.

Ami nagy, az *uniformizált*, hiszen ez segíti a rendszer működésének fenntarthatóságát és elvileg fokozza annak hatékonyságát. Milyen nagy rendszereket említhetünk közvetlenül a tehetségek világához kapcsolódóan? Az *oktatási rendszert*, melyet a tudás, képesség, készség és attitűd (kompetenciák) alakulásáért, alakításáért felelősség terhel. A *toborzási és kiválasztási rendszereket*, melyek többek között a tehetségek megtalálásért, céghez történő vonzásáért és kiválasztásáért a felelős. A *multinacionális, illetve nagyvállalatok*, melyek a tehetségekben rejlő erőforrásokat igyekeznek kiaknázni, a stratégiai és operatív céljaik elérése, valamint a profittermelés érdekében. Ugyanakkor a tehetség a személyre szabott dolgokat igényli, az egyénre szabott figyelmet és az egyéni tér biztosítását. Ezek nélkül fejlődése és tényleges tehetséggé való válása megkérdőjelezhető.

*Elvárás*ként a foglalkoztatók részéről megjelenik az *önállóság, problémamegoldás és a kreativitás*, ugyanakkor ezekhez az egyének részéről megjelenő olyan igények kielégítése illetve *kritériumok* teljesülése szükséges, mint *önismeret, tér a lehetőségek kialakulásához és bátorság ahhoz, hogy hibázhassanak*. Utóbbiak keretfeltételei viszont már egyáltalán nem tűnnek biztosítottak. Így felmerül a kérdés, hogy jogos-e ezen elvárás.

S végül, de nem utolsó sorban egy *ellentmondásos*, illetve *tévképzetnek* tűnő, ám markánsan megjelenő szemlélet: a munkaerőpiac-túlkínálat van, mindenki helyettesíthető, pótolható. Ám ez egyáltalán nem biztos, hogy igaz. Egyrészt globalizált világunkban a megfelelő idegen nyelvi és digitális kompetenciákkal bíró tehetségek a világ bármely részén vállalhatnak munkát. Másrészt *alternatívaként ott van a startup világ*, mely úgy tűnik, sokkal nagyobb mozgásteret képes biztosítani az Y és a Z generációs tehetségeknek. Nos, ezek a feloldhatatlan alapvetések. De valóban feloldhatatlanok? A kérdés megválaszolásához személy szerint további öt dilemmát tartok fontosnak körbejárni, a következőkben ezekre térek ki.

2. 5 DILEMMA RÖVIDEN

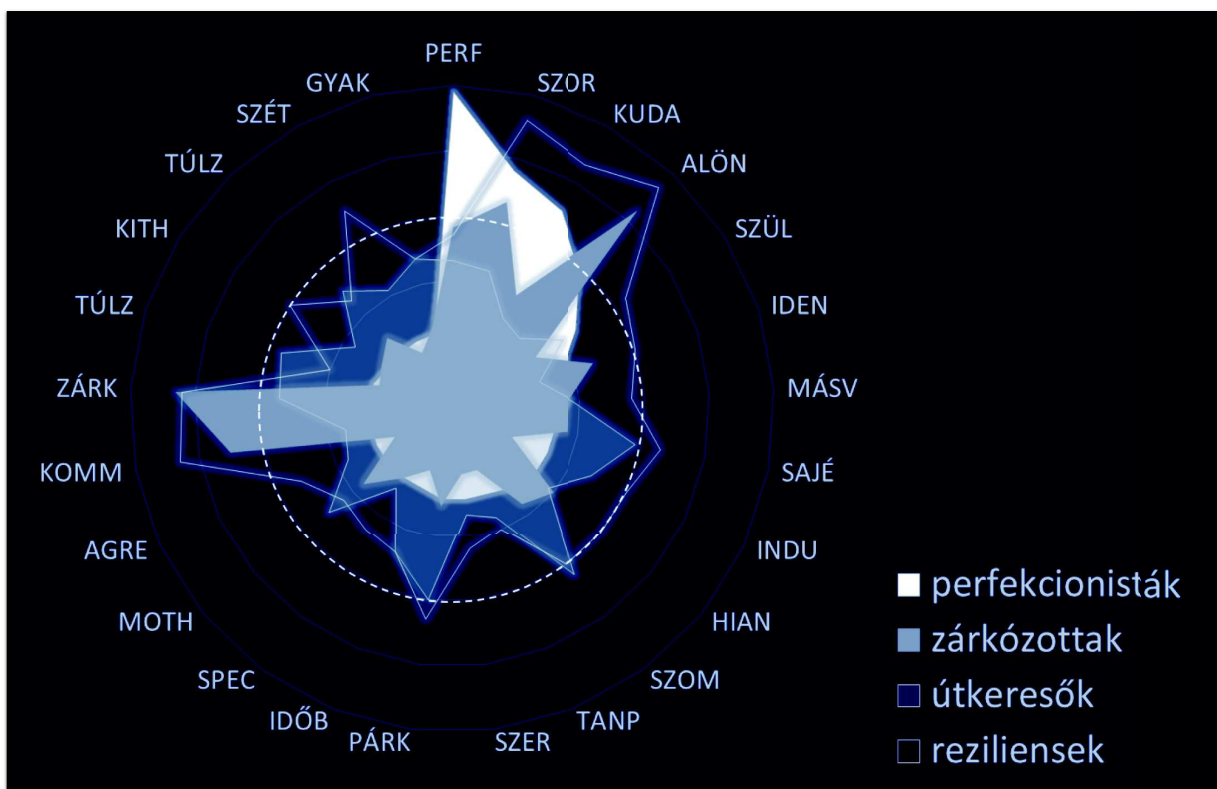
2.1. 3T – a tehetség, a tehetség potenciál, a tehetséges

Az első dilemma, melyet célszerűnek látok tisztázni, az az, hogy amikor tehetségről beszélünk – s itt most főként az üzleti szféra talent management kereteire gondolok – a tehetséget értjük alatta, a kiteljesedésre váró, támogatást igénylő tehetség potenciált, vagy az emberekben meglévő, valamilyen szakmai területhez köthető affinitás, „tehetség” meglétét. Egyáltalán nem mindegy, hiszen eltérő reális célkitűzéseket, más-más bánásmódot és programokat illetve teret igényel a három jelentéstartalom a hétköznapi életben. Ha a tehetséget, akkor már azt a kiforrott személyt értjük alatta, aki kreatív gondolkodásának, megfelelő motivációjának köszönhetően átlagon felüli teljesítményt képes produkálni, s így kiteljesedni (Bodnár – Takács – Balogh, 2011). A második esetben a kiemelkedő képességek csírájának meglétét érthetjük, mely azonban még kiteljesedésre vár, így ez a szervezet részéről időbeni „eltolódást” egyfajta jövőbe történő investálást igényel. Az említett értelmezések közül, talán a harmadik az, mely a szervezetek széles körében érvényesül a „megfelelő embert, a megfelelő készségekkel és kompetenciákkal a megfelelő helyre” formájában.

2.2. A dupla E – egyedi vagy egységes

Valamilyen oknál fogva – talán az uniformizált rendszerek egységesítő, egyszerűsítő sajátosságaiból adódóan – általában úgy vélekedünk, hogy a tehetségek érvényesülésének támogatása egységes módon támogatható. Ám ahogy arra egy utánkövetéses, 100 fő bevonásával megvalósult vizsgálat (Bagdy – Kövi – Mirnics, 2014) rávilágít, az egyáltalán nincs így, hiszen az eredmények alapján legalább *négyféle tehetségprofilról* beszélhetünk (2. ábra).

2. ábra Tehetség profilok



Forrás: Bagdy – Kövi – Mirnics, 2014 (saját szerkesztés)

A profilok közötti alapvető eltérés leginkább abban fedezhető fel, hogy milyen *korlátok*, illetve *gátló tényezők* jelentenek *akadályokat*, *kihívásokat*, melyekkel a tehetségek, illetve tehetségígéretek szembesülnek a saját életükben. Ezek közül néhány, a fenti ábrán rövidítésekkel feltüntetettek közül: szorongás (SZOR), kudarcélmény feldolgozásának nehézsége (KUDA), alacsony önbecsülés (ALÖN), kommunikációs nehézségek (KOMM), zárkózottság (ZÁRK). S ez csak néhány a rengeteg tényező közül, mely teljesen más mértékben jelenik meg az egyes tehetségek tevékenységében, így ez azt is jelenti, hogy teljesen eltérő, egyénre szabott és egyedi megközelítést igényel, az egységes gondolkodásmód helyett.

2.3. Az a bizonyos 15% – „diszesek”

A nagyvállalati szinten megjelenő tehetség stratégia kapcsán egy igen izgalmas dilemmát vet fel a *diszlexiás fiatalok köre*, főleg azon a területen, melyek kreativitást és innovatív megoldásokat igényelnek. Miről is van szó? A diszlexiások között számos kiugró tehetség található, példaként említhetjük Richard Branson, Walt Disney, Anthony Hopkins, Agatha Christie, Pablo Picasso, Albert Einstein, Winston Churchill nevét.

Az ő életútjuk bizonyíték arra, hogy a fenti állítás megállja a helyét, ugyanakkor önmagában ez még nem ad okot arra, hogy a vállalatok foglalkozzanak a kérdéskörrel. Ha viszont azokat a **tudományosan igazolt** tényeket tartjuk szem előtt, mi szerint a diszlexiások a tanulási nehézségeiket kompenzálандó minden érzékszervüket igyekeznek bevonni, azokra támaszkodni és ily módon **multidimenziális gondolkodásmódot** sajátítanak el. Ennek eredményeként **átlagon felüli kíváncsiság** jellemzi őket, igen **kreatívak, képekben és strukturáltan gondolkodnak** („big picture”) (Davis, 2010).

Ezek olyan értékek lehetnek a corporate világ számára, melyek mellett szó nélkül elmenni rossz választásnak tűnnek. Főként akkor, ha mellé tesszük azt a tény, mely szerint magyarországi viszonylatban is növekszik a diszlexiások száma, arányuk már a kilencvenes években elérte a 7-10%-ot (Meixner, 1993), ami megegyezett a becsült európai átlaggal (Smythe–Everatt 2000). Ehhez hozzáteendő, hogy a felszíni diszlexiával megbirkózni kényszerülők aránya még magasabb.

2.4. G pont – lapítsd a piramisd!

Ha már tehetségekről és tehetségmenedzsmentről beszélünk, akkor megkerülhetetlen a szakemberek és nagyvállalatok széles körét izgató G pont, vagyis a **generációs kérdés** is. Egész pontosan ezen belül az Y generáció megértésére való törekvés, jellemzőinek feltárása, igényeinek kielégítése érdekében, hiszen értelemszerűen közülük kerül ki 5-10 éven belül a legtöbb vezető, tehát ők jelentik a vezetői utánpótlásban a talent poolok merítési bázisát.

Ha ezt tényleg fontos stratégiai kérdésnek tekintjük, márpedig a gyakorlati élet bizonyítékai (tréningek, workshop-ok, cikkek, konferenciák stb.) alapján úgy tűnik, hogy a vállalatok így kezelik az említett témakört, akkor nélkülözhetetlen megérteni a szóban forgó (Y) és az azt követő (Z) generáció igényeit.

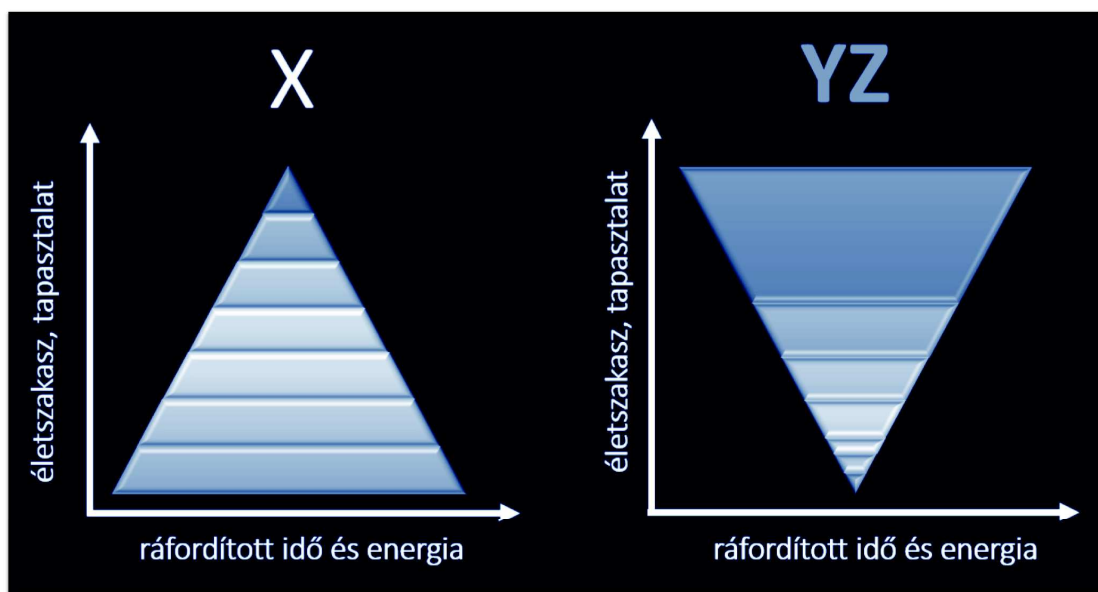
Az igényeit, ám nem csak az éppen adott életpillanatban, hanem az egyes életszakaszokban is, azzal együtt, hogy az adott igényeikhez, azokhoz kapcsolódó céljaikhoz és elérésükhöz szükséges akciókra mennyi időt és energiát hajlandók fordítani az oly sokat emlegetett „**nekem ez jár**” **életszemlélet** bűvkörében. Erre egy már széles körben ismert, sok esetben megkérdőjelezett létjogosultsággal bíró, ám igen egyszerű és szemléletes eszköz, a Maslow piramis kiválóan alkalmas.

A személyes tapasztalatok – 11 évnyi képzési, projekt és egyéb fejlesztési keretek, közös munka Y generációsokkal – valamint egyéni elmondásaik, beszámolóik alapján meggyőződésem, hogy a korábban ismert Maslow piramis a feje tetejére állt (3. ábra).

Míg az X generáció „eminenciásai” szorgosan és türelmesen tettek azért, hogy a gyűjtött tapasztalatok és eltelt idő után joggal lépkedhessenek feljebb a **Maslow-szükséglet hierarchia** lépcsőfokain, addig az Y generáció erre nem hajlandó várni. A hierarchiában lejjebb helyet foglaló szükségletek kielégítésének elérésére igen minimális időt, minél kevesebb energiát kívánnak fordítani, hogy öntudatos viselkedésüknek teret adva az önmegvalósítás útjára léphessenek minél hamarabb.

Az, hogy ehhez objektív megítélés szerint is rendelkeznek-e kellő elméleti, tapasztalati tudással és egyéb kompetenciákkal, készségekkel, az esetükben másodlagos kérdéssé vált. (Gondoljunk csak arra, hogy a Panorama Projekt eredményei alapján a hallgatók által első öt helyre sorolt kulcskompetencia között nem szerepelt a szakmai ismeret, tárgyi tudás.)

3. ábra Generációs szükségletpiramisok



Forrás: saját szerkesztés, 2014

2.5. ME or WE – egyén vagy csapat

Végül, de nem utolsó sorban az ötödik dilemma arról szól, hogy az *egyéni vagy a csapatmunkát részesítsük-e előnyben*, főként, ha a tehetségek érvényesülésére igyekszünk fókuszálni.

A kérdésfelvetés alapját Susan Cain (2013) munkája adja, melyen belül egyik markánsan megjelenő vizsgált elem az együttműködés és kreativitás, hatékonyság kapcsolatának vizsgálata.

Az összefüggések elemzésekor a kiinduló pont az úgynevezett „*magánykatalizátor*”, melyet Cain azzal magyaráz, hogy a magányos problémamegoldás illetve munkavégzés során a társas feladatvégzés (csoporthmunka) során tapasztalható legalább két zavaró tényező kiiktatásra kerül. Az egyik az emberi kapcsolatokat a háttérben végig kísérő szexualitás, a másik pedig a figyelmet elterelő társas interakciók. Az egyéni munka ezek lehetőségét kizárva az adott kérdésre, problémára történő fókuszáltság mértékét fokozza, ezáltal a hatékonyság és feltehetőleg a kreativitás fokozódik. Továbbá számos Cain által is hivatkozott kutatás rávilágít arra, hogy a kiemelkedő teljesítményt nyújtó sportolók, hegedűművészek, sakkozók és az átlagosnál jobb tanulási teljesítményt nyújtó egyetemisták mindegyike kivétel nélkül egyedül is rengeteget készül, tanul, főként egyéni gyakorlás formájában.

Mindezen gondolatok és vizsgálatok eredményét összefoglalva Cain nem azt állítja – s ezt én magam is osztom – hogy a team munkával van a gond, hanem a „*csoporthmunka*” által hirdetett csoporthmunka mindenek felett állósága a sok, a ló másik oldala. Nem csak az előbb említett okokból kifolyólag, hanem mert a csoportos együttműködések révén leginkább a vezetői készségek fejlesztése érhető el. Mely igazán fontos, ugyanakkor nem kizárólagos létjogosultsággal bír. Ráadásul számos olyan példát említ – köztük Marie Curie-t – akik *introvertált* személyiségként, egyedül dolgozva váltak meghatározó vezetővé. Hogyan lehetséges ez? Gondoljunk csak azokra – s erre éppen Marie Curie az egyik legjobb példa –, akik egyéni tudományos munkásságuk révén egy új tudományterület vezetőjévé, úttörőjévé váltak, vagy világszerte nagy hatással bíró műveket – könyv, színdarab stb. – alkottak, nagy hatást gyakorolva közösségekre, társadalmakra.

Ezek után felmerül a kérdés, hogy akkor hogyan juthattunk el az egy légtérű irodák világáig, a team munka mindenek felett állóságának hirdetéséig. Erre példaként a Linux fejlesztése szolgálhat, melynek lényege a nyílt forráskód, s az, hogy mindenki szabadon hozzátehetette a saját tudását, észrevételét és ezáltal jelentős hozzáadott érték generálódott a csoportos együttműködés eredményeként. A legutóbb megfogalmazott érvelés azonban megfélekedez arról, hogy valójában egyéni munkavégzés eredményeinek megosztása történt egy közös platformon, viszont a feladatokat megoldó informatikusok valójában egymástól elszeparáltak, megfelelő autonómiát (feladat, idő, tér) élvezve alkothattak. Az egy térben történő csoporthmunkát preferáló vállalatok erről megfélekedezve az online világ sajátos előnyeit igyekeztek átültetni az offline világba (Cain, 2013). Az azonban könnyen belátható hogy a két világ sajátosságait összemixelő „*livinternet*” hosszú távon nem lehet igazán jó megoldás.

Utóbbi kijelentésemet az Egyesült Államokban végzett *Coding War Games* elnevezésű kísérlet eredménye is egyértelműen alátámasztja. A vizsgálat célja az volt, hogy feltárják a legjobb és a legrosszabb programozók tulajdonságait. Összesen 92 vállalat több mint 600 programozóját vonták be, akiknek az volt a feladata, hogy tervezzenek meg, programozzanak le és teszteljenek egy programot a saját irodai helyükön rendes munkaidőben. Minden egyes programozó kapott egy partnert maga mellé ugyanattól a cégtől, viszont külön kellett dolgozniuk és semmilyen formában nem kommunikálhattak egymással. Döbbenetes különbséget mértek, a legjobbak tízszer olyan jók voltak, mint a legrosszabbal teljesítők. Számos lehetséges háttér okkal számoltak, ám szinte mindegyik kivétel nélkül tévútnak bizonyult. Sem a szervezeten belüli pozícióra, sem a fizetésre, sem a tapasztalati évek számára nem volt visszavezethető a jelentős teljesítmény különbség. Míg végül a fókusz a munkakörülményekre nem helyeződött. A legjobban teljesítők 62% nyilatkozta azt, hogy munkahelyük megfelelő magánszférát biztosít számukra, míg a legrosszabbal teljesítőknek csak 19%-a állította ezt. Előbbieknek 38, utóbbiaknak pedig 76%-a mondta azt, hogy a munka során szükségtelenül félbeszakították. A végső következtetés tehát az volt, hogy az egyterű irodák alkalmazása jelentősen csökkentheti a hatékonyságot (Cain, 2013).

3. A MEGOLDÁS?

A számos dilemmafelvetés után valószínűleg az lenne az elvárható, hogy megoldások sorát tárja fel a dilemmákat hozó személy. Ám mindezt igen bátor lenne megtenni általános érvényűnek beállított megoldások / javaslatok megfogalmazásával, hiszen a szervezeti kultúra, a cég talent stratégiája, a rendelkezésre álló erőforrások és a profil jelentősen befolyásolja a válaszként adható lépések, kialakítandó rendszerek hatékonyságát, sikerességét.

Összefoglalásként, s megoldási javaslatokként éppen ezért a TEhetségek Akadémiája, mint készségek és kompetenciák fejlesztésével foglalkozó szakmai közösség szintjén fogalmazom meg a lehetséges megoldásokat, melyek a következők:

- a tehetségek támogatása, fejlődésének elősegítése során nemcsak a knowing (mit tud?) és a doing (mit tesz? milyen hatékonysággal?) dimenziókkal érdemes foglalkozni, hanem a being (ki is valójában ő? milyen személyiség? stb.) résszel is,
- a három dimenzió több módszer (frontális képzés, mentoring, tréning, coaching) együttes alkalmazásának létjogosultságát veti fel,
- a készség és kompetenciafejlesztést – mint a tehetségek kibontakozását támogató tevékenységet – rövid és intenzív, aktualitást tükröző és érdekes, kreatív, vagy legalábbis kreativitást igénylő programok formájában érdemes megvalósítani,
- a programok megvalósításának légköre kapcsán igen fontos elvárás, hogy coaching szemléletű, partneri viszonyt kialakító és motiváló légkört hozunk létre,
- a lebonyolítás pedig kis létszámmal, személyre szabottan és utánkövetéssel együtt érdemes megvalósítani.

S hogy mindezt miért érdemes átgondolni és megvalósítani? Mert Klebersberg Kuno szavaival élve: „Az a nemzet, mely nem képes tehetséges fiainak kifejlődését biztosítani és őket a nekik megfelelő helyre állítani, az a közepszerűség kezén elsorvad.”

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bagdy E. – Kövi Zs. – Mirnics Zs. (2014): *A tehetség kibontakozása*. Helikon Kiadó, Budapest. pp. 71-161.
- Bodnár G. – Takács I. – Balogh Á. (2011): *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest. pp. 11-49. [Online]: http://geniuszportal.hu/sites/default/files/19_kotet_net.pdf (2014. október 12.)
- Bogáth Á. (2012): *A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben* In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.* Óbudai Egyetem, Budapest. [Online]: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Bogath_Agnes.pdf (2014. október 12.)
- Cain, Susan (2013): *Csend*. Háttér Kiadó, Budapest. pp. 121-157.
- Davis, Ronald D. (2010): *The Gift of Dyslexia: Why Some of the Brightest People Can't Read and How They Can Learn*. Souvenir Press, London. p. 304
- Manpower Group (2012): *Manpower Group Annual Survey Reveals U.S. Talent Shortages Persist in Skilled Trades, Engineers and IT Staff*. Manpower, Milwaukee [Online]: <http://press.manpower.com/press/2012/talent-shortage/?article2pdf=1> (2014. október 12.)
- Meixner Ildikó (1993): *A dislexia prevenció, reedukáció módszere*. Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskola, Budapest.
- Smythe, I. – Everatt, J. (2000): *Dyslexia diagnosis in different languages*. In L. Peer – G. Reid (szerk.): *Multilingualism, literacy and dyslexia*. David Fulton, London, 12–21.
- Pricewaterhouse Coopers (2014a): *Fit for the future 17th Annual Global CEO Survey - Key findings in the technology industry*. [Online]: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-technology-key-findings.pdf> (2014. október 12.)
- Pricewaterhouse Coopers (2013): *Együtt legyőzni az akadályokat*. (2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérés). PwC, Budapest. p. 17. [Online]: <http://www.pwc.com/hu/hu/publications/ceo-survey/assets/pdf/ceo-survey-2013.pdf> (2014. október 10.)
- Pricewaterhouse Coopers (2014b): *Optimizmus és önbizalom – A vezérigazgatók megtalálták az útjukat*. (3. Magyarországi Vezérigazgató Felmérés). PwC, Budapest. p. 16. [Online]: http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/magyarorszag_i_vezerigazgato_felmeres/2014/assets/ceo-survey-2014-hu-online.pdf (2014. október 10.)
- Pricewaterhouse Coopers (2014c): *Panorama projekt*. PwC, Budapest. p. 5 [Online]: http://www.pwc.com/hu/hu/humaneroforras_tanacsadas/assets/panorama_elektronikus_flyer_final_0127.pdf (2014. október 10.)
- Smythe, I. – Everatt, J. (2000): *Dyslexia diagnosis in different languages*. In L. Peer – G. Reid (szerk.): *Multilingualism, literacy and dyslexia*. David Fulton, London, 12–21.
- Torres, Rosalinde (2013): *What it takes to be a great leader?* TED, San Francisco. [Online]: https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader
- Zachár László (2009): *Az Európai Unió kulcskompetenciái Tréneri kézikönyv*. Perfekt Kiadó, Székesfehérvár. p. 65 [Online]: http://tvk.munka.hu/c/document_library/get_file?uuid=50ba0fc1-eda9-4e6c-bb17-fd02614693c8&groupId=65957

A COACHING SZERVEZETI SZINTŰ ALKALMAZÁSA

Kunos István

A coaching menedzsment vonatkozású térnyerése, és annak indokoltsága – a fejlett országok számtalan példáját alapul véve – egyre inkább megkérdőjelezhetetlennek tűnik. A következő esettanulmány egy olyan kétnapos szervezeti szintű coaching-folyamatot és annak tanulságait mutatja be, mely mintaértékű lehet sok hazai szervezet számára is. Az alábbi, megtörtént esetből kiderül, hogy pár jól képzett coach milyen hatékonyan segíthet egy nemzetközi szervezetet abban, hogy a bajba jutott vállalat maga tudja megtervezni, majd levezényelni az adott krízishelyzetben elengedhetetlen, megoldás-orientált, gyors átalakítási folyamatát. A tanulmány jól példázza a coaching kiterjeszhetőségét, mely az egyéni és a team-coaching-on is jóval túlmutatva, jelen esetben szervezeti szinten vitte sikerre azt.

Az évek óta veszteségesen működő, szabadidős tevékenységgel foglalkozó multinacionális vállalat felsővezetése egy háromnapos szűkebb körű coaching-ot követően elhatározta, hogy a figyelmüket attraktívan felkeltő coaching-ot kiterjeszti a vezetés többi tagjára is. A cég súlyos gondjaiból fakadó gyors beavatkozási kényszer, és a coaching-ban rejlő lehetőségek együttes felismerése, egy kétnapos „kihelyezett” szervezet-coaching alapjait teremtette meg. Elsődleges célként a túlélést, majd a későbbi sikeres működést tűzték ki, melyet a „Top 70” vezető coaching-általi formálásával kívántak megvalósítani. *(Hozzá kell tennem, hogy egy klasszikus coaching-folyamat általában 5-8 alkalmat, és 2-12 hónapot jelent, így a bemutatott eset – manapság még – több szempontból is rendhagyó „gyakorlat”-nak számít. (a szerző megjegyzése).)* A helyzet nyilvánvalóan kritikus volt. A kialakult helyzet előtt egy évvel a cég tulajdonosai új CEO-t szerződtek, akinek fő feladata a vállalat krízismenedzselése lett volna, a szervezet újbóli nyereségesé tételének kézzel fogható tényével. Az ekkor már évek óta veszteséggel működő vállalat korábbi vezérigazgatója a néhai cégalapító egyik fia volt. A cég működését mindig is a kapcsolat-orientált „családiasság” jellemezte. Egyrészt élvezte ügyfelei bizalmát, jó imázsa volt, világhírnevet vívott ki magának. Másrészt szenvedett a szegényes humán-menedzsmenttől, az egységesített folyamatok és a belső együttműködés hiányától, ugyanakkor meg kellett küzdenie az egymással – a saját befolyásuk növeléséért – harcoló szervezeti egységek ellenségeskedéseivel. Később mindez a számok terén is kiütöközött. Az elmúlt tíz évben a cég pénzügyi fekete lyuk-ként működött. A dolgozók többsége mindezek ellenére nyíltan elutasította a változás szükségességét. Akkoriban úgy tűnt, hogy az autokrata és ambiciózus új felsővezetői kör nem érti a vállalat kultúráját és annak eredeti értékeit. A „régiek” pedig úgy érezték, hogy a történelmi múlt integráló hatásából fakadóan kötelességük ellenállni mindenféle szervezeti átalakítást célzó akciónak. Azzal érveltek, hogy az elmúlt időszakban számtalan tanácsadó próbált már szervezeti változásokat katalizálni, de ezek a kísérletek egytől-egyig kudarcba fulladtak ...

A jelenlegi helyzetet összefoglalva megállapíthatjuk, hogy egy újabb reformációs „tévedést” a cég már nem képes túlélni. A coach-ok esetleges kudarca az új vezérigazgató felé azt az üzenetet hordozná, hogy nehegy megpróbáljon még egyszer bármilyen változási folyamatot kezdeményezni, mert abba már ő is biztos belebukik. Ugyanakkor kívánatosnak tűnt a „kívülről” irányított, „majd mi megmondjuk, hogy mit tegyetek”-típusú tanácsadás helyett, egy – elsődlegesen a szervezet belső erőforrásaira építő – szervezeti-szintű coaching-ot igénybe venni. *(A coaching-nak ez a formája – mint korábban már utaltam rá – most még atipikusnak számít, de reméljük már nem sokáig. (a szerző megjegyzése).)* A megvalósult elképzelésbe résztvevőként a vezérigazgatón kívül bekerült az új tízfős felsővezetői kör, hatvan régióvezető, valamint azok a kulcsszereplők, akik a Pénzügy és Számvitel, HR, Marketing, és K+F területekről érkeztek. A távoli, nyugodt környezetben lebonyolított kétnapos coaching-nak egy hetven főt befogadni képes nagyterem, valamint nyolc – csoportmunkák tartására kiváló, flip-chart táblákkal és egyéb szemléltető eszközökkel felszerelt – kisebb terem adott helyet. A mester-coach-on kívül három segéd-coach segítette a folyamat sikerre vitelében.

1. ELSŐ NAP

Az első nap egy bemutatkozó plenáris üléssel kezdődött, ahol minden résztvevő magának választhatta ki ülőhelyét. A terem berendezése egy klasszikus színházéhoz hasonlított, ahol nem voltak számozott székek. A sorokban elhelyezett ülőhelyek mindegyike a terem eleje felé nézett, néhány, itt-ott elhelyezett flip-chart táblával. Ez a klasszikus elrendezés a résztvevőkben azt az érzést erősítette, hogy itt valami felülről-lefelé irányuló megközelítésben lesz részük, vagy a vezérigazgató, vagy a kijelölt tanácsadók „diktálásával”. Az első plenáris ülésen a vezérigazgató egy jól fókuszált, rövid bemutatkozó beszéddel kezdett. Megköszönte a résztvevőknek, hogy eljöttek, és személyesen kérte őket, hogy aktívan vegyenek részt a most kezdődő szervezet-coaching folyamatban. A cég sürgető kihívásait összefoglaló gyors helyzetértékelését követően elmondta, hogy mi a kétnapos coaching célja: Együttműködés annak érdekében, hogy a vállalatnál javuljon a humán menedzsment, a minőség, a pénzügyi eredményesség, melyből azután növekedés és fejlődés fakad majd. *(Ellinger & Bostrom, 2002)* Ezt követően – a teremben elhelyezkedő négy coach – röviden bemutatkozott, majd egyikük gyorsan megkérte a résztvevőket, hogy változtassanak ülőhelyet szakterületenként tíz-tizenöt fős csoportokat alkotva. A felsővezetői csapat egy team-et kellett hogy formázzon, mégpedig úgy, hogy a vezérigazgató ezen csoporton kívül, de bárhol helyet foglalhatott. Az így kialakított – vezető nélküli – csoportokat ezután arra kérték, hogy egy-egy kört formálva úgy helyezkedjenek el a nagy teremben, hogy a kört alkotó személyek a saját körük közepe felé nézzenek. Végül ezek a helyváltoztatások hat csoport létrejöttéhez vezettek. Öt szakterület, formális vezető nélkül, plusz egy felsővezetői csapat, a vezérigazgató nélkül. Mindez enyhe zavart okozott a résztvevőkben, ami a meglepetés erejével hatott. Sok helyen „közös nyelvet beszélő”, baráti csoportok formálódtak, kezdett izgalmassá válni a dolog. Azzal, hogy az egyes csoportokban ülők azonos szakterületről, de különböző helyekről verbuválódtak, lehetővé tette

számukra saját identitásuk megtartását. Innentől kezdve a konkrét szakterület a kétnapos együttgondolkodás fő tárgyává vált, ahol mindenki szabadon megnyilvánulhatott. A kezdeti káoszt követően tudatos elvek mentén különálló csoportokba formálódó, saját identitással rendelkező teamek az eddigiektől eltérő felelősséget vállalva tették komplex-szé a felsővezetői csapatot, a vezérigazgatót, és a „többieket” magába foglaló közösséget. Minden felsővezető egy csoportba került, szintén elkülönülve a nagy egésztől, és a vezérigazgatótól, sajátos identitással és felelősséggel. Ebben a „sok közül egy” csapatban sem volt kijelölt team-leader, így ez, és a többi csoport is strukturálisan teljesen egyenlővé vált. A vezérigazgató nélküli felsővezetői csapat leginkább egy egyénekből álló, sebezhető csoport benyomását keltette. Hasonló okokból a felsővezetői csapatától „megfosztott” vezérigazgató is csupán sebezhető individuumnak tűnt. A körökben elhelyezkedő résztvevők tehát egymás felé néztek, ahelyett, hogy egy irányba tekintettek volna. Fizikálisan is egy sokkal komplexebb szervezeti struktúra állt elő. A résztvevők – kissé provokáltan – hirtelen új helyzetbe kerültek, ami persze már a szervezet-coaching-nak kívánt „megágyazni”. Hirtelen fókuszváltás következett be, mely leginkább a CEO-tól, és a coach-októl való elfordulást jelentette. Innentől kezdve a hetven résztvevő figyelme túlnyomórészt önmagukra és rögtönzött csoportjukra irányult. Mindez jól példázza, hogy egy teremben való elhelyezkedés megváltoztatása hogyan tud energiákat átcsoportosítani, mely további, komplexebb észleléseknek és interakcióknak nyit teret. Ez szinte már önmagában is hatékony coaching eszköznek tekinthető – mondhatni egy tartalomtól független, az interakciós architektúrát átszervező implicit metodológia –, mely a centralizáltság helyett egy többpólusú, a résztvevőknek egyenlő („kerekasztal-típusú”) esélyeket biztosító helyzetet teremtett. (Moblely, 1999)

A csoportok kialakulása után külön-külön termekben, szeparáltan folytatták a munkát. Majd minden csoportból egy-egy önkéntest (leendő moderátort) toboroztak, akiket a coach-ok egy másik külön teremben készítettek fel annak érdekében, hogy az elkövetkezendő csoportmunkák során az egyes csoportokon belül a hatékonyság biztosított legyen. Főként három dologra kellett figyelniük:

- a csoportjuk minden tagja aktív résztvevőként tevékenykedjen,
- az időkorlátok, határidők betartására, és
- egy segéd kiválasztására, aki majd dokumentál, flip-chart táblára ír stb..

Az önkéntesek ezt írásban is megkapták azzal a kiegészítéssel, hogy csoportjukba való visszaérkezésük után rögtön válasszák ki segédjüket. A coach-ok azt is elmondták, hogy az elkövetkezendő két napban még számos ilyen különterembeli szűkebb körű találkozással fog kerülni – azonban rotációval, más-más szereposztásban –, annak érdekében, hogy minden egyes résztvevő esélyt kaphasson saját csoportjának hatékonyság-növelésére. (Vogelauer, 2002)

Minden csoport ugyanazt az első feladatot kapta. Az alábbi kérdésre kellett precíz, részletes választ adniuk:

„Mit tehetne az X szakterület (minden más szakterület) felelősségteljesen a saját területén annak érdekében, hogy a közeli jövőben jelentős hozzáadott értékkel növelje az egész szervezet mérhető eredményességét?” (Minimálisan egy flip-chart lapot teleírva csoportonként!)

A második feladatban – hasonlóan az első feladathoz – azt kellett felírni, hogy más szakterületek vajon mit(ket) javasolnának a mi szakterületünknek az előbb említett jövőbeli teljesítménynövelés megvalósítása érdekében.

A coach-ok hangsúlyozták, hogy a flip-chartokra kerülő javaslatoknak a lehető legkonkrétabbnak, és gyakorlatiasnak kell lenniük. Annyira magától értetődőeknek, hogy az is tisztán megértse, aki esetleg nem tudott részt venni a kétnapos rendezvényen. Azt is aláhúzták, hogy nem kell mindenkinek mindenben egyetértenie, de ha egy csoportból legalább három ember javasol valamit, azt már szó szerint fel kell írni a táblára. Minderre elegendő idő állt rendelkezésre.

A coach-ok a kivitelezés közben kényesen ügyeltek arra, hogy:

- nehogy egyhuzamban három percnél többet időzzenek egy-egy csoport megfigyelésénél (csupán annak érdekében, hogy minden rendben, az előzetesen megbeszélteknek megfelelően történjen),
- egy csoportnál egyidőben maximum egy coach jelenjen meg,
- minden csoportot csak röviden, a feladat-végrehajtás elején, közepén, és végén ellenőrizzenek (belső folyamatok alakulása, előrehaladás),
- szinte észrevétlenül maradjanak,
- a CEO ne kommunikáljon egyik csoporttal sem (a coach-ok viszont röviden tájékoztatták őt a coaching-folyamat állásáról, egy átfogó képet nyújtva neki). (Passmore, 2006)

Megjegyzendő, hogy itt újabb meglepetés érte a résztvevőket, akik arra számítottak, hogy a kétnapos összejövetel során a saját szakterületünket fogják majd képviselni a „nagy” szervezeten belül; ezzel szemben most frissen létrehozott új csapatokban szeparáltan kellett dolgozniuk. Ez ismét fókuszpont-váltást eredményezett. A más szakterületek számára gyűjtött fejlesztési javaslatok saját, szűk fejlesztői körben születtek. Így persze a saját szakterületük fejlesztési irányait is meg kellett határozniuk, de szakmai vezetőjük jelenléte nélkül. Ez nagyfokú szabadságot eredményezett, új perspektívákat nyitott, lehetővé téve a saját felelősség teljesebb átértését. A felsővezetői csoportban is hasonlóan tettek – minden szakterület vonatkozásában –, az adott szakterület vezetőjének jelenlétében, korlátozva annak „védekezési lehetőségét”, s mindezt a CEO távollétében. A felsővezetők korábban sosem gyűltek össze a CEO nélkül. Az intenzív kiscsoportos foglalkozások késő ebédidőig zajlottak ...

Ebéd után a résztvevőket a plenáris terembe hívták, és megkérték őket, hogy – a korábbihoz hasonlóan – kisebb csoportokban (szakterületek szerint), kör alakokban foglaljanak helyet. A felsővezetői kiscsoport ugyanúgy (a CEO nélkül), a CEO pedig külön. Ezután a kiscsoportokat megkérték, hogy fizikálisan adják át az adott szakterületeknek, és a felsővezetői csoportnak a korábban felírt fejlesztési javaslatokat. Újabb meglepetésként hatott, hogy a coach-ok ugyanakkor arra is megkérték őket, hogy egyszerűen tegyék félre a megkapott javaslatokat későbbi feldolgozásra konzerválva azokat. Mindenki arra számított, hogy azonnal elkezdődik a szakterületek közötti egymásra-mutogatás, védekezéseket sem nélkülöző értékelés, mely alól a felsővezetői csoport sem lesz kivétel. Nem ez történt. E helyett a coach-ok arra kérték a kiscsoportokat, hogy osszák meg egymással benyomásaikat az eddigi munkafolyamattal kapcsolatban. A „folyamatról igen, de a tartalomról semmit”-típusú érdeklődés stresszel terhes hatása alatt a résztvevők kezdtek kissé

összezavarodni. Az egyes kiscsoportok sorra beszámoltak elkülönült munkavégzésük sikerességéről, amit a többi csapat figyelmesen végighallgatott. Ebben a fázisban csak a coach-ok tehettek fel kérdéseket az egyes kiscsoportoknak, miután azok tíz percben kifejtették csoportjukban szerzett élményeiket. A coach-ok az alábbiakhoz hasonló kérdéseket tettek fel:

- Csoporton belül kik voltak a legaktívabb résztvevők?
- Kik maradtak leginkább háttérben?
- Ki fókuszált leginkább a teljesítményre?
- Ki fordított legnagyobb figyelmet a javaslatok precíz és teljeskörű megfogalmazására?
- Ki vette ki a részét leginkább a tartalmi munkából?
- Ki segítette leginkább a folyamat előremozdítását?
- Megfogalmazódott erőteljes ellenvélemény?
- Volt olyan csoporttag, aki mediátorként viselkedett?
- Hogy sikerült a három különböző szerep eljátszása?
- Hogyan lehetne ezeket a kiscsoportos szerepjátékokat fejleszteni a későbbiekre nézve?
- Hogyan lehetne a kiscsoportos munkát – tartalomtól függetlenül – fejleszteni a későbbiekre nézve? ...

Ez, a körülbelül plusz két-órás összegző megbeszélés – és „tükörtartás” – a későbbi munka fontos, visszatérő részévé vált, ami világosan feltárta a csoportok közötti különbségeket is. A coach-ok által feltett kérdések pedig az egyes csoporttagok számára segítették a csoportmunkához, és a „nagy egész”-hez való egyéni hozzájárulásuk mértékét, valamint annak típusát azonosítani. A kérdések egy része a kiscsoportok elkülönülten, illetve plenáris ülésen mutatott munkamódszere közötti korrelációt igyekezett feltárni. Például:

- Ha a plenáris ülésen csak egy csoporttag beszélt, míg a többiek hallgattak, akkor hogyan dolgoztak a kiscsoportos munkavégzés alatt?
- Ha a plenáris ülésen egymás szavába vágva nyilvánultak meg a csoporttagok, akkor hogyan dolgoztak a kiscsoportos munkavégzés alatt?
- Ha két csoporttag mindvégig némán hallgatott a plenáris ülésen, akkor ők hogyan járultak hozzá a kiscsoportos munkavégzés sikerességéhez?
- Ha csak két-három „tenor énekelt” a plenáris ülésen, akkor ugyanez volt jellemző a kiscsoportos munkavégzés során is?
- Ha az egész csoport feszélyezett volt a plenáris ülésen, csekély mennyiségű információt felsorakoztatva, akkor mit jelent ez a kiscsoportos munkavégzésre vonatkozóan?
- Ha a csoporttagok nem értettek egyet a plenáris ülésen, akkor ugyanez lehetett jellemző a kiscsoportos munkavégzés során is?
- Ha a csoporttagokból energia, motiváció és elhivatottság sugárzott a plenáris ülésen, akkor ez hogyan formálhatta a kiscsoportos munkavégzést? ...

Kétség nem férhet hozzá, hogy a csoportoknak feltett végső kérdés így hangzott:

„Egy csapatként gondolkodva, mit tennének annak érdekében, hogy az elkövetkezendő kiscsoportos foglalkozások a tagokat aktívabb részvételre sarkallják, és a kívánt közös eredményre vezessenek.”

A válaszok „begyűjtése” során a coach-ok gondosan ügyeltek arra, hogy a csoporttagok válaszai ne egymásét szajkózva ismétlődjenek. Minden csoport meghallgatása után a coach-ok azért lehetőséget adtak néhány – a folyamatra vonatkozó tisztázó – kérdés feltételére, beleértve a CEO-t is.

Végül is:

- a prezentációk az adott szakterület sok kiscsoportbeli működési jellemzőjét a felszínre hozták, amellet, hogy olyan általános működési indikátorok is kiderültek róluk, mint például más szakterületek minőségéhez, vagy kultúrájához való belső viszonyuk,
- a felsővezetői csoport pedig kívülről is megfigyelhette saját belső folyamatait, anélkül, hogy kommentálhatta volna az elhangzó véleményeket,
- a CEO képet kapott a különbségekről, a különféle rendszer- és csoportfolyamatok összetettségéről, a kiegészítő és kulturális elemekről, így járulva hozzá a megfelelő stratégiai szemlélet kikristályosodásához,
- minden résztvevő megérezhette a megfelelően működő belső csoportfolyamatok jövőbeli hatékonyságnövelő szerepét, s minden csoport felfedezhetett néhány olyan konkrét folyamatfejlesztési elemet, melyre sürgősen nagyobb figyelmet kellene hogy fordítson. (Kunos, 2010)

Második feladatként a kiscsoportoknak újra kellett osztaniuk a három szerepet (moderátor, időkorlát-betarttató, író-segéd). Az új önkéntesek egyértelmű szerepleírást kaptak azzal az utasítással, hogy azt a csoportjukba való visszatérés után olvassák fel az ott jelenlévők előtt. Plusz egy önkéntest kértek fel arra, hogy precízen és a maga teljességében írja le a következő feladatot, hogy az egyértelművé váljon majd a kiscsoportos munkavégzésben résztvevő többi társ számára is.

Minden kiscsoport számára – beleértve a felsővezetői csoportot is – a feladat a következő volt: vegyék magukhoz az összes, más szakterületek által megfogalmazott fejlesztő javaslatot tartalmazó listát, valamint azt, amit saját magukra vonatkozóan írtak.

Ezt követően:

- az összes javaslatot egymás után sorra véve – válogatás és cenzorálás nélkül – összegezniük kellett, az esetleges duplikációkat persze kivéve azokból,
- majd ki kellett választaniuk azt a tíz javaslatot, melyről úgy vélték, hogy megvalósításuk nagymértékben hozzájárulhatna a cég eredményeinek javulásához,
- ezt követően mérhető célokat kellett kitűzniük konkrét határidőkkel, mellyel egyúttal bizonyították, hogy mindegyik javaslattal foglalkoztak,
- végül világos, gyakorlatias, időpontokhoz kötött akciótervet kellett kidolgozniuk az előbb kitűzött célok elérésének érdekében.

Minden csoport egységesen tíz prioritált akciót, célt és határidőt dolgozott ki A4-es papírra, hogy azokról később majd szétosztható másolatokat lehessen csinálni. Ezeket végül az adott részleg minden dolgozója és annak vezetője is megkapta, csakúgy, mint a vezérigazgató. Ezen felül minden csoport kapott egy előrehaladási űrlapot, melyen vezetniük kellett a kivitelezés előrehaladásának alakulását. Innentől kezdve ez a lap lett a kiscsoportok fő teljesítmény-mutatója, melyet aztán még minőségbiztosítási célra is fel lehetett használni.

A coach-ok úgy gondolták, hogy minden csoportból lesz egy „titkár”-szerepet magára vállaló személy, aki nem ugyanaz, mint a flip-chart-ra író. A „titkár” feladata az előbb említett előrehaladási lap vezetése volt. Így egyúttal biztosítva volt a világos, precíz megfogalmazás, és a határidők felvezetése. Néhány résztvevő kérte, hogy a kétnapos munka végeztével ezeket minden távollévő dolgozó is kapja meg e-mail-en keresztül, melyet rögtön el is fogadtak. A kitöltésre vonatkozóan – egy, a kiscsoportos munkavégzést megelőző plenáris ülésen – a másnap reggeli határidőben állapotok meg a résztvevők. (Addig elkülönülten dolgoztak az egyes kiscsoportok.)

Megjegyzésként említendő, hogy:

- az első nap végére a kiscsoportok dolgoztak többet, a fókusz a plenáris ülésről a belső folyamatok menedzselése, és a csoportok közötti együttműködés felé tolta;
- következésképpen a plenáris ülés központi-szerep-érzete csökkent, s ahogy a kiscsoportoknak kiadott feladatok konkretizálódtak, a plenáris ülés egyszerűen szimplának hatott;
- az egyes kiscsoportokat saját szakterület-prioritásaik, céljaik megállapítására, és akciótervek kidolgozására kérték – vezetőjüket nélkülözve, mely a résztvevőkben az összetartozást és a felelősségérzetet erősítette;
- minden kiscsoportot olyan helyzetbe hoztak, hogy „önfelhatalmazással” élve dolgozhassanak a nélkül, hogy a vezetőjük meghatározná a prioritásokat, vagy akciókat tervezze;
- hasonlóan alakult a helyzet a felsővezetői csoportban is, ahol a CEO kihagyásával zajlottak az események annak érdekében, hogy a szervezetet, mint „egészet” tudják szemlélni a felsővezetők. A coaching-folyamat vezérelte felsővezetői csapat saját területétől függetlenül, helyi prioritások nélkül, azoknál sokkal fontosabb vezetői minőségben végezhetne áldásos tevékenységét.

2. MÁSODIK NAP

A kiscsoportos foglalkozásokon a coach-ok ezen a napon is tartózkodtak a túlzott felügyeletől, és csak nagyon rövid látogatásokat tettek az egyes csoportoknál. A CEO egyik csapatot sem látogathatta. Az egyik coach ideje nagy részét a CEO-val töltötte, meghallgatva véleményét a szervezeti kultúráról. A coach segítő kérdésekkel próbálta megfogalmaztatni vele a jövőre vonatkozó vezetési és szervezetfejlesztési stratégiáját. Minden kiscsoportos foglalkozás végén – a következő plenáris ülés előtt – az előrehaladási lapok fénymásolására kérték a csapatokat, a többiek szemrevételezési lehetőségének biztosítása céljából.

A harmadik plenáris ülés

A harmadik plenáris ülés a másodikra hasonlított, ahol a kiscsoportos munkavégzések eredményeinek spontán megosztására koncentráltak – önkéntesek segítségével. A résztvevők szabad élmény-megosztásuk révén közelebb kerültek egymáshoz, és a „nagy egész”-hez. A kétórás összefoglaló megbeszélések ekkor már sokkal jobb csapatmunkát mutattak. Bizonyítékul szolgáltak, hogy a kiscsoportos munkavégzések hatékonysága nagymértékben nőtt, azok megoldás-központúbbakká váltak. Néhányan olykor utaltak rá, hogy vannak kevésbé produktív csoporttagok is. A csoportok ekkorra megtanulták az efféle anomáliák kezelését, s ezzel együtt az újrafókuszolást a hatékonyság megőrzése érdekében.

A plenáris ülésre jellemző volt, hogy:

- a coach-ok által feltett kérdések segítették az egyes kiscsoportokban folyó munkák eredményeinek mélységi összefoglalását, a csapatok között érzékelhető különbségeket is kitapinthatóvá téve;
- több időt fordítottak a különféle szerepekhez tartozó kompetenciák meghatározására, valamint arra, hogy ezek hogyan javíthatnák a jövőbeli hatékonyságot;
- a coach-ok mindegyik kiscsoporttól megkérdezték, hogy szerintük milyen szerep-rotáció, és részvételen alapuló csoportmunka segíthetné leginkább saját hatékonyságuk növelését a jövőben, állandó munkavégzésük helyszínére való visszatérésüket követően. (Passmore, 2006)

Harmadik feladat

Ebéd után sor került a harmadik kiscsoportos munkavégzésre, igaz, ezúttal a korábbiaktól kissé eltérő felállásban, ami azt jelentette, hogy minden kiscsoporthoz csatlakozott a saját szakterületük vezetője. Ebből persze az is egyenesen következett, hogy innentől kezdve megszűnt a felsővezetői kiscsoport. Minden kiscsoporton belül megmaradt a három szerepkör, kivéve a flip-chart táblára íróit. A frissen érkezett vezetőket arra kérték, hogy mostantól kezdve – a korábban kialakított szabályokat szabályoktól eltérően –, kvázi döntéshozóként tevékenykedve, saját elképzelésük szerint alakítsák a kiscsoportos foglalkozásokat.

Ennek az utolsó kiscsoportos foglalkozásnak az volt a célja, hogy véglegesítsék a szakterület-akcióterveket és az előrehaladási lapokat, melyeket azután majd eljuttatnak

- minden kiscsoport összes tagjának e-mail-ben, és
- minden felsővezetőnek, beleértve a CEO-t is.

A releváns kérdés konkrétan így hangzott: „Milyen lépéseket készül bevezetni szervezeti egységük annak érdekében, hogy jelentős mértékben járuljanak hozzá az ügyfelek érzékelt minőségjavuláshoz, és a mérhető szervezeti eredmények növeléséhez?”

Valójában a hatékonyság növelésének érdekében került sor a kiscsoportok saját vezetőinek döntéshozói minőségben való bevonásá-

ra ebben a fázisban. Ugyanakkor a felsővezetők már nem dolgozhattak együtt, így a CEO ekkor még elkülönült maradt kollégáitól. A felsővezetők megállapodtak egy későbbi találkozás időpontjában, és megígérték, hogy döntéseikről egy hónapon belül e-mailben értesítik mind a hetven résztvevőt.

Az utolsó kiscsoportos foglalkozás során a coach-ok a háttérben maradtak, és röviden tájékoztatták a CEO-t a kétnapos coaching-folyamat eredményeiről, és a jövőbeli nyomonkövetésről. (Peterson, 2006)

Negyedik plenáris ülés

Az utolsó plenáris ülést – a lezajlott kiscsoportos ülések eredményeivel összhangban – kissé módosították. Immár a szakterületi vezetőt is magába foglaló kiscsoportokat arra kérték, hogy a plenáris ülés ellenére maradjanak megszokott formációjukban. Ennek megfelelően már itt sem állt össze a felsővezetői kiscsoport. Ebben az új felállásban arra kérték a kiscsoportokat, hogy tartsák meg korábbi munkamódszerüket a folyamatra, és nem a tartalomra koncentrálva. A coach-ok által ebben a fázisban feltett kérdések azt kívánták felszínre hozni, hogy hogyan sikerült az egyes szakterületi vezetők kiscsoportba való integrálása. Majd a szakterületi vezetők is lehetőséget kaptak arra, hogy kifejtsek benyomásaikat saját kis csapatuk nélkülük elért munkájával, valamint saját maguk megítélésével kapcsolatban. Közös megbeszélést kezdeményeztek annak kiderítésére, hogy a jövőbeni „otthoni” értekezletek is hasonló formában kerüljenek-e majd lebonyolításra a későbbiekben, lehetőséget biztosítva ezzel a vezetőknek arra, hogy azok az értekezletek menedzselése helyett inkább a kollektív döntéshozatalra tudjanak majd koncentrálni.

Eredmények:

- A felsővezetői csoport kifejezte elkötelezettségét, hogy havi rendszerességgel minden szakterületre vonatkozóan nyomonkövetést végez.
- Minden résztvevő megállapodott, hogy kilenc hónapon belül hasonló összejevetelt tartanak, ahol értékelik az addigi eredményeket, és megbeszélnek a következő lépéseket.
- A vezérigazgató rövid összefoglaló beszédében kifejezte elkötelezettségét a kiscsoportokban született minden egyes eredmény megvalósításának nyomonkövetése mellett, valamint ígéretet tett egy olyan felsővezetői értekezletet összehívására, mely munkájának célja az előzőek biztosítása lesz.

3. ÖSSZEFOGLALÁS

Az esettanulmány jól példázza hogy egy egész szervezetre kiterjedő coaching-folyamat hogyan teremthet olyan tanuló környezetet, ahol a nagy rendszer és az abba ágyazott kisebb, de jelentős egységek párhuzamosan tudnak dolgozni saját kihívásaikon, saját megoldásaik megtalálása céljából. A levezényelt kétnapos coaching-folyamat a lehető legtávolabb állt a tanácsadástól. A coach-ok semmilyen elemzést, vagy konkrét, esetleg éppen általánosítható tartalmi tényezőt sem vittek inputként a folyamatba. Nem boncolgattak sem egyéni, sem kollektív kapcsolatokat. Figyelmüket inkább az egyénekre, az interperszonális kapcsolatokra, és a csoportok közötti viszonyokra irányították.

A coaching-munka lényege a kétnapos folyamat aprólékos megtervezésében, majd a terveknek megfelelő, szakszerű lebonyolításban állt. A nagy szervezet kisebb egységei (a kiscsoportok) lehetőséget kaptak arra, hogy saját maguk vegyék kézbe az „irányítást”, ezzel teret engedve nekik saját kompetenciáik megoldás-orientált fejlesztésében. Egyszerűbben fogalmazva, önállóan dolgozhattak céljaik eléréséért. A coach-ok a problémák megoldásainak kidolgozását közvetlenül az alkalmazottaknak és vezetőiknek címezték. Az eközben megfogalmazott coaching-kérdések a jövőre vonatkozó, a sikeres működést megcélzó szakterület-, valamint vezetői-akciótervekre, illetve megoldásokra fókuszáltak. Minden kiscsoportos foglalkozás önirányított formában zajlott, a coach-ok csak igen ritkán és rövid ideig tették tiszteletüket a kiscsoportoknál. Ez világossá tette a kiscsoportok számára, hogy sikeres szereplésük leginkább saját magukon múlik. Saját maguk határozhatták meg munkafolyamataikat, a saját maguk által felszínre hozott problémák megoldásainak céljával. A plenáris ülések elsődlegesen azt a célt szolgálták, hogy kiderüljenek az egyes kiscsoportok működési sajátosságai, és az a mód, ahogy megosztják az információt a „nagy közönség” előtt. A coach-ok által feltett kérdések főleg az egyes csoportokban zajló belső folyamatok jobb megértését szolgálták. A kiscsoportok lehetőséget kaptak a kísérletezésre, öntudatra ébredhettek, és levonhatták saját következtetéseiket.

A coaching-folyamatnak tulajdonképpen egyszerű célja volt, nevezetesen az addig a felsővezetőkre és a CEO-ra irányuló figyelem súlypontjának áthelyezése az egyes kiscsoportok – „nagy egész”-szel összhangban lévő – céljainak elérésére. A kétnapos összejevetel mérhető eredménye a szervezet implicit architektúrájának és energia-polaritásának megváltoztatása volt. Más szavakkal fogalmazva, egy nagy léptékű „háromszögelés” a szervezeten belül, ahol – létszámtól függetlenül – két, egymással kapcsolatban álló egységet – közös célkitűzés segítségével – egy másik irányba fordítottak („háromszögelés”), szakítva az addigi szemtől-szembeni konfrontációs polaritással.

A kétnapos összejevetel elején a coach-ok a nagy szervezetet rögtön kisebb csoportokra osztották (szakterületek szerint). A plenáris teremben így többpólusú viszonyokat teremtettek. A vezetőket elkülönítették beosztottaiktól, mellyel megszűnt a „lentől-felfelé” irányuló figyelem, s olyan helyzetbe hozták az egyes csoporttagokat, hogy azok hierarchiától függetlenül tekinthettek egymásra.

A második coaching-feladat a kiscsoportok kiteljesedését szolgálta, szakítva az addigi – a beosztottakból sokszor ellenállást kiváltó – felsővezetői, vagy CEO-utasításokkal. A felsővezetői kiscsoport csupán egy lett a sok közül.

A kiscsoportos munkavégzés során a csapatok megfogalmazhatták saját szakterületükre vonatkozó fejlesztési javaslatukat. A „háromszögelés”-től kezdve minden egyes résztvevő és kiscsoport a saját felelősségét átérezve koncentrálni tudott az egész szervezet számára üdvöztető fejlesztések megvalósítására. Attól kezdve mind „egy irányba” néztek, félretették korábbi ellenállásukat, és közös megoldásban kezdtek gondolkodni.

A sikereken felbuzdulva, a 20.000 főt foglalkoztató nemzetközi vállalatnál az ezt követő négy évben tovább folytatódott az egyéni-, team- és a coaching-összejevetek ...

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Auerbach, J.E. (2006): *Cognitive coaching*. In D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Beattie, R.S. (2006): *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), Human resource development in the health and social care context. London: Routledge
- Ellinger, A.M. (1997): *Managers as facilitators of learning in learning organizations* (unpublished Doctoral dissa University of Georgia at Athens, GA)
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (2002): *An examination of managers' belief about their roles as facilitators of learning*. *Management Learning*. 33 (2): 147-79.
- Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989): *Coaching and the art of management*. *Organizational Dynamics*. 18: 16-32.
- Grant, A.M. (2006): *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), Excellence in coaching: The industry guide. pp. 73-90. London: Kogan Press
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): *Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross--study of managerial behaviours*. *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
- Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): *How coaching can enhance your brand as a manager*. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2): 39-44.
- Gordon, T. (2003): *Vezetői eredményesség tréning*. Budapest, Assertiv Kiadó
- Komócsin, L. (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.*, Budapest, Manager Könyvkiadó
- Kunos, I. (2010): *A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra*. Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest
- Kunos, I. (2010): *Vaslady*, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old. Budapest, Manager Kiadó
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): *Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban*. II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): *Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében*. *Humánpolitikai Szemle*, 21. évf., 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): *Coaching related findings of a comparative personality survey*. Társszerző: Komócsin Laura. In: *European Integration Studies*, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.
- Mobley, S. A. (1999): *Judge not: How coaches create healthy organizations*. *The journal for Quality and Participation*, 22 (4): 57-60.
- Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): *An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors*. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2): 271-87.
- Passmore, J. (2006): *Excellence in Coaching*. London, Kogan Page
- Peterson, D.B. (2006): *People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching*. In D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Vogelauer, W. (2002): *A coaching módszertani ABC-je*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- http://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model
- <http://www.coachkor.eu/coaching.html>
- <http://www.gips.org/assets/files/Learning/ProfessionalDevelopment/PDInformation/Joyce%20&%20Showers.pdf>
- <http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm>
- <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

ON-LINE TÁMOGATÓ KÉPZÉS BEVEZETÉSE AZ OKTATÁSBAN ÉS A TANÁCSADÁSBAN

Keszi-Szeremlei Andrea – Nádasdi Ferenc

1. BEVEZETÉS

A tudomány fejlődése, illetve az eredmények gyakorlati alkalmazása hatalmas változásokat hozott létre a nem-hagyományos területeken is. Kialakult az „**egészségipar**”. A fizika, kémia, biológia, mikroelektronika, stb. eredményei teljesen új diagnosztikai, műtéti, kezelési, stb. eljárások létrehozását tették lehetővé. Ezek az eljárások általában nagyon fontos szerepet töltenek be az emberi gyógyításban. Működtetésük gyakran magas szintű, interdiszciplináris, speciális tudást igényelnek, és jellemző a költségigényesség. Mégis, még a gazdaságilag kevésbé „gazdag” országok is – lehetőség szerint – alkalmazzák ezeket az eljárásokat. Kialakult a „**pénzipar**”. A jelenleg gondot okozó gazdasági válság – megítélésünk szerint – egyik legfontosabb oka a „pénzipar” nem kellően szabályozott működése. A korábbi évtizedekben mintegy 30 % volt a „szabadon” áramló pénz, jelenleg ez az érték kb. 70 % -ra növekedett. Ez azt is jelenti, hogy van „szabad” pénz a társadalmak fejlesztésére, de a „pénzipar” hatékony működése érdekében szükség van a megfelelő szabályozásra, ami még csak most van kialakulóban. Kialakult a „**tudásipar**”. Ez a terület magába foglalja az oktatás minden szintjét, és a K+F+I (Kutatás + Fejlesztés + Innováció) területét is. Megítélésünk szerint szinte minden területen jelentős változások következtek be, felsorolásunk csak példászerű volt. Elemzéseink szerint a társadalom gazdasági fejlődésének jelenleg a legfontosabb tényezője az innováció. Az innováció egy bonyolult folyamat, mert sokféle igény (vevő, gyártó, kereskedő, állam, stb.) igényeit kell kielégíteni az adott terméknek, amelyet a piacon akarunk értékesíteni. Az innovációs folyamatokat jelentősen befolyásolja továbbá az elérhető erőforrások nagyságrendje és sajátosságai. Hazai és nemzetközi elemzések szerint az innovációs ráfordítások mintegy 50 % -a „kárba vész”, a fejlesztés sikertelen marad. Ezek a változások alapvető változásokat okoztak a vezetéstudomány területén is. Kialakult a „**Management Science**”, amely önálló területet hozott létre. Gyakran a „**Management**” szót nem is fordítjuk le magyar nyelvre, csak átírjuk: menedzsment. A menedzsment egyik fő tulajdonsága, hogy optimalizálni kívánja az erőforrások felhasználását. Az erőforrások hatékony allokációjához több, hatékony menedzsment módszert is kialakított (pl. Value Analysis, Risk Menedzsment, Six Sigma, TRIZ, Lean módszer, stb.). A menedzsment „forradalma” egyes területeken gyökeres változásokat hozott: például felgyorsította a termék – és technológiatervezést és fejlesztést, csökkentette a költségeket, stb. Az elmúlt évtizedekben a tőke volt a legfontosabb erőforrás. A változások a „tudás tőkét” emelték ki a legfontosabb erőforrássá. A jelenleg folyó „forradalmi” változások új típusú menedzsment alkalmazását igényli, ez azonban még nem tudatosult a politikai – gazdasági döntéshozók gondolkodásában. Az elméleti megközelítés mellett gyakorlati példákat is be kívánunk mutatni dolgozatunk keretén belül. (Kocsis, 1993: Innovációs fejezet), (Nádasdi et al., 1999), (Nádasdi, 2004), (Nádasdi et al., 2006), (Vámosi et al., 2006)

Az említett változások egyre növekvő igényt támasztanak a speciális szakmai tudás iránt. Ha egy cég, vagy bármilyen szervezet be kíván vezetni egy új számítógépes rendszert, akkor az a hatékonyabb, ha a bevezetéssel megbíz egy olyan céget, amely igazolhatóan eredményesen működik az adott területen. De ez a megállapítás vonatkozik új technológiák kifejlesztésére, továbbfejlesztésére, stb. is. Kutatásaink elsősorban a menedzsment módszerekre irányul, mégis úgy látjuk, hogy megállapításaink általában igazak a tanácsadási szakma jelentős területére.

Felmerül a következő kérdés: hogyan lehet szakértővé válni? A politikai-gazdasági vezetés számára pedig a következő kérdés merül fel: milyen eszközöket érdemes létrehozni, milyen szervezeteket célszerű támogatni, hogy egy adott ország hozzáférhessen a speciális ismeretekhez?

Az eddigi kutatásaink azt támasztják alá, hogy a tanácsadáshoz szükséges elméleti tudás jelentős részét, és a gyakorlati ismeretek egy részét a leghatékonyabban a felsőoktatásban lehet létrehozni.

A tanácsadói munkára való felkészítés egyik lehetséges útját az értékelemzés képzési-minősítési rendszerének elemzésén kívánjuk bemutatni. Úgy ítéljük meg, hogy az értékelemzés ismert a konferencia résztvevői előtt, ezért nem térünk ki az értékelemzés fogalmi rendszerére. Az elemzésünk megértéséhez fontos megjegyeznünk, hogy Magyarországon az értékelemzés (Value Analysis/Value Methodology) szakmai szervezete a Magyar Értékelemzési Társaság, amely az Amerikai Értékelemzők Nemzetközi Társaságának (SAVE International; SAVE: Society of American Value Engineers) a tagszervezete. A Dunaújvárosi Főiskolán a SAVE International által kidolgozott Modul I. Műhelyszemináriumot oktatjuk magyar nyelven és angol nyelven, vizsgáztatjuk a hallgatóinkat, de az első szintű SAVE minősítést a Magyar Értékelemzők Társasága Minősítő Bizottsága adja ki. (Stewart, 2005)

2. ÉRTÉKELEMZŐ SZAKEMBEREK MINŐSÍTÉSE IRÁNTI IGÉNY MEGJELENÉSE

A Value Analysis/Value Management feladatok sokrétűségének fokozódásával egyre inkább előtérbe kerül az objektív szakmai minősítések iránti igény. A megalapozott minősítés ugyanis - megfelelő elméleti és gyakorlati képzésre, gyakorlatra és igazolt eredményekre épül. Ezért nagyban valószínűsíti, hogy ha minősített szakembert bíznak meg az adott feladat elvégzésével - sikeresebben fogja azt megoldani. A helyzet ugyanis az, ha a Value Management alkalmazása eredményes, akkor az alkalmazással kapcsolatos ráfordítások

sokszorosan megtérülnek. Ezért a megbízót – az esetek többségében – nem az elfogadható mértékű ráfordítások érdeklík elsősorban, hanem az, hogy a munka eredményes legyen. Ugyanakkor a szakszerűtlenül elvégzett értékelemzéssel hatalmas károkat is lehet okozni!

A szakosodás azonban előtérbe hozta a nemzetközi kooperáció kiszélesedésének igényét is. Ezért azok a minősítések kerülnek előtérbe, amelyeket több ország és/vagy gazdasági régió fogad el. A mindennapos gyakorlat tapasztalatai szerint ezek a feltételek az értékelemzésnél is fennállnak. Összességében, az értékelemzéssel kapcsolatos nemzetközi minősítés iránti igényt a következő szakma specifikus tényezők teszik szükségessé:

- a nemzetközi kooperációkban a szakmai és erkölcsi megbízhatóság alátámasztása,
- hitelesség a megrendelők, állami szervek, oktatási stb. intézmények előtt, amiben nem kevés szerepet kap a különböző gazdasági koncepciót követő gazdasági egységek prioritásainak, követelmény-rendszerének jó szakmai ismerete,
- nemzetközi együttműködés az értékelemzői szakmában (általában a külföldi szakértők csak a saját terminológiájuknak megfelelő szakértővel tudnak egyenlő félként együttműködni),
- hosszú távú kooperációs lehetőség biztosítása kiemelt fontosságú munkáknál, feladatok megítélésénél és valóban objektív eredmények elérésénél, stb.

3. A MINŐSÍTÉSI RENDSZER CÉLJAI ÉS FONTOSABB JELLEMZŐI

A SAVE Igazgatótanácsa által felépített Minősítési Program az alábbi célkitűzésekkel jött létre:

- Szakmai normák kialakítása és gondozása, az értéktervezési módszertan gyakorlatának javítása olyan személyek elismerésével, akik megfeleltek az előírt elméleti és gyakorlati követelményeknek.
- Olyan szakmai minősítési program létrehozása és támogatása, amely ösztönzi a gyakorló értéktervezőket, hogy fejlesszék tudásukat az előírt szabványoknak megfelelően.
- Az értéktervezési módszertan során alkalmazott módszerek, eljárások kiválasztása, az értéktervezés jobb megértésének elősegítése mind a nyilvánosság, mind a szakma körében.
- Etikai normák kialakítása az értéktervező szakma gyakorlatában a minősítést kapott személyek segítségével.
- Szakértelmüket bizonyított személyek elismerése, a vezetők ösztönzése az értéktervezés és értékmérés gyakorlati fejlesztésében és alkalmazásában, az ipar és igazgatás területén megvalósított sikeres projektek bemutatása.
- A Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT) – a SAVE Minősítési Programját elfogadva – 1997-ben kidolgozta saját Minősítési Programját. Ezt a programot a SAVE Minősítő Bizottsága 1997-ben elfogadta.

A SAVE minősítési rendszere több mint negyedszázada működik eredményesen. A minősítési rendszer fontosabb jellemzői a következők:

- többszintű,
- a minősítés 4 év időtartamra érvényes,
- a minősítés lejárta után az újraminősítés lehetséges,
- az elmélet, a gyakorlat és a „közösségi” munka megfelelően ötvöződik,
- a minősítésből eredő képzési-minősítési jogosítványokat a minősített személy, nem pedig egy intézmény kapja!

A minősítési rendszer jellemzői közül kiemelhető a CVS minősítéssel rendelkező személynek átadott jogosítványok szerepe. A minősített személy kulcsszerepet játszik az általa végzett képzési (oktatási)-minősítési munkában, és személyes felelősséggel tartozik az szabályok betartásáért, valamint a munka minőségéért. Ez azt is jelenti, hogy ebben a rendszerben a minősített személy nem függ az egyes intézmények „jóindulatától”, saját hatáskörben (vállalkozásban) végezheti ezt a tevékenységet.

4. ÉRTÉKTERVEZŐ TEAMTAG (AVS= ASSOCIATED VALUE SPECIALIST)

Az AVS cím jelentős elismerés azoknak, akik viszonylag újjak az értéktervezésben és megfelelő iskolai végzettséggel rendelkeznek ahhoz, hogy Minősített Értéktervező Szakértővé (CVS: Certified Value Specialist) váljanak, de hiányzik az értéktervezéssel töltött megfelelő idő és munkatapasztalat.

Az AVS minősítés megszerzésének feltételei:

- CVS minősítéssel rendelkező konzulens felkérése
- Modul I. Műhelyszeminárium elvégzése a jelentkezést megelőző hat éven belül
- AVS vizsgadíj befizetése
- Az AVS vizsga eredményes letétele

Megjegyzés: Az AVS minősítés érvényessége 4 év, újraminősítés lehetséges

5. ÉRTÉKTERVEZŐ ASSZISZTENS (VMP= VALUE METHODOLOGY PRACTITIONER)

Ez a minősítés azok számára ajánlott, akik nem az értékelemzés területén dolgoznak főállásban, de részt vettek értéktervezési oktatásban, megfelelő szinten ismerik az értéktervezési módszertant, és megfelelő felkészültséggel rendelkeznek ahhoz, hogy részt vegyenek értéktervezési tanulmányokban.

A VMP minősítés megszerzésének feltételei

- CVS minősítéssel rendelkező konzulens felkérése
- Modul I. Műhelyszeminárium elvégzése a jelentkezést megelőző hat éven belül
- Minősítési pontok szerzése a megadott szakmai területeken
- VMP vizsgadíj befizetése
- VMP vizsga eredményes letétele

Megjegyzés: A VMP minősítés érvényessége 4 év, újraminősítés lehetséges

6. MINŐSÍTETT ÉRTÉKTERVEZŐ SZAKÉRTŐ (CVS= CERTIFIED VALUE SPECIALIST)

Azok a gyakorló értéktervezők kaphatják meg, akik az értéktervező szakma magas szintű elvárásait teljesítették, a SAVE Minősítő Bizottsága által összeállított vizsgakövetelményeknek megfeleltek.

A CVS minősítés megszerzésének feltételei:

- CVS minősítéssel rendelkező konzulens felkérése
- Modul I. Műhelyszeminárium elvégzése a jelentkezést megelőző hat éven belül
- Modul II. Szeminárium elvégzése, de nem korábban, mint 6 hónappal a Modul I. elvégzése után
- Minősítési pontok szerzése a megadott szakmai területekről
- Egy nem publikált értéktervezési tárgyú vizsgadolgozat beadása
- CVS vizsgadíj befizetése
- CVS vizsga eredményes letétele

A képzési rendszer alapelve, hogy a képzéssel kapcsolatos jogokat csak CVS minősítéssel rendelkező szakértő kaphat, és ez nem ruházható át más személyre vagy intézményre!

A SAVE Minősítési Rendszere két képzési forma elvégzését írja elő: a Modul I. Műhelyszemináriumot és a Modul II. Szemináriumot. A következőkben ezt a kétféle képzési formát tekintjük át.

6.1. A Modul I. Műhelyszeminárium követelményei

A Modul I. célja, hogy olyan értékelemzési oktatást biztosítson, melynek elsajátításával a kiképzett személy egy kisebb gyakorlat megszerzésével képessé váljon értékelemzési projektben való sikeres részvétellel. A tanfolyam szándéka szerint nem szakértőket képez ki, hanem inkább alapokat biztosít az értékelemzési szakma területén való további fejlődéshez. Azok számára, akik nem főfoglalkozásuként kívánják a jövőben gyakorolni a szakmát, a kurzus elvégzése jó erőforrást ad a szervezetnél elvégzendő jövőbeli projekteknél való sikeres közreműködéshez.

A Modul I. Műhelyszeminárium standard időtartama 40 óra.

6.2. A Modul II. Szeminárium követelményei

A Modul II. kurzus azzal a céllal jött létre, hogy kibővített ismeretanyagot adjon az értékelemzési szakmát professzionálisan folytatni kívánó szakemberek részére. 2002 májusa óta a SAVE International MB jóváhagyása alapján a Modul I. és Modul II. megtartása között nem kell 6 hónapnak eltelnie, így graduálisan is oktatható.

A Modul II. Szeminárium standard időtartama 24 óra.

7. AZ ÚJRAMINŐSÍTÉS KÉRDÉSE

Az előzőekben bemutattuk, hogy a CVS, a VMP, és az AVS minősítést 4 évente meg lehet újítani. Az újraminősítés folyamata és követelményrendszere hasonló a minősítés folyamatához, de figyelembe veszi, hogy már gyakorló értékelemző szakértők ismételt elismerését kell támogatni.

Az újraminősítés céljai:

- A szakmai színvonal fenntartása és az Értéktervezési Módszertan gyakorlatának javítása olyan személyek elismerésével, akik megfeleltek az előírt elméleti és gyakorlati követelményeknek.
- Olyan szakmai elismerő program létrehozása és támogatása, amely ösztönzi a gyakorló értéktervezőket, hogy fejlesszék tudásukat az előírt szabványoknak megfelelően.
- Az értékelemzési szakma jobb megértésének kialakítása; az értéktervezési módszertan gyakorlati alkalmazásának és széles körű elfogadásának és fokozott alkalmazásának kifejlesztése.
- Az értéktervező szakma gyakorlatában minősítést kapott személyek számára elengedhetetlen etikai normák fenntartása.
- Az értéktervezési módszertan fejlesztésének és alkalmazásának ösztönzése; az ipar és igazgatás területén megvalósított sikeres projektek felmutatása.

A CVS Program átfogó irányelveit a SAVE Igazgatótanácsa hozta létre. Az Igazgatótanács kapta meg a jogot, hogy a Minősítési Program keretében kidolgozza a szakmai követelményeket és eljárásokat. Magyarországon – a SAVE International Minősítő Bizottságának felhatalmazása alapján - a Magyar Értékelemzők Társasága Minősítő Bizottsága irányítja az újraminősítés folyamatát is.

7.1. CVS újraminősítés követelményei

Minden minősített értékelemző szakértőnek (az élethosszig tartó státuszú szakértők kivételével) négyévente bizonyítania kell az értéktervezési módszertan alkalmazásában való jártasságát. Azok az értékelemző szakértők, akik értékelemzési program-menedzser pozícióba kerültek, és nincs, vagy kevés lehetőségük van részt venni értékelemzési projekteken, vagy vezetni ilyeneket. Ezeknek a szakértőknek a beosztásukhoz rendelik az értékelést.

Azoknak a CVS –eknek, akik értékelemző szakértőként, konzultánsként vagy instruktorként jelentkeznek, az újraminősítésre csak minimális pontszámot kell elérniük a „munkakör” kategóriában, és az értékelés kiemelt szempontja a projekt – tevékenység. A pontozás részleteit a SAVE International honlapján célszerű áttekinteni. A minősítés előírásai változhatnak.

7.2. VMP újraminősítés

A VMP minősítéssel rendelkező szakemberek újraminősítésénél csak az értékelemzési projekt gyakorlatot írja elő a minősítési rendszer. A követelményszint alacsonyabb, mint a CVS szakértőknél. (SAVE International, 2007), (SAVE International, 2012)

7.3. AVS újraminősítés

A korábbi években elégséges volt az újraminősítés díját befizetni a szakmai szervezetnek (Magyarországon: Magyar Értékelemzők Társasága).

AVS újraminősítési pontok elismerésének alapfeltételei

Az AVS újraminősítésénél az első négy évben felmerő rendszerben kell a szükséges pontokat teljesíteni az 1. sz. táblázat szerint:

1. táblázat. Az AVS újraminősítés feltételei

Minősítés éve	Újraminősítés esedékesség	Az újraminősítési követelmények %-a, amit az első újraminősítéskor teljesíteni kell
2012	2016 adott hónapja	100 %
2011	2016 adott hónapja	75 %
2010	2014 adott hónapja	50 %
2009	2013 adott hónapja	25 %
2008 és korábbi	2013 adott hónapja	25 %

Forrás: SAVE International (2012)

Újraminősítéskor az Minősítő Bizottság által megítélt minimum 37 pontot kell összegyűjteni az egyes fejezet szerinti minimum pontszámmal:

- I. Értékelemzési gyakorlat: 24 pont
- II. Értékelemzési tanulmányok: 8 pont
- III. Az értékelemzés terjesztése: 5 pont

7.4. Az értékelemzés gyakorlatának elismerési feltételei:

1. Csak a teammel együtt töltött idő ismerhető el, a munkára fordított egyéb saját munka és informális összejövetelek nem (ezt a munkaterv és a team ülések időpontja alapján kell megítélni).
2. A teammel együtt töltött időből csak a Workshop-ra (Műhelyszemináriumra) fordított idő ismerhető el, az előkészítő (pre study) és bevezetési (post study)-ra fordított idők nem ismerhetők el
3. Minimum előírt számú elismert munka szükséges (ezt a Magyar Értékelemzők Társasága Minősítő Bizottsága ítéli meg, hogy mindet elfogadja-e)

A gyakorlat elismeréséhez szükséges a munkáról benyújtani azokat a dokumentumokat, melyek igazolják, hogy a munka értékelemzés, illetve a jelölt szerepét az adott munkában.

8. AZ ÉRTÉKELEMZÉS OKTATÁSA A FELSŐFOKÚ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBE

Elemzéseink szerint a felsőfokú oktatási intézményekben jól oktatható a Modul I. tananyaga. Természetesen alapvető követelmény a Modul I. beillesztése az egyetemi-főiskolai képzési rendszerben. Lényegében két független rendszer egyidejű működtetését kell megvalósítani. A Modul I. elsősorban műhelyszeminárium keretében működik, azonban a felsőfokú oktatási intézményekben ez a követelmény más formában valósítható meg. Mivel az AVS minősítéshez elegendő a Modul I. sikeres elvégzése, a vizsgakövetelményeknek megfelelő hallgatók megszerezhetik az AVS minősítést.

A SAVE International Minősítő Bizottságával történt egyeztetés alapján a Modul II. anyagát is oktatjuk a graduális képzés keretein belül. Ez a kedvező változás lehetővé teszi, hogy a hallgatók a képzés befejezéséig elsajátítsák a szakértői minősítés megszerzéséhez szükséges teljes elméleti tananyagot.

9. A FELSŐFOKÚ OKTATÁS ÖSSZEKAPCSOLÁSA A TANÁCSADÓI SZAKMÁVAL

A Dunaújvárosi Főiskola – az EU előírásoknak megfelelően – magas szintű elméleti és gyakorlati tudással rendelkező oktatókat foglalkoztat. A tanári kar jelentős része a főiskolai oktatás mellett tanácsadói munkát is végez. Ezzel a DUF vezetése egyetért, mert az oktatók magas szintű oktatói tevékenységéhez hozzátartozik a gyakorlati munkában történő részvétel is. Elemzéseink szerint a felsőoktatásban a hallgatók elsősorban azt az elméleti tudást szerezhetik meg, amely később a tanácsadói tevékenységhez feltétlenül szükséges. Bár az értékelemzés oktatása során a hallgatók gyakorlati munkát végeznek, nem válnak automatikusan tanácsadókká. Megjegyezzük, hogy az egyes szakmákban nagyon eltérőek a lehetőségek a szakmai tudás megszerzését illetően.

A nappali hallgatóknál az a probléma, hogy a hallgatók nem rendelkeznek gyakorlati tapasztalatokkal, és nehéz egy olyan céget találni, amely befogadja a hallgatókat és ellátja őket megfelelő szakmai információkkal. Ezen a területen arra törekszünk, hogy a hallgatók 4-5 fős csoportokban olyan projekteket válasszanak ki, amelyekhez viszonylag elegendő információ áll rendelkezésre. Rendelkezünk nagyszámú esetjattal, illetve esztanulmányokkal is, amelyek jól használhatók az oktató munka során.

A levelező tagozaton tanuló hallgatók többsége hamar felismeri az értékelemzésben rejlő lehetőségeket, és viszonylag jó projekteket készítenek el saját munkahelyük területéről. A probléma az, hogy a hallgatók jelentős része szeretne AVS minősítést szerezni, de a tantárgy kontakt óra terjedelme 20 óra, amely nem teszi lehetővé a SAVE Műhelyszemináriumának megtartását teljes terjedelemben.

10. A FELSŐFOKÚ OKTATÁS LEHETSÉGES GAZDASÁGI ELŐNYEI

A SAVE Modul I. Műhelyszemináriumának elvégzése, és az AVS minősítés megszerzése vállalkozás keretében Magyarországon kb. 1000 USD, az USA-ban kb. 4-5000 USD (Magyarországon élő kliens esetében). Ha ezeket az összegeket összevetjük a felsőfokú oktatás költségeivel, akkor nagyságrenddel kisebb ráfordítás érhető el. Magyarországon a vállalkozások 99%-a 11 főnél kisebb szervezetben működik. Ezek a cégek általában nem rendelkeznek elegendő erőforrással az értékelemzés bevezetéséhez. Ugyanakkor a megfelelő versenyképesség biztosításához hasznos lenne számukra az értékelemzés megismerése és szükség szerinti használata. A felsőfokú oktatás képessé tehető arra a feladatra, hogy jelentős tömegeket képezzen ki az értékelemzés használatára.

Külön kérdés az értékelemzés széles körű elterjesztésével kapcsolatos lehetőségek. Ha egy szervezetnél történik az értékelemzési projekt kivitelezése, és az ehhez kapcsolódó képzés, az általában „ottmarad” az adott szervezetnél. Az egyetemi és főiskolai hallgatók gyakran több munkahelyen is próbálkoznak, amikor hosszabb időszakokra „letáboroznak” egy cégnél. Így több helyre is elviszik magukkal a megszerzett tudást.

11. ON-LINE TÁMOGATÓ KÉPZÉS BEVEZETÉSE A DUNAÚJVÁROSI FŐISKOLÁN

A Magyar Kormány és az EU támogatásával a Dunaújvárosi Főiskola (DUF) megbízást adott a tanári karnak több tantárgy ON-LINE támogató anyagának elkészítésére. Így került sor a „Termékmenedzsment és értékelemzés” c. tantárgy ON-LINE tananyagának kidolgozására is. A tananyag első változata elkészült magyar nyelven és angol nyelven. A tananyag textbookból, 15 videóból, animációkból, kb. 400 kérdésből és 15 feladatból áll. A textbook 15 leckére tagozódik, mert jelenleg a DUF-on egy szemeszter 15 hétből áll. Megjegyzés: a projekt kivitelezőinek kötelező jelleggel részt kellett venniük egy ON-LINE képzésben, ahol a résztvevők elméleti és gyakorlati ismereteket szerezhettek az ON-LINE képzés módszertani alapjairól. A képzés mellett a hallgatók módszertani anyagokhoz is hozzáférhettek.

A projekt első fázisa a foratókönyv elkészítése volt, amely 2013. december 31-ig befejeződött. **A második fázis** 2014. június 15-én fejeződött be, amely során minden oktatási anyag elkészült. Jelenleg a projekt lektorálása folyik. A lektori véleménytől függően bizonyos változtatások, kiegészítések várhatóan a projektben, így a végleges tananyag várható elkészülési ideje 2014. 12. 31.

Megjegyzés: Az ON-LINE tananyag a SAVE International Modul I. előírásai szerint készült, döntően magyar oktatók tananyaga alapján. A magyar nyelvű tananyagokat a Magyar Értékelemzők Társasága Minősítő Bizottsága korábban már elfogta és licenctet adott ki rá. További kedvező fejlemény, hogy 2014. júniusában a MÉT Elnöksége jószolgálati delegációt küldött Tarjáni István MÉT elnök vezetésével a SAVE International éves konferenciájára. Az angol nyelvű változat bemutató anyagát a SAVE International Affiliate Forum – án közzétettük, nemzetközi szakértők előtt. A SAVE International vezetése támogatja törekvéseinket. A kétoldalú tárgyalások során rendkívül kedvező megállapodást kötöttünk a SAVE International vezetésével: ha egy főállású egyetemi – főiskolai oktató elvégzi a SAVE International Modul I. Műhelyszemináriumát, és megszerzi az AVS minősítést, oktathatja az értékelemzést az intézmény hallgatóinak, joga van vizsgáztatni, és hallgatói szinten megszerzhetik az AVS minősítést.

12. AZ ON-LINE TANANYAG HASZNOSÍTÁSA

A tananyag az EU egyetemei és főiskolái számára készült. Úgy ítéljük meg, hogy az angol nyelvű változat alkalmas a megfelelő angol nyelvtudással rendelkező külföldi hallgatók és oktatók képzésére is.

A magyar nyelvű változat is rendkívül hasznos lehet a jövőben. Jelenleg ugyanis folyik az egyeztetés a DUF és a MÉT között, hogy az ON-LINE tananyag milyen mértékben fedje le a SAVE International Műhelyszeminárium I. tananyagát. A megállapodás után úgy ítéljük meg, hogy lehetőség nyílik a levelezős hallgatók AVS minősítésére is.

Az ON-LINE tananyag várhatóan növeli az értékelemzés oktatásának hatékonyságát, és a későbbiek során lehetőséget látunk a kontaktórák mennyiségének csökkentésére is.

Az ON-LINE tananyag továbbfejlesztése során célszerű felmérni a vállalkozások igényeit, és a felsőoktatás mellett célszerű a módszertan szélesebb körű hasznosítása.

13. ÖSSZEFOGLALÁS

Elemzéseink szerint a következő időszak legfontosabb erőforrása a „tudástőke” lesz. A „tudástőke” egyik legfontosabb előállítója a felsőoktatás, így az egyetemek és főiskolák szerepe tovább fog növekedni. A felsőoktatás hasznos szerepet játszhat a tanácsadás területén. Az értékelemzés területét elemezve úgy ítéljük meg, hogy a felsőoktatás nagyszámú AVS minősítésű szakembert tud kiképezni. Tapasztalataink szerint az AVS minősítéssel rendelkező hallgatók egy értékelemzési projekttel kapcsolatos feladatok 70-80 % - át el tudják végezni, így azonnal munkába állíthatók egy tanácsadó cégnél. Az önálló tanácsadói munka elsajátítása a gyakorlatban következik be, folyamatos továbbképzéssel kiegészítve. Javasolható a felsőoktatás és a tanácsadói terület szorosabb együttműködése, amely mindkét terület előnyére válhat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Kocsis József (szerk., 1993): *Menedzsment műszakiaknak*. Innovációs fejezet. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Nádasdi Ferenc (2004): *VALUE MANAGEMENT A XXI. Században*. Monográfia. Főiskolai Kiadó 2000. Dunaújváros.
- Robert B. Stewart (2005): *Fundamentals of Value Methodology*. Xlibris Corporation, USA. ISBN: 1-4134-9193-6;
- Szerk.: Nádasdi Ferenc (szerzőtárs: Tarjáni István, Tarjáni Istvánné, Vámosi Kornélia, 2006): *Az értékelemzés alapjai*. Dunaújvárosi Főiskola Kiadó Hivatala, Dunaújváros.
- Szerk.: Nádasdi F. (1999): *Érték Menedzsment Know-How kézikönyv*. Jupiter-Vénusz Oktató, Fejlesztő és Szolgáltató BT. Dunaújváros.
- Szerk.: Vámosi Kornélia (2006): *Értékelemzési projektek*. Medic-Tour 2002. Kft. Budapest.
- SAVE International (2007): *Value Methodology Standard and Body of Knowledge*.
- SAVE International (2012): *Certification and Recertification Manual*. Twelfth Edition – Effective November 1st 2012

A FEJVADÁSZAT TERMÉSZETRAJZA

Szretykó György

Az elmúlt két évtizedben a fejadászat szakma iránti érdeklődés felerősödött egyrészt azon cégek és intézmények részéről, amelyek olyan közép- és felsővezetői pozíciókba, vagy speciális munkakörökbe keresnek megfelelő munkaerőt, amelyet belülről nem tudnak biztosítani. Ez a terület a tanácsadói iparágon belül – a gazdaság szerkezetének változásaival párhuzamosan – egyre markánsabban jelenik meg nemcsak a fejlett, hanem a közepesen fejlett és a fejlődő országokban is.

Mindezekből kiindulva a tanulmányomban arra vállalkozom, hogy felvázoljam egyrészt a fejadászat fogalmát, másrészt a fejadászat folyamatát, harmadrészt a fejadászat díját és garanciáit, valamint a jó fejadász ismérveit és a fejadászat jövőjével kapcsolatos álláspontokat.

1. A FEJVADÁSZAT FOGALMA

A fejadászat kifejezés hosszú múltra tekint vissza, hiszen már a vadnyugaton ismert fogalom volt. Kezdetben a fejadász szó negatív tartalmú volt, hiszen azokra az indián, maláj harcosokra használták, akik azért vadásztak emberekre, hogy megöljék őket és levágott fejüket győzelmi trófeaként ünnepelték/örizték. Ezeket a személyeket halált megvető bátorság jellemezte, hiszen a legveszedelmesebb bűnözőket kapták el fejpénzért vagy egyéb jutalomért cserébe. Más területeken a szökött rabszolgákat megkereső és gazdáiknak visszajuttató személyeket tekintették fejadásznak, akiknek munkája akár hónapokig is eltarthatott, mire a keresett személyt „levadásztak”. (Pári Zs., 2011.: 84)

A kifejezés az évek alatt sok változáson, fejlődésen ment át, amíg elérte mai jelentését.

A mai értelemben vett fejadászat a külső forrásból történő toborzás egyik típusa. A fogalom azonban a mai napig is érzi a korábbi meghatározások egy részét. Ezt fejezi ki többek között Kemény Gábor megfogalmazása, amely szerint „a mai fejadász „jó fejekre”, azaz jól képzett, azaz jól képzett, tehetséges munkaerőre vadászik, hogy munkatársként megszerezze valamely vállalat/cég számára”. (Kemény G., 1997.: 5) Ez a meghatározás jól körülírja azt a tevékenységet, amelyet az ilyen területen dolgozó emberek végeznek, azonban maga a fejadász kifejezés ennél jóval differenciáltabb és árnyaltabb.

A szakirodalomban több definícióval lehet találkozni. Ezek közül két markáns álláspontot mutatok be és hasonlítok össze egymással. Pintér Zsolt meghatározása szerint a fejadászokat „elsősorban közép- és felső szintű vezetői, illetve rendkívül nehezen betölthető, különleges munkakörök jelöltjeinek felkutatására alkalmazzák. A megbízó szervezet részletes bemutatását, a munkaköri leírást, szervezeti ábrákat, valamint a követelményprofil és a javadalmazási feltételeket is tartalmazó — ún. pozíció leírás alapján főként a célcsoportos, közvetlen személyes megkeresést (elcsábítás), másrészt, a „személyes kapcsolati hálót” = beajánlás („good-old-boy-network”) továbbá saját információs rendszerüket (adatbank) használják a legalkalmasabb jelöltek felkutatására.” (Pintér Zs., 2006.: 217) Pintér Zsolt továbbá hangsúlyozza, hogy a fejadászok által betöltött munkakörök általában nem kerülnek meghirdetésre, de ha mégis, akkor a megbízó névtelen marad.

Egy másik szerző, Cservényák Tamás a fejadászt olyan személynek tartja, aki a „felsővezetők közvetlen, hirdetés nélküli megkeresésével és „elcsábításával” foglalkozik”. (Cservényák T., 2004.: 69) Fontos hangsúlyozni, hogy a fejadász által „elcsábítandó” személyek általában elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel, nem áll szándékukban a váltás, azonban a fejadász felkeltette az érdeklődésüket a megüresedett pozíció iránt.

A fenti két meghatározásban két közös elem jelenik meg. Az egyik az, hogy a fejadászokat főként felsővezetői pozíció betöltése esetén bíznak meg a vállalatok/cégek, s ennek a módszernek a lényege a legmegfelelőbb jelölt megkeresése, felkutatása. A másik közös elem, hogy a fejadászok a direkt keresés során nem szoktak hirdetéseket készíteni, feladni.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a fejadász cégek a felső vezetők megkeresésével és felkutatásával foglalkoznak. Ennek során nem alkalmazzák a hirdetés technikáját (vagy csak nagyon ritkán), hanem közvetlen, direkt megkeresését követően próbálják meg „elcsábítani” a legmegfelelőbb jelöltet a megbízó cég számára.

2. MIKOR ÉRDEMES FEJVADÁSZ CÉGET ALKALMAZNI ?

A megfelelő munkatársak felkutatása és megtalálása nagy jelentőséggel bír a szervezetek életében. Ilyenkor a vállalatoknak/cégeknek el kell dönteniük egy-egy megüresedett munkakör kapcsán, hogy saját maguk keresnek-e megfelelő személyt a megüresedett pozícióba vagy fejadászhoz fordulnak ezzel a feladattal.

Az alábbiakban röviden felvázolom azokat a helyzeteket, amikor a vállalatoknak/cégeknek célszerű a fejadász cég segítségét kérni a toborzásban:

- Minden olyan esetben érdemes fejadászhoz fordulni, amikor valamilyen speciális szaktudással rendelkező munkaerőre, vagy bármilyen menedzserre, közép- és felsővezetőre van szükség. Ezekben az esetekben a megbízó cégek nagyon sok időt és energiát takaríthatnak meg, hiszen a fejadász cégek a munkaerő piacon a legjobb jelölteket gyűjtik össze, és a megbízóknak ezen személyek közül kell választaniuk saját igényeik figyelembe vételével. Ezek a fejadász cégek nem csak a keresést,

hanem az előszűrés egy részét átvállalják. Ily módon a megbízónak már csak azokból a jelöltekből kell választania, akik a legalkalmasabbnak tűnnek.

- Szintén ez a leghatékonyabb a módszer, amikor speciális, vagy nehezen betölthető munkakörökbe keres egy vállalat/cég új munkatársat. Azért hatékony ez a módszer, mert ilyen esetekben nagyon nehéz és költséges a vállalat/cég számára, ha saját maga keresi fel azokat a személyeket, akik az elvárásoknak megfelelnek. Továbbá a közepes- és kisebb vállalatok/cégek objektív nem rendelkeznek olyan méretű adatbázissal/adatbankkal, amelyekben meg lehetne találni a speciális igényeket kielégítő személyeket.

A fejtadások által nyújtott szolgáltatások igen sokrétűek lehetnek. Vannak olyan megbízók, akik számára csupán meghirdetik az adott munkakört/pozíciót és a jelentkezőket továbbítják. Ilyenkor egyszerű „postaszolgáltatásról” beszélhetünk. Előfordulhatnak olyan esetek, amikor a fejtadások meghirdetik a megüresedett pozíciót, a jelentkezőket előszűrik és csak a megbízó vállalat/cég igényeinek megfelelő személyek adatait továbbítják. A fejtadász cégek gyakran csak saját adatbázisaikban folytatnak keresést és nem hirdetik meg az adott pozíciót, de vannak olyan szituációk, amikor a kutatás mellé az előszűrés feladata is párosul.

Ily módon megállapítható, hogy csak azoknak a vállalatoknak/cégeknek érdemes fejtadász céghez fordulniuk, amelyek úgy gondolják, hogy ezen szolgáltatások igénybevételével tudják leghatékonyabban betölteni a megüresedett vezetői pozíciókat és speciális munkaköröket.

3. A FEJTADÁSZAT FOLYAMATA

Minden fejtadász cég saját tapasztalatai alapján alakítja ki a fejtadászat folyamatát. Ebből adódóan nincs két egyforma gyakorlat, hiszen minden cég — az általa végzett projektektől függően — más területekre és eszközökre helyezi a hangsúlyt.

A szakirodalomban a fejtadászat folyamatával kapcsolatban többféle megközelítés van. Mindezekből kiindulva megállapítható, hogy a fejtadászat folyamatát négy részre lehet osztani: a munkaköri specifikáció elkészítésére, a potenciális jelöltek felkutatására, a kapcsolatfelvétellel, valamint a megbízó és a jelölt találkozására.

3.1. A munkaköri specifikáció elkészítése

A fejtadászat folyamata a megbízó és a tanácsadó első találkozásakor veszi kezdetét, amely alapos előkészítést igényel. A folyamat első lépése a munkaköri specifikáció elkészítése.

A munkaköri specifikáció tartalmazza a leendő munkatárssal kapcsolatos fontosabb elvárásokat, kritériumokat. A fejtadász ez alapján kezdi meg és végzi el a keresést. Alapvető követelmény, hogy a fejtadász cég átfogó információval rendelkezzen a megbízóról, hiszen csak így tudja megtalálni a számukra legmegfelelőbb jelölteket. Ennek során a fejtadász megismeri a megbízó cég rövid fejlődéstörténetét, tevékenységi körét, szervezeti felépítését, stratégiai céljait, a piacon betöltött szerepét és a versenytársait. Ezen túlmenően a fejtadászoknak szükségük van a megüresedett pozícióhoz részletes munkaköri leírására is, amely tartalmazza a munkakör ellátásához kapcsolódó fontosabb adatokat és információkat. A munkaköri leírásban szerepel az adott munkakör szervezetben belüli elhelyezkedése, célja, az ellátandó feladatok köre, a munkakör betöltőjével szembeni rövid, közép- és hosszú távú elvárások, a sikeres tevékenység kritériumai, az elvárt végzettségek, szakmai ismeretek és gyakorlatok, a kompetenciák köre, valamint menedzsment pozíciókban a preferált személyiségi jegyek és vezetési stílus.

A szervezeti felépítés alapján a fejtadászok interjúkat készítenek a megüresedett pozícióval kapcsolatban lévő vezetővel, ha egy munkacsoportba keresnek egy újabb tagot, akkor a csoport tagjaival is. Ennek az oka az, hogy a fejtadász számára nem csak a leendő munkatárssal kapcsolatos szakmai elvárások és kompetenciák fontosak, hanem az elvárt személyiségjegyek is. Ennek a módszernek a segítségével tudják megtalálni azokat a személyeket, akik nem csak szakmailag a legjobbak, hanem akik a legkönnyebben beilleszthetők a megbízó szervezet kultúrájába.

A munkaköri specifikáció elkészítésének utolsó része a fizetési csomag elemeinek, vagyis az alapfizetés és az egyéb juttatások elemeinek megbeszélése. A profi fejtadászok tapasztalataik alapján nagy segítségére lehetnének a megbízóknak, hiszen átfogó és naprakész információkkal rendelkeznek a piacról, valamint a megüresedett munkakörben dolgozó személyi fizetési igényeiről/elvárásairól. Ily módon könnyen tudnak javaslatokat adni a fizetendő bérről kapcsolatban is.

A megszerzett információk alapján a fejtadász készít egy összefoglalót, amely a következő elemekből tevődik össze: cégbemutató, szervezeti felépítés, a feladatkör részletes ismertetése, a legfontosabb elvárások, az egyéb feltételek és a javadalmazási lehetőség. Eme összefoglaló alapján a fejtadász visszajelzést ad a megbízó cégnek a keresés megvalósíthatóságáról és felvázolja a keresési stratégiát. A megbízó segíthet a fejtadásznak, hogy milyen iparágakból és cégektől várnának szívesen jelölteket, illetve melyikből nem. A felek a folyamat ezen szakaszában határozzák meg az ún. „off limits” cégeket. Ez azt jelenti, hogy ezeknél a cégeknél a fejtadász nem kutakodhat, mert vagy a megbízójával, vagy vele állnak üzleti kapcsolatban. Itt lehetősége adódik a megbízónak arra, hogy esetleg név szerint megnevezzen néhány olyan személyt, akiknek örülne, ha nála dolgozna. Mindezek alapján tesz ajánlatot a fejtadász. Amennyiben a megbízónak megfelel az ár, a felek szerződést kötnek.

A szerződésben a munkaköri specifikáció és az ár mellett egyéb kitételek is szerepelhetnek. Ilyen például az exkluzivitás, amely azt jelenti, hogy az adott pozíció betöltésével kizárólag egyetlen fejtadász céget, illetve fejtadászt bíztak meg. Ily módon nem történhet meg, hogy a piacon több személy is ugyanarra a munkakörre keres ideális jelöltet. A szerződésben a felek feltüntetik a fejtadász által vállalt garanciát az új munkatársra.

3.2. A potenciális jelöltek felkutatása

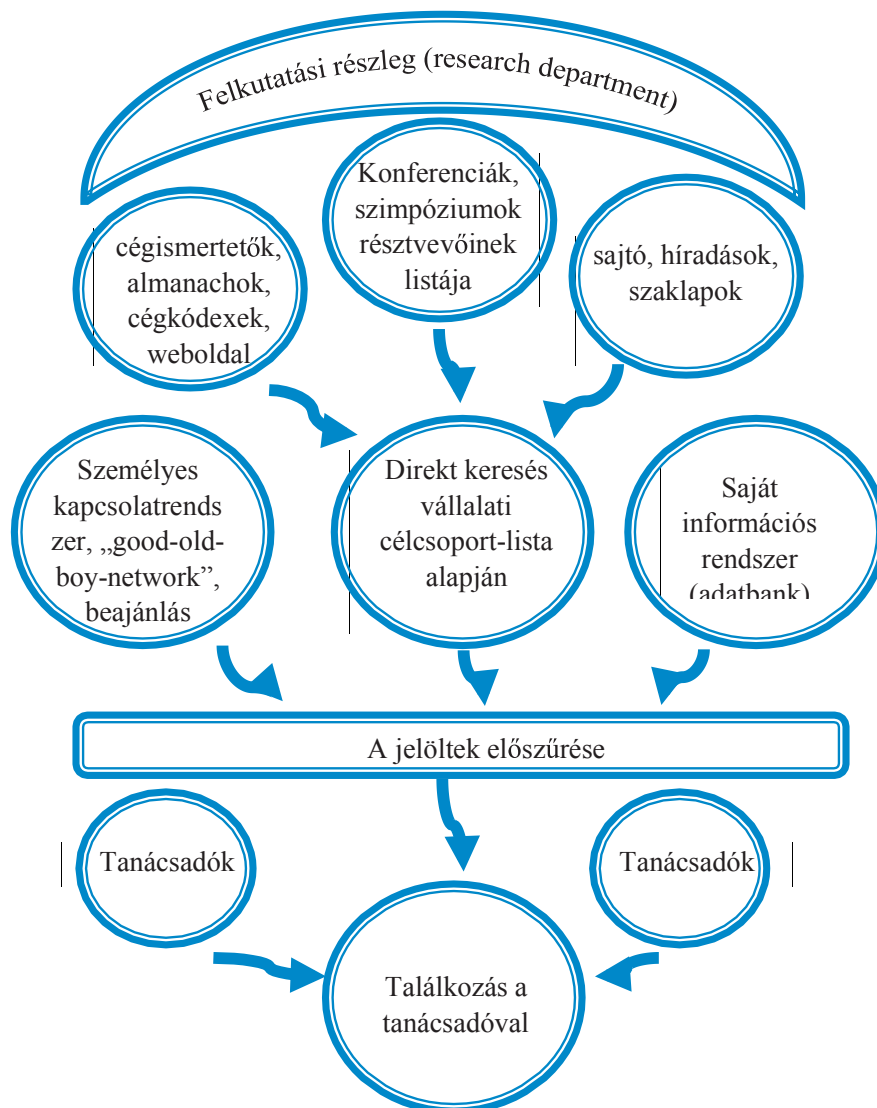
A szerződés megkötését követően kezdődik az igazi kutató munka, átlagosan 4-6 hétig szokott tartani, amely hasonló a magánnyomozói munkához. Az alábbi ábra azt mutatja be, hogy hogyan is keres a gyakorlatban egy fejevadász.

Ebben a szakaszban a fejevadász munkáját egy kutató (researcher) segíti. Közösén állítják össze azoknak a cégeknek a listáját, ahol tapasztalataik szerint az ideális jelöltek dolgozhatnak. Ez a lista kb. 60 – 80 céget jelent. A jegyzéket megmutatja a megbízónak, akivel együtt megbeszéli, hogy az egyes vállalatoknál milyen beosztásban lévő személyeket érdemes megkeresni. Ezt követően a fejevadászok bizonyos adatbankok és széles kapcsolati hálójuk segítségével kiderítik a potenciális jelöltek nevét és elérhetőségeit, illetve egyéb olyan adatokat, amelyek segítségével a megbízó könnyebben el tudja dönteni, hogy az adott személy megfelel-e neki. Ez akár 80-100 fő személyt is jelenthet, akikről minél szélesebb jellemképet kell készíteniük a későbbi döntés megalapozása érdekében.

Az alábbiakban röviden bemutatom azokat az eszközöket, amelyek segítségével a fejevadászok képesek összeállítani a potenciális jelöltek listáját, s minél többet megtudni az egyes személyekről:

- Az első és egyben legfontosabb eszköz a *saját adatbázis*, amellyel elsősorban azok a cégek rendelkeznek, amelyek már régen jelen vannak a piacon. Ezeket az adatbázisokat a munkaerő közvetítéssel és fejevadászattal foglalkozó cégekhez beérkezett önéletrajzok alkotják. A saját adatbázis előnye, hogy könnyen és gyorsan hozzáférhető, a használata nem jelent újabb költségeket. A fejevadászok azonban nem csak saját adatbázisukban, hanem más állásközvetítő cégek által működtetett adatbázisokban is végeznek kutatómunkát, hiszen ezek szélesebb körű merítési lehetőséget biztosítanak.
- A keresés forrása lehet a *social network*, azaz a manapság egyre népszerűbbé váló közösségi oldalak (pl. íwiw, facebook) . Amíg a fejlett országokban a keresés megvalósítható ezeken az oldalakon, addig Magyarországon a közösségi portálok nem alkalmasak a közép-és felsővezetői pozíciókba történő toborzásra, hiszen az adatokkal történő visszaélések és a személyes adatok védelme miatt sokan nem adnak meg álláskereséshez elegendő információkat a saját adatlapjukon.

1. ábra.: Hogyan keres a fejevadász ?



Forrás: Pintér (2006)

- A fejavadászok következő eszköze a *networking*, amely a fejavadász személyes kapcsolati hálózatát jelenti. Ebbe a hálóba tartozó személyektől kérhetnek ajánlásokat, amelyek segítségével újabb potenciális jelöltekre bukkanhatnak. A networking előnye, hogy a személyes ajánlás már egyfajta garancia is, hiszen olyan személyeket lehet ajánlani, aki ténylegesen megfelelő munkaerőnek bizonyul. Ennek a módszernek hátránya, hogy nagyon időigényes.
- A leginkább fejavadászoknak tulajdonított eszköz a *direkt keresés*, amely keretében egy adott földrajzi régióban, vagy településen a fejavadász felkeresi az adott iparágban megfelelő pozícióban tevékenykedő személyeket, akiket megfelelőnek gondol. Ezt követően ezeknek a személyeknek teszi meg az ajánlatot.

A fenti eszközök és módszerek biztosítják azt, hogy a fejavadász minél szélesebb körből találja meg a legmegfelelőbb potenciális jelölteket. Mindegyik módszernek vannak előnyei és hátrányai, de ez mindig a keresett munkakör sajátosságaitól függ, hogy melyik technika, eszköz vezet sikerre. (Pári Zs., 2011.: 84-85)

3.3. Kapcsolatfelvétel

A fejavadász folyamatának következő lépése a kapcsolatfelvétel a felkutatott jelöltekkel. A kapcsolatfelvétel az első esetben általában telefonon történik. Az első beszélgetés keretében a fejavadász célja, hogy kiderítse: az adott személy mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével, fizetésével, lát-e maga előtt előrelépési lehetőséget, illetve hajlandó lenne-e egy jobb ajánlat esetén a váltásra. A beszélgetés során próbálja felkelteni a jelölt érdeklődését az adott pozíció iránt. Pozitív válasz esetén telefonos interjút készít vele, hogy kiderítse megfelelőnek bizonyul-e a potenciális jelölt a megbízónak. A fejavadász az általánosabb szempontok alapján ítéli meg az alkalmasságot (pl.: az életkor, szakmai tapasztalat, vagy a végzettség alapján).

A telefonos előszűrés alapján alkalmasnak minősített 10-15 személlyel a fejavadász megbeszél egy személyes találkozót. A találkozó legfőbb célja, hogy megvizsgálja, hogy az előzetes szűrés alapján kiválasztott pályázók alkalmasak-e a személyes bemutatásra a megbízó cégnek, vagy tovább kell-e keresni. Ezen a személyes találkozón történik meg a jelöltek végleges szűrése. Ily módon a fejavadász minden ideálisnak tűnő személlyel készít egy kb. másfél - kétórás interjút, amelynek során a legfőbb célja az adott pályázó személyének megismerése. Amennyiben a fejavadász szükségesnek ítéli meg, az interjúk során különböző pszichológiai teszteknek veti alá a személyeket. Szintén az interjú keretein belül a fejavadász megpróbálja „eladni” a jelöltnek a lehetőséget, amelynek során átgondolhatja az ajánlatot. Ez nagyon fontos részét képezi a fejavadász munkájának, hiszen ekkor válik el, hogy az adott személy hajlandó lenne-e feladni jelenlegi munkakörét egy másikért.

Amennyiben az interjú meggyőzte a fejavadászt és a pályázó is érdeklődik az adott munkakör iránt, vagyis hajlandóságot mutat a váltásra, akkor az önéletrajzát továbbítja a megbízó cégnek. A megbízó céghez általában max. 3-5 önéletrajz kerül, s a cég vezetője ezek alapján határozza meg, hogy kivel és mikor akar találkozni. Vagyis a fejavadász csak a keresési folyamatot végzi el, leszűkíti a potenciális jelöltek körét, de a végső döntés mindig a megbízóé.

3.4. A megbízó és a jelölt találkozása

A folyamat végső lépése a megbízó és a jelöltek találkozása. A fejavadász általában 3-5 ún. „short-list” jelöltet mutat be a leendő munkáltatónak. Amennyiben megfelelő volt az előkészítés és a fejavadász pontosan fel tudta mérni a megbízó igényeit, akkor általában ebből a 3-5 jelöltből megtalálják a cégek a számukra legideálisabb munkatársukat. A megbízó cégnél gyakran még több körös interjúkat folytatnak a pályázókkal, annak érdekében, hogy ők is megismerjék a jelölteket, s a legjobb döntést hozzák meg. Az egész folyamat során a fejavadász mindkét féllel tartja a kapcsolatot és tanácsaival segíti a legideálisabb új munkatárs kiválasztását. A döntéshozatalát követően a fejavadász értesíti a folyamatban részt vevő pályázókat a nemleges válaszról.

4. A FEJVADÁSZTATI DÍJ ÉS A GARANCIA

A szakirodalom egyértelműen megerősíti, hogy a fejavadász egy költséges toborzási technika. (Nagy Á., 2007., Szücs G., 2006) A felek nem szívesen mondanak konkrét összegeket, hiszen senki sem szereti, ha pénzügyei nyilvánosságra kerülnek.

A pályázók számára ingyenes a módszer. Ez azt jelenti, hogy bárki bármiféle kötöttség nélkül elküldheti önéletrajzát egy fejavadász cégnek, vagyis az adatbázisba való bekerülés ingyenes. Akik felismerik a fejavadászban rejlő lehetőségeket, nagyobb eséllyel tudnak vezető pozíciókban elhelyezkedni, karrierjükben előbbre jutni.

A megbízó oldaláról nézve megállapítható, hogy a keresés díja általában a kiválasztásra került jelölt éves bruttó jövedelmének kb. 25-30 %-a, amelybe beletartozik az alapbér, a jutalékok, a bónuszok és a kiegészítő illetmények is. A szakirodalom azonban ebben a kérdésben sem egyértelmű. Vannak olyan szerzők, akik egyetértenek a fenti kb. 25-30 %-kal, azonban vannak olyanok is, akik másképpen vélekednek. Pl.: Pintér Zsolt szerint a fejavadász jussa a jelölt éves jövedelmének 33-38 %-a, amelyhez még hozzájön a megbízási díj 10-15 %-a a felmerülő költségekre.

Fontos hangsúlyozni, hogy az árakat több tényező is befolyásolja, amelynek következtében előfordulhatnak olyan helyzetek, amikor két közepvezető pozíció betöltésének költsége között akár millió forintos különbségek is lehetnek.

Az árakat jelentős mértékben befolyásolja a feladat nehézsége, különlegessége, valamint a megbízó elvárásai. Az ár szempontjából fontos tényező, hogy milyen magas pozícióba kell embert keresni, illetve a megbízónak milyen elképzelései vannak a jelölt személyiségével, szaktudásával és kompetenciáival kapcsolatban. A sikerdíj nagyságát az is befolyásolja, hogy a megbízó mennyit hajlandó a jövőben fizetni a leendő munkatársnak. Továbbá meghatározza a fejavadász honoráriumának mértékét az is, mennyi időt és energiát kell ráfordítani a keresésre. Szintén befolyásolja az árat, hogy milyen sürgősen van szüksége a megbízónak a megüresedett pozíció

betöltésére és milyen módszereket preferál a keresés során. Meghatározó tényező a szezonális is, hiszen vannak olyan hónapok (nyár, év vége) amikor sokkal nehezebb egy megfelelő jelöltet felkutatni. Befolyásolja az árat az is, hogy eseti megbízásról van-e szó, vagy hosszú távú együttműködésről a fejavadász és a megbízó között. Ha már régebb óta együtt dolgoznak a felek, akkor nyilván a fejavadásznak is megéri, ha enged az árból.

A fejavadászat árával kapcsolatban még fontos megemlíteni a fizetés esedékességét, azaz, hogy mikor történik meg a tényleges teljesítés. A felek általában három egyenlő részletben állapodnak meg a díj kifizetését illetően. A megbízó a honorárium első harmadát általában a szerződés megkötésekor fizeti ki, a második harmadát a projekt közepe fele, amikor a fejavadász bemutatja a potenciális jelölteket a megbízónak. Az utolsó harmadra a folyamat lezárásakor kerül kifizetésre, amikor megtörténik a kiválasztott jelölttel az írásbeli megállapodás, azaz a munkaszerződés aláírása. A fejavadász a számlát két részletben állítja ki. Az első egyharmad részről a szerződés megkötésekor, a második és a harmadik harmadról pedig összevontan, a megbízó és a kiválasztott személy írásbeli megállapodásakor.

A fejavadászat egy olyan szolgáltatás, amely magas hozzáadott értékkel rendelkezik, és amelyért a tanácsadó garanciát vállal. A fejavadász által vállalt garancia általában két részből tevődik össze: a díjmentes munkaerőpótlásból és az érinthetlenségi garanciából. A díjmentes munkaerő pótlás keretében a fejavadász arra vállal kötelezettséget, hogy a garanciaidőn belül, az általa felkutatott munkatárs bármely okból távozik a megbízott szervezettől, azt ő díjmentesen pótolja. Ez a garanciaidő a megüresedett pozícióktól függően 6-12 hónap is lehet. A garancia másik fele az érinthetlenségi garancia, amely keretében a fejavadász a megbízótól a projekt lezárását követő 24-36 hónapban semmilyen munkatársat nem csábít el. A fejavadászat folyamán bemutatott és a megbízó által alkalmazott személy esetében ez az „off-limits” garancia időkorlát nélküli. Ez azt jelenti, hogy a fejavadász által felkutatott személyt a fejavadász semmilyen ajánlattal nem keresheti meg, addig, amíg az adott cégnél dolgozik.

5. A JÓ FEJAVADÁSZ KOMPETENCIÁI, ISMÉRVEI

A fejavadászat egy olyan folyamat, amely magas hozzáadott értékkel rendelkezik, így a tevékenység sikere nagy mértékben függ a fejavadász személyétől. A különböző megbízásokhoz más és más tulajdonságok és kompetenciák szükségesek, ezért az alábbiakban a legfontosabbakat gyűjtöm egy csokorba (Pári Zs., 2011., Kővári Zs., 2011., Nagy Á., 2007):

- A fejavadászoknak alapvetően megbízható, őszinte, etikus magatartású személyeknek kell lenniük, hiszen olyan információkkal dolgoznak, amelyek személyiségi jogokat is magukba foglalnak.
- Ebben a szakmában fontos követelmény a hitelesség, hiszen a közép- és felsővezetői pozíciókba történő felkutatás és kiválasztás a bizalomra épül.
- A gyakorlatban eredményesen működő fejavadász megfelelő adatbankkal rendelkezik, valamint széles körű kapcsolati tőkével.
- A hatékony munkavégzés egyik alapvető munkafeltétele, hogy a fejavadász átfogó és mély piaci ismeretekkel rendelkezzen, amelyek segítségével könnyen és gyorsan fel tudja kutatni a megfelelő jelölteket, illetve segíteni tudja a megbízókat abban, hogy teljesíthető elvárásokat támasszon leendő munkatársa felé.
- A jó fejavadász pontos és precíz, odafigyel a részletekre és próbál fényt deríteni minden olyan információra, amely a későbbiekben megkönnyítheti a kiválasztást a megbízó számára.
- Munkája során teljes képet alkot a megüresedett pozícióról, valamint a felkeresett jelöltekről. Ily módon fontos számára a gyors gondolkodás, a határozott fellépés és a célirányos kérdezés.

A fenti tulajdonságoknak, képességeknek, készségeknek és kompetenciáknak a birtokában a fejavadászok gyorsan és eredményesen tudják megvalósítani a megbízók azon igényét, hogy a megüresedett munkakörbe a piacon fellelhető legalkalmasabb jelöltek kerüljenek felvételre.

6. A FEJAVADÁSZAT JÖVŐJE

A tanácsadással foglalkozó szakirodalomban egyre több szerző foglalkozik a fejavadászok jövőjével. Az alábbiakban öt, a gyakorlatban is jártas és elismert fejavadász jövőbeni várakozásait és prognózisait mutatom be a teljesség igénye nélkül (5 lövés 5 találat — avagy a fejavadászat napjainkban):

- Az első prognózis szerint a jövőben a megbízások egyre jobban eltolódnak a fiatalabb korosztályok felé. A vállalatoknak/cégeknek már nem fogja megérni a több éves gyakorlattal rendelkező, azonban bizonyos szinten kiegészített, a munkába belefáradt menedzsereket alkalmazni. A vállalatok/vállalkozások szempontjából sokkal kifizetődőbb és sikeresebb válhat az, ha a szervezetek maguk nevelik ki a szakmai tehetségeket és ezeket a fiatalokat alakítják a maguk igényeihez, elvárásaihoz.
- Egy másik szakember szerint egyre több lesz a megszerzhető munkaerő, azonban az igazi kiválóságokért a fejavadászoknak meg versenyezniük egymással. A potenciális jelölteket egyre könnyebb lesz felkutatni, hiszen ők is egyre nyitottabbak lesznek a változásra, egy-egy kedvezőbb ajánlatra. Ugyanakkor lesznek olyan társadalmi csoportok, egyének is, akik a korábbiaknál jobban el fognak zárkózni a megkeresések elől. Ennek oka, hogy ezek a csoportok és egyének nagyon sok negatív tapasztalatot szereztek és már nincs meg bennük a bizalom a fejavadászok felé.
- A szakemberek véleménye megegyezik abban, hogy folyamatosan változik a piac, s ezáltal a szakma is folyamatosan fejlődik. Ez a fejlődés nem csak az alkalmazott technikákat érinti, hanem az egyes ágazatok humán erőforrás állományának mennyiségét és minőségét, a megbízó szervezetek hozzáállását, értékrendjét. Ezért a fejavadászoknak is folyamatosan fejleszteniük

kell szakmai, technikai és szociális/társas kompetenciáit. El kell sajátítaniuk a modern technika által biztosított lehetőségeket. A gyakorlott fejedelmek szerint a jövőben nem a jelöltek felkutatása fogja a több időt igénybe venni, hiszen azt az internet és a közösségi csatornák kínálja lehetőségek felgyorsítják, hanem a potenciális jelöltek kiválasztása.

- A szakma jövőképét erősítik azok a várakozások, amelyek szerint a jövőben a fejedelmek nem csak a vezetői rétegeket fogja megcélozni, hanem ezt a technikát egyre több dolgozói pozícióba való kiválasztás során is alkalmazni fogják. Ez az álláspont azonban szemben áll azzal a másik várakozással, amely értelmében a fejedelmek ára a jövőben kb. kétszeresére fog emelkedni. Ennek az oka az, hogy a fejedelmek folyamatában sokkal nagyobb a tanácsadó által hozzáadott érték, a befektetett energia nagysága, valamint a felmerülő költségek.
- A gyakorlott fejedelmek legnagyobb félelme a jövővel szemben, hogy a vállalatok/cégek egyre nagyobb hangsúlyt fognak fektetni az emberi erőforrások megőrzésére és fejlesztésére, ezért egyre szigorúbban fogják szabályozni az eljárásokat és egyre szigorúbb titoktartást fognak megkövetelni a munkavállalóktól. Ennek következtében a fejedelmek számára egyre nehezebbé fog válni a munka sikeres elvégzéséhez szükséges információk megszerzése. A megfelelő tájékozódás nélkül pedig nehezebbé válik a potenciális jelöltek felkutatása, amely akár a szakma beszűküléséhez is vezethet.

Kritikaként fogalmazható meg az, hogy a fenti prognózisok elég markánsan számolnak a harmadik ipari forradalom hatásaival a torzítás területén, ugyanakkor nem veszik eléggé figyelembe az Y generáció, valamint az őket követő generációknak (Z...) a munkával és a leendő munkaadóikkal kapcsolatos attitűdjeit és elvárásait. (Szretykó Gy., 2012) Az új generációk elvárásai egyúttal át fogják alakítani az ügyfél és a fejedelmek hagyományos kapcsolatrendszerét is.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a jövőben a fejedelmek módszerei és eszközei dinamikusan fognak fejlődni, amelynek következtében a fejedelmek kompetenciáinak, az ügyfél és a tanácsadó kapcsolatának folyamatos fejlesztése nélkülözhetetlenné válik. A jövőben tehát a fejedelmek további terjedése és térhódítása várható és meghatározó szerepet fog betölteni a munkaerő ellátás rendszerében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Cserenyák T. (2004): *Váltani kell!? Álláskeresés és karrierváltás Magyarországon*. Kossuth Kiadó, Budapest

Gulyás L. (2012): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press Kiadó, Szeged

Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program. 1. 2. intézkedés: Fejedelmek. Szakismertető információs mappa. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, Budapest, 2008

Karoliny M. – Poór J. (2010) (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest

Kelkó T. (2011): *Egy fejedelmek vallomásai, avagy munkaerő kiválasztás a sógoron, a komán és a barátokon túl!* Human Select Bt.

Kemény G. (1997): *Szavak átvilágításától rendszerváltásig*. Népszabadság, április 25.

Kővári Zs. (2011): *Fejedelmek: beleférnek-e kisebb hazugságok?* <http://www.hr.portal.hu>, 2011.09.27. letöltés: 2014. október 5.

Nagy Á. (2007): *A fejedelmek* In: Cégvezetés, november

Pári Zs. (2011): *Fejek és vadászok – küzdelem a kiválókért*. In: Állásstart 2011- Diplomás Álláskereső kézikönyve

Pintér Zs. (2006): *Hogyan csináljunk karriert? Az álláskereső enciklopédiája*. Horton Books Magyarország Kft., Budapest

Szücs G. (2006): *Fejedelmek a munkaerő piacon*. In: Cégvezetés április

Szretykó Gy. (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerő piacon és a HR stratégia*. In: Humánpolitikai Szemle, július-augusztus

5 lövés – 5 találat — avagy a fejedelmek napjainkban. In: JAM magazin 2011.10.10. letöltve 2014.10.17. <http://jamjam.hu>

Tanácsadás

Bohné Keleti Katalin:

Változó fogasztás a változó világban

Hegedűs József:

A tanácsadás kockázatának csökkentése, a tanácsadási piac megújítása

Hetyei József:

Változás és válság tanácsadás az ikt területén

Józsa Imola:

Tanácsadás a biztosítási szolgáltatások területén

Kassim Iris:

Employee Engagement Practices in Europe – A 6-year reflection

Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné:

A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt a globális Cranet kutatás tükrében

Mészáros Aranka:

MBTI a tanácsadók szolgálatában

Noszkay Erzsébet:

A tanácsadó képzés helyzete a hazai felsőoktatásban 2008. évtől napjainkig

Palló Imola – Keil András:

*Pályázati projektek és az EFQM alapú minőségirányítási rendszer:
Tapasztalatok a TÁMOP- 2.6.2-12/1 pályázati konstrukció alapján*

Poór József – Iliás Anikó:

Összefoglalás a 2014-es TOP magyarországi tanácsadói felmérésről

Tokár-Szadai Ágnes:

A tanácsadó cég kiválasztási szempontjainak változása 2001-2012

Toldi Sándor:

Pályázattal támogatott Egészségesen karcsú Lean menedzsment rendszerek

Vér András – Cseri Dalma:

A Kari mintagazdasági hálózat szerepe a Nyugat-Dunántúli régió mezőgazdasági szaktanácsadásában

Ziegler Éva:

Tanácsadó és Ügyfél kapcsolata – Milyen Ügyfeleink vannak és milyenek lesznek?

VÁLTOZÓ FOGYASZTÓ A VÁLTOZÓ VILÁGBAN

Bohnné Keleti Katalin

„Az egyetlen állandó a változás maga”, mondta Hérakleitosz, és „Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”, szintén Hérakleitosz szerint, és sorolhatnánk még azokat az aforizmákat, közmondásokat, amelyek mind-mind arról szólnak, hogy minden folyamatosan változik. Mégis, ha szembetaláljuk magunkat egy-egy komolyabb változással, sokszor meglepődünk, mintha nem számítottunk volna rá. Pedig mindig minden és mindenki változik, és ez a fogyasztók, a fogyasztás világában is így van.

A fogyasztók, vásárlók esetében nem az jelenti a problémát, hogy változnak, hanem az, hogy a változások nehezen követhetőek, nehezen magyarázhatóak, és még nehezebb rájuk előrejelzéseket készíteni, ami pedig igen fontos lenne mind a gyártók, termelők, szolgáltatók, mind a marketingesek, vagy éppen a politika számára.

A fogyasztói döntések értelmezése régóta foglalkoztatja a szakembereket. A témával foglalkozók körében közismert Vance Packard (1964) gondolata, mely szerint:

„A fogyasztók döntései nem látszanak logikusnak, de cselekedeteinek célja van.”

A téma fontosságát igazolja az is, hogy több közgazdasági Nobel- Díj is érinti ezeket a kérdéseket. Az alábbiak áttekintést adnak azokról a legfontosabb jellemzőkről, amelyek napjainkban befolyásolják és meghatározzák a fogyasztók viselkedését, változásait.

1. MIÉRT BESZÉLÜNK ERRŐL MOST, MOSTANÁBAN?

A II. világháborút követően robbanásszerű változások indultak el a világban, amelyek a XXI. századra alapvetően megváltoztatták a világot és hétköznapiakat. Témánk elsősorban az u.n. fejlett piacgazdaságokra jellemző folyamatokat mutatja be.

A bekövetkezett „robbanásszerű” változások, amelyek megváltoztatták a társadalmakat és a fogyasztókat a fejlett, vagy ahhoz közelítő piacgazdaságokban – csak a legfontosabb tényezők kiemelésével:

- **Kommunikációs robbanás**
A technikai fejlődés lehetővé tette a gyors, azonnali kommunikációt, amely nemcsak közelebb hozza az embereket egymáshoz, de lehetővé tesz különféle „ellenőrzési” lehetőségeket, ill. elősegíti az emberek általános informáltsági, információs ellátottságának növekedését. Ennek következtében pl. a fejlett országok lakói fogyasztásukban, viselkedésükben sok hasonlóságot mutatnak egymással, a különféle „divatok” gyorsabban, könnyebben terjednek.
- **Utazási lehetőségek szélesedése**
Megint csak a technika fejlődéséről van szó alapvetően. Az olcsóbb, „fapados” repülőutak, a széles tömegek számára elérhető gépjárművek, könnyebb közlekedést tett lehetővé olyan társadalmi rétegek számára is, akik a korábbi korokban erre nem nagyon gondolhattak. Emellett könnyebbé vált az utazás a vízumkényszerek és egyéb bürokratikus előírások csökkenése következtében is.
- **Nemzetközi cégek-globalizáció – a fogyasztói igények közeledése egymáshoz**
A nemzetközi cégek térnyerése következtében a fogyasztók többet tudnak egymásról, jobban akarnak hasonlítani egymásra, és nagyjából azonos termékek közül választhatnak. Ez a termelők, kereskedők, de még a marketingesek számára is új, nagy lehetőséget teremt, hiszen a reklámok és a fogyasztási trendek globálisak, míg a fogyasztók mindig egyediek és meggyőzősüknek lokálisan kell történnie.
- **Terrorizmus**
A korábbi három – elsősorban pozitív – hatás mellett természetesen negatív tendenciák is jelentkeznek. Így elsődlegesen a terrorizmus, amely szintén globális, határokon áthúzódó, kiszámíthatatlan. A terrorizmus hatása a fogyasztói szokásokra kiszámíthatatlan, de biztos, hogy a különféle biztonságtechnikai berendezések iránt erősen megnöveli a keresletet, és alapvetően megváltoztatja az emberek felelősség-és veszélyérzetét.
- **Környezeti katasztrófák**
Másképp hat a fogyasztókra, mint a terrorizmus, de szintén alapvetően a felelősségérzetüket növeli, miközben bizonyos mértékben a környezetvédelem kérdése felé irányítja az emberek gondolkodását.

Ezek az általános, nemzetközi tényezők, amelyek –többek között – a fogyasztókra, a fogyasztói szokások változásaira hatnak. A folyamat teljes megértése érdekében a kérdést még két oldalról szükséges vizsgálnunk: a fogyasztók, az emberek oldaláról, valamint a marketing eszközrendszerének oldaláról.

2. GENERÁCIÓK ÉS JELLEMZŐIK, AZ X, AZ Y, A Z ÉS AZ ALFA (CSENDES?) GENERÁCIÓ

A II. világháború előtt születettek a Veteránok

- Baby boom 1946 – 1964
- X generáció 1965 – 1980
- Y generáció 1980 – 1995
- Z generáció 1996 –
- Alfa/Csendes? 2010- ??

2.1. Generációs jellemzők

Veteránok: Fáradtak és spórolósak. Idősek, már igen keveset vásárolnak, és nagyon ritkán – csak, ha a megszokott márkájuk már nem elérhető – váltanak márkákat. A digitális világ alig-alig érinti meg őket.

Baby boom: Az életüket elsődlegesen a háborúellenesség határozta meg, ők képviselték a hippi mozgalmakat, a szabad szerelmet és egymás másságának tiszteletét. Fogyasztásukban sok volt a közösségi jelleg, az egymáshoz tartozást kifejező viselkedés és megjelenés. A digitális világgal azok ismerkedtek meg sikeresen, akik életük, munkájuk során erre lehetőséget kaptak, vagy kényszerültek. A generáció egy részében a digitalizációval szemben erős ellenérzés, de legalábbis fenntartás van.

X generáció: Ők a „digitális bevándorlók”. A lassú, lépésenkénti fejlődést ismerik, jó a tanulási képességük. Nehezen tanultak meg eligazodni a hatalmas kínálatban. Alkalmazkodóképességük, fejlődésük gyors és kimagasló. Vásárlásaik során részben használják a digitális eszközöket.

Y generáció: A technikai fejlődés gyermekei, nagy önállósággal, de érdekes attitűddel rendelkeznek. Felnőttként vásárolnak, döntenek, de gyerekként viselkednek, sokáig maradnak otthon, élvezik a szülők nyújtotta kényelmet. Erre a korosztályra jellemző az u.n. „Mama hotel” szituáció. A korosztály sok tagja tökéletesen önálló, kivéve – ahogyan mondani szokták -, ha a hűtőszekrényen kívül is meg kell találni a konyhát. Ez a generáció nem akar olyan sokat dolgozni, mint a szülei, kényelmesebb életet képzel el, hiszen egész életében védett volt. Döntéseiben magabiztos, márkavezérelt.

Z generáció: Ők a „digitális bennszülöttek”. Számukra természetes a technológiai vívmányok napi szintű, állandó használata, az okos eszközök, web 2. stb. Jellemző rájuk az „Online élet”, azaz: folyamatosan „be vannak kapcsolva”, és párhuzamosan is használnak eszközöket. Nyitottság, kreativitás, közösségi kapcsolatok jellemzi ezt a generációt, ahol a vásárlás szinte kizárólag interneten át történik. Szinte egyszerre beszélnek meg valamilyen eszközön (tablet, telefon, Skype, stb.) az esti, vagy a hétvégi programot és foglalják is le pl.: a belépőt. Számukra a legkorszerűbb eszközök használata nem lehetőség, hanem a legalapvetőbb használati forma.

Alfa Generáció: Ők ma még gyerekek. Nem tudjuk, hogyan alakul a sorsuk, ők beleszülettek a digitális korbba, az áru-és információbőségbe. Lehet, hogy életüket „virtuális” módon élik majd, a technika bűvöletében, de éppen úgy elképzelhető, hogy erőteljes fordulat következik be, és ismét a személyes kapcsolatok kerülnek előtérbe.

3. MARKETING JELLEMZŐK ÉS VÁLTOZÁSOK

A marketing mindig a piaci folyamatokat írta le, és abban igyekezett támogatni és erősíteni a cégeket, hogy minél nagyobb piaci sikereket érjenek, érthessenek el. Első megjelenésekor alapvetően négy nagy területet és ahhoz tartozó eszközrendszert határozott meg, mint amelyek jól leírják a tevékenységet. Jerome McCarthy 1964-ben írta le először ezt a modellt.

3.1. A marketing eszköze: 4P – a jelen

Product	→	Termék
Price	→	Ár
Place	→	Értékesítés
Promotion	→	Befolyásolás

A modell és a hatékony marketing megoldások lényege, hogy az egyes eszközök együttes, összehangolt alkalmazásával olyan szinergikus eredményt kell elérni, amely többszöröse az egyes elemek önállóan alkalmazásával elérhető eredménynek.

A változások a marketing eszközeire sem hagyják érintetlenül. A XX. század végén a korábbi – erősen a termékből kiinduló - értelmezés helyét felváltotta a vevőkre és a költségekre koncentrált megfogalmazás, amely részben átírta a 4 P-t. A korábbi elnevezések mindegyikének neve angolul P betűvel kezdődött, az új értelmezés szerint valamennyi eszköz angol elnevezése C betűvel kezdődik, így a módosított modell a 4C elnevezést kapta. Első szakmai leírását 1990-ben Robert Lautenbornnál találjuk meg.

3.2. A 4C – a jövő

Customer Value	→	Fogyasztói érték
Costs	→	Költségek
Convenience	→	Kényelem
Communication	→	Kommunikáció

A korábbi, 4P megfogalmazással szemben itt az egyes elemek már némi értelmezést is igényelnek, és előre vetítik azokat a változásokat, amelyek a ma fogyasztóját, vásárlóját meghatározzák.

A fogyasztói érték, mint megközelítés azt testesíti meg, hogy nem elég, hogy a termék, szolgáltatás megfelelő, jó minőségű legyen, az a fontos, hogy a fogyasztók számára hordozzon valós értéket. Azaz: a fogyasztó értékítélete az elsődleges. A költségek, mint elem nem nagyon szorul magyarázatra, annál inkább a „kényelem” beemelése a marketing körébe. Itt a kényelem alatt a termékhez, szolgáltatáshoz való hozzájutás kényelmét értjük. A mai, különféle „okos” eszközökkel ellátott világban ez a kérdés alapvetővé vált. Szinte azt is mondhatjuk, amelyik termék/szolgáltatás nem érhető el az internet segítségével, nem tudhatok meg róla mindent a fotelban ülve, vagy a számítógép monitorja előtt ülve, az szinte nem is létezik, de biztos, hogy a piaci versenyben nagy hátránnyal indul.

Végül a kommunikáció, amely – véleményem szerint – szintén nem szorul magyarázatra, hiszen sokszor mondják, hogy a XXI. század a kommunikáció évszázada. A hatásos és eredményes kommunikáció alapfeltétel ma a piaci jelenlétekben.

Egyes szakértők már kb. 10 éve kijelentették, hogy a világ olyan gyorsan változik, hogy ezt a 4C felosztást is hamarosan túlhaladja, hiszen jelentős területek fognak megváltozni. Így ők megalkották a 4E rendszerét, maradvá az egyes területek angol elnevezéseinek kezdőbetűinél.

Míg a 4C egyértelműen a 4P-vel azonos alapokon állt, a 4E a fenntartható fejlődés és a felelős gazdálkodói magatartás szempontjairól közelít. A 4E kevésbé „kézzelfogható”, mint a korábbi megközelítések, és ez jól kifejezi azt is, hogy az elveken szükséges változtatni.

3.3. A távoli jövő: 4E

Environment	➔	környezettudatos magatartás és fejlesztés
Education	➔	oktatás
Empathy	➔	megértés
Etics	➔	etikus viselkedés, értékrend

Mondhatjuk azt is, hogy ez a megközelítés felelős magatartásra és csak célzott fogyasztásra ösztönöz, igyekeznek a fogyasztók értékítéletét és viselkedését is formálni.

Megvizsgáltuk a bekövetkezett változásokat, a marketing eszközök változásait és a generációkat. Mindezen információk birtokában érdemes megvizsgálni a bemutatott változások valós hatásait a vásárlási szokásokra, a fogyasztók magatartására.

4. A VÁLTOZÁSOK HATÁSA A VÁSÁRLÁSI SZOKÁSOKRA

A bemutatott szakmai, környezeti változások erősen megváltoztatták a vevők mentalitását és elvárásait is. Nemcsak öntudatosabbak, de tudatosabbak és felelősebbek is lettek.

- Többféle információhoz jut/juthat
A kommunikációs robbanás lehetővé teszi, hogy a vevő rövid idő alatt sok információhoz jusson. Nem függ az eladótól, nem szükséges csak az eladók ismereteire és érveire támaszkodnia, döntését megelőzően több forrásból, többféle információhoz is juthat, részben a rendelkezésére álló „okos” eszközök segítségével. Ez azt is eredményezheti, hogy esetenként többet tud az eladónál.
- Öntudatosabb a vevő, ismeri a jogait
Minél több információval rendelkezik valaki, annál magabiztosabb, annál kevésbé motiválható olyasmire, ami nem szolgálja közvetlenül saját érdekeit. Mivel a mai vevők több információhoz jutnak, így nemcsak azt ismerik biztonságosan, ami a termékekre jellemző, de tisztában vannak saját lehetőségeikkel és jogaikkal is. A vevők tudják, hogy sok lehetőség közül választhatnak, valamint azt is, hogy bizonyos jogorvoslati lehetőségek is rendelkezésükre állnak. Ennek a helyzetnek az egyik – negatív – velejárója az a vevő, aki csak a jogaival van tisztában, de saját kötelezettségeivel (pl.: számlakifizetés) nem.
- Az információáradattal szemben immunis, maga formál véleményt, és az befolyásolja, amiben, akiben bízik
Érdekes új jelenség – amely persze a reklámszakemberek számára nagy kihívást jelent -, hogy miközben minden fórumon és mindenhol „zúdul” az információ, a reklám a fogyasztóra, a fogyasztó kezd immunissá válni ezekkel szemben. Nem elsősorban elzárkózásról van szó, hanem arról, hogy nehezebben befolyásolható, véleményét maga szereti kialakítani, saját tapasztalatai alapján. Véleménye kialakításakor elsősorban azon ismerősei, barátai meglátásaira támaszkodik, akiben megbízik. A személyes bizalom kialakulása a befolyásolása alapja.
- Másfajta vásárlási lehetőség – net, webshop
A vásárlások jelentős –és folyamatosan növekvő része – áttér a online térbe, amely nemcsak kényelmes, de gyors megoldás is. A döntés maga gyors, a rendelés, vásárlás szinte azonnal megvalósul, miközben a döntést megelőző időszak és információgyűjtés tetszés szerinti hosszúságú, területű is lehet. Nagyon fontos jellemzője ennek a változásnak, hogy – a már említett kényelmi szempontok alapján is -, otthonról, a meglévő online lehetőségek kihasználásával szerezhet a vevő információkat, ezeket hosszasan elemezheti, összehasonlításokat tehet, stb. mielőtt dönt. Ezt a tevékenységét időben korlátlanul, a nap 24 órájában végezheti, bárhol, ahol éppen tartózkodik.
- Gyorsaság, gyors döntés – okos eszközök
Az előbb bemutatott, hogy a döntés maga szinte csak egy pillanat, az oda vezető út hosszát viszont a vevők maguk határozzák meg, tetszésük szerint.
- Bele akar szólni a termékfejlesztésbe
A gyártók számára elsődlegesen fontos, hogy olyan termékeket állítsanak elő, amelyek elnyerik a vevők tetszését, felkeltik

vágyaikat és megvásárolják azokat. Ennek érdekében a termékfejlesztési időszakokban sok piackutatást, tesztet végeznek. A megváltozott körülmények között erre a korábbiakhoz képest jóval nagyobb lehetőségük van. A fogyasztók tudatosabbá válásával pedig a fogyasztói oldalon is megnőtt az igény arra, hogy maguk formálják a termékeket, alakítsák azokat még a piaci megjelenés előtt. A már többször emlegetett online megoldások széles körű lehetőséget biztosítanak erre, különös tekintettel pl. a különféle „játékokra”, vetélkedőkre, nyereményakciókra. Pl.: lehet pályázni, ötletet adni egy üdítőital új ízesítésére, egy szappan illatanyagára, vagy éppen a csokoládé adalékanyagára, esetleg az autók kényelmi felszereléseit lehet prioritizálni, ezzel is segítve a fejlesztést. A vevők ezt lehetőségként élik meg, miközben természetesen nagyon sok jó ötletet adnak a gyártóknak is. Egy-egy ilyen folyamatban a vevők érintettnek érzik magukat, így későbbi vásárlásaik során az ilyen módon előállított termékeket előnyben részesítik.

11. VÁSÁRLÁSI ELVÁRÁSOK

Az előbbieken részletesen bemutattuk milyen változások következtek be. Az alábbiakban a legfontosabb elvárásokat szedtük csokorba, mintegy áttekintésként.

- Gyorsaság
A különféle „okos” eszközök, online rendelés lehetőségének kihasználásával érhető el.
- Kényelem
Házhoz szállítás, személyes átvétel lehetősége.
- Fiatalos, divatos
A divatos termékekről a fogyasztók jellemzően az internetről, és kiemelten is a közösségi oldalakról tájékozódnak. Olyan termékek iránt nő meg a kereslet, amely kifejez valamely társadalmi csoporthoz tartozást.
- Takarékoság
A fogyasztói társadalom fejlődésével együtt a takarékoság kérdése is előtérbe kerül. Az internet biztosította ár összehasonlítási lehetőségek elősegítik a valóban takarékos, gazdaságos vásárlást.
Garázs vásárok
Kevésbé hajlamosak – főleg a fiatalok – arra, hogy kidobjanak még használható termékeket, így egyre népszerűbbek az u.n. garázs vásárok, ahol – amerikai mintára – saját, már feleslegessé vált, de még használható dolgait árulják az emberek. Internetes adok-veszek oldalak – a garázs vásárokhoz hasonlóan magánszemélyek részére teszik lehetővé a vásárlást, olyan helyzetben, amelyben mindkét fél nyertesnek érezheti magát. Mind az eladó, mind a vevő széles körből kerülhet ki, és széles körből szerezhet információkat.
- Bizalmatlanság
Mindezen jelenségekkel együtt jár a bizalmatlanság, amely elsősorban a pénzkezelésben mutatkozik meg. A mai kor vásárlója az internetes vásárlásoknál a készpénzes fizetést, vagy utánvételt favorizálja, de nem használja bankkártyáját erre a célra. Ez a vásárlási magatartás egyes bankoknál új szolgáltatást hívott életre, amelyben lehetőség van meglévő bankszámlánk mellett elhatárolni egy másikat, amin csak azt az összeget tároljuk, amennyire az internetes fizetéshez szükség van. Így a másik fél még ha hozzá is tud jutni az vevő bankkártyájának adataihoz, a fő kártyáról nem tud pénzt levonni.
- Magas szintű ügyfélkiszolgálás, vevőszolgálat
Korábban már említettük, hogy a vevők tudatosabbak és öntudatosabbak. Az egyes vásárlások esetén a vásárlást kísérő szolgáltatások megléte legalább olyan fontos, mint maga a termék. Ezek szolgáltatások közül is kiemelkednek a sok információval rendelkező vevőszolgálatok, amelyek iránt az elmúlt években jelentősen megnőtt az érdeklődés. A jól felkészült vevő/ügyfélszolgálat az adott cég legjobb kapcsolata lehet mind meglévő, mind potenciális, új vevőihez.

5. BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK, JELLEMZŐK A MAI FOGYASZTÓI VILÁGBAN

- A barátok véleménye- a hagyományos reklám háttérbe szorul. A barátok – tágan értelmezett barátok – véleménye válik meghatározóvá. A tágan értelmezett barátok közé a különféle közösségi oldalakon található megjegyzések, minősítések is beletartoznak. Elég gyakori eset, hogy valaki a neten, vagy valamelyik közösségi oldalon próbál információt szerezni valamely komolyabb vásárlási döntés előtt. Megkérdezi ismerőseit, pl. hogy tudnak-e egy jó éttermet, vagy valaki vásárolt-e már X. üzletben, és mi volt a tapasztalata, stb. De ezt látjuk pl. a legnagyobb online szállásfoglalási oldalakon is, ahol az ajánlatok mellett azonnal látjuk a szállást korábban igénybevevők véleményét és minősítését is. A mai kor vevőjének ezek az ismeretek fontosabbak, mint a legszebb prospektus, vagy legjobb reklám. Mondhatjuk, visszatérünk a „szájreklám” korszakához, csak egy magasabb szinten, hiszen ma véleményünk nagyon gyorsan, nagyon sok emberhez tud eljutni. Fontos megjegyezni, hogy ezzel a gyártók, szolgáltatók is tisztában vannak, és ma már önálló részlegek foglalkoznak a neten, vagy a közösségi oldalakon megjelenő véleményekkel, reakciókkal, azok kezelésével.
- A közösségi oldalak szerepéről már szoltunk, de ha lehet valamit kiemelni, mint a változások egyik generálóját és egyúttal megtestesítőjét is, akkor azt a közösségi médiában kell megjeleníteni. A gyors információcsere, a barátok folyamatos nyomon követése, a vélemények azonnali ütköztetése, ill. a közvetlen befolyásolás lehetősége a legnagyobb változások egyike.

A lojalitás előtérbe kerülése és erősödése is jellemzi a mai vásárlói piacot. A hatalmas kínálatban egyre nagyobb szerepet kap a hagyományos márkahűségen túlmutató lojalitás magatartás kialakítása, amelyet különféle vevői klubokkal, vásárlói kártyákkal, közösségi és egyedi kedvezmények nyújtásával segítenek elő.

A vevők ma költség-és ár érzékenyek, így az akciók a vásárlási döntésekben kiemelt szerepet játszanak. Ez a megállapítás önmagában még nem újdonság, a korábbi korokra is jellemző volt, hogy a vevők szerettek jó áron vásárolni, örültek a kedvezményeknek. A mai kor speciális akciója az u.n. „kuponos oldalak”, vagy kuponos vásárlások kialakulása.

Ezek az oldalakon, website-kon keresztül különféle kedvezményes vásárlások valósíthatók meg, az edényektől, ruháktól kezdve a masszázson át egészen az üdülési lehetőségekig. Az oldalak azt ígérik, hogy itt kapja a vásárló a legnagyobb kedvezményt – amely csak korlátozott számban, vagy ideig elérhető –, ezzel ösztönözik a vásárlásra. A hazai gyakorlatban ezek az oldalak nagyon népszerűek, de a vevők hűségét nem segítik elő. Hiszen, ha a masszázs egyik hónapban az egyik helyen érhető el kedvezményesen, akkor a következő hónapban a vevők jelentős része nem oda megy vissza, immár teljes áron, hanem egy másik helyre, amelyik abban a hónapban kínál kedvezményt a kuponos oldalon.

- A mai fogyasztó divatkövető és a divat nagyon gyorsan változik, és erről – a már említett kommunikációs eszközök segítségével a fogyasztó gyorsan, szinte észrevétlenül értesül. A divat pedig minden téren megjelenik, nemcsak az öltözködésben, hanem a szinte társadalmi státuszt jelentő eszközök (laptop, tablet, telefon) milyenségében, márkájában és birtoklásában. Nem feledhetjük el, hogy ma már létezik olyan mobiltelefon, amely az óvodásokat segíti abban, hogy adott esetben szüleiket felhívhassák, anélkül, hogy olvasni tudnának.
- Bizonyos vásárlások (repülőjegy, színházjegy) már jelentős, meghatározó százalékban online történnek, az egyszerűség és a kényelem miatt. Ezen vásárlások egy részénél már a valós, kézzelfogható papír alapú megjelenés sem fontos, hiszen a repülőtéri beléptető kapuk a mobiltelefon képernyőjén megjelenő vonalkódot is felismerik, és képesek annak alapján azonosítani az utazót. Ez már bizonyos múzeumok belépésénél is így van, és feltehetően ez a felhasználási terület tovább fog bővülni.

6. A JÖVŐ

Az Alpha generáció (2010-től)

Ők már egyértelműen a Google kor gyermekei, akik folyamatos kapcsolatban vannak egymással, de mégis mindig egyedül. A vásárláshoz való viszonyukat még nem tudjuk modellezni, de abban a technika biztosan jelentős szerepet fog játszani.

A vevők minden korban azonosak, mindig meg akarnak felelni vélt, vagy valós társadalmi, családi, szociális, stb. elvárásoknak, vásárlásaik egy részét ezek alapján eszközölik. A mai világ két legfontosabb jellemzője, a sok és könnyen hozzáférhető információ, és a gyors megrendelési lehetőség, korlátlan kommunikáció csak a megvalósítást segíti elő. Egyúttal a vevők önállósága is jelentősen megnő. Nemcsak a döntéseikben, hanem az egyes folyamatok kialakításában és lefolyásában is aktív szerepet játszanak. Beleszólhatnak a termékfejlesztésbe, de a már említett színházjegy vásárlásakor a teljes színpadkép ismeretében dönthetnek arról, melyik székre kívánnak ülni, és így tovább. Felelősségük jelentősen nagyobb, és a negatív véleményük a gyártók, szolgáltatók számára erősen kockázatos, hiszen nagyon gyorsan közzéteszik és elterjesztik.

A bekövetkezett változások egyszerre mutatnak az individualizálódás és a közösség felé fordulás irányába. Ez a kettősség jól jellemzi mind az Y, mind a Z generációt. Személyes találkozásokon is folyamatosan használják a mobil eszközeiket, megosztva a figyelmüket, de határozottan igénylik a személyes együttléteket, a véleménycserét, közös állásfoglalásokat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Kotler, P. (2000): *Jönni, látni, győzni – a piacon*. Park Kiadó, Budapest.

Kozák Á. (2008): *Kincskeresők*. HVG Könyvek, Budapest.

Packard, V. (1971): *Feltörekvés, reklám, Szexualitás Amerikában*. Gondolat, Budapest.

Pálfí K. (2014): *Big data és a jövő fogyasztója*. Letöltés helye: www.mediainfo.hu. Letöltés dátuma: 2014. október 10.

Vasné Egri M. - Danó Gy. (2012): *Hazai e-vásárlási szokások*. Letöltés helye: Zipp.hu. Letöltés dátuma: 2012. október 31.

A TANÁCSADÁS KOCKÁZATÁNAK CSÖKKENTÉSE, A TANÁCSADÁSI PIAC MEGÚJÍTÁSA

Hegedűs József

1. BEVEZETÉS

A hazai tanácsadói piac, a tanácsadói kínálat az elmúlt években nagyságrendekkel fejlődött (fejlődik), meghatározó szakmakultúrává vált. Mind emellett a vállalkozási folyamatba épített, vagy a piacon megvásárolható (igénybe vehető) tanácsadói tevékenységek, erőforrások felhasználásai újabb és újabb módszertani kutatásokat igényelnek, kínálnak.

Figyelmünket már több évtized alatt az értékelemzés felé irányítottuk, előadásunkban erről adunk rövid tájékoztatást.

A tanácsadó-munkát, tevékenységet, technikáinak, módszereinek nagy részét ismertnek tekintve, az értékelemzési eljárás bekapcsolásának módját mutatjuk be. Kutatásaink erre irányultak, az eredmények számos lehetőséggel gazdagodtak. Ezen eredmények közül választunk néhányat, nevezetesen:

- az értékelemzés diszciplináinak segítségével felírjuk azt a kapcsolati rendszert, amely alapja lehet a tanácsadói folyamat és az értékelemzés összekapcsolásának,
- bemutatjuk, hogy az értékelemzési folyamat funkcióelemzési eljárásait miként használhatjuk a virtuális műveletekhez, majd az ezekre épülő, a tanácsadói folyamat alapját képező „ötlettermelésre”, az ötletthalmaz létrehozására,
- a kockázatelemzés nagyszámú lehetősége közül itt a tanácsok gyakorlati megvalósíthatóságának valószínűségét elemezzük.

A tanácsadói piac megújításának egyik leghatékonyabb módja az értékelemzés alkalmazása. Az értékelemzés félszázada úgy élt (él) tudatunkban, mint a költségcsökkentés - a racionalizálás - legfontosabb eszköze. Ez természetesen így van, de emellett felfedeztük azt a nagy lehetőséget is, hogy a közel száz módszer közül „egyedül” az értékelemzés kiindulópontja az absztrakció. Ez pedig alkalmassá teszi a virtuális modellezésre. E helyen nem részletezzük, hogy ez a felismerés új utakat nyit meg az értékelemzés eljárása előtt is, de amint rövid elemzésünkben is kiolvasható: termékennyé teheti a tanácsadói projekt megfogalmazását és a probléma megoldását. **Megfogalmazhatjuk például az absztrakt terméket**, amellyel - az értékelemzés módszerén keresztül - „kitalálhatjuk”, megalkothatjuk a nagyszámú, valós termékváltozatot, amelyből nagy biztonsággal választhatjuk ki az optimális megoldást. Elemzésünk szempontjából ezzel a művelettel új pályára állíthatjuk, megújíthatjuk tanácsadói tevékenységünket.

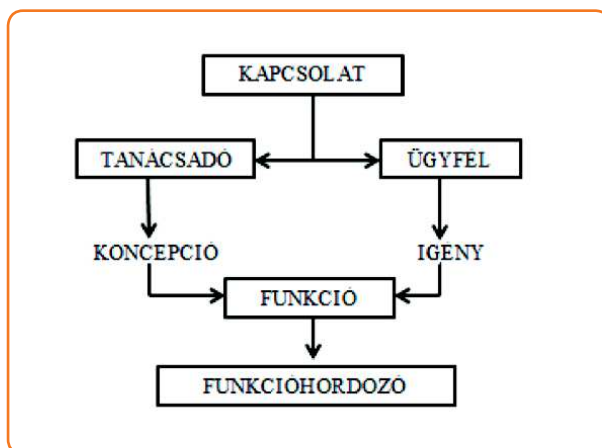
Ezt a gondolatsort – fontossága miatt – a döntésemélet szavaival is leírjuk:

Bontsd a problémát elemeire, a probléma elemeihez találd új megoldásokat, ezeket kombinálva – a korlátlanul nagyszámú változattól – kiválaszthatod a legjobb megoldást. (Hegedűs, 2001)

2. AZ ÉRTÉKELEMZÉS BEKAPCSOLÁSA A TANÁCSADÓI MUNKÁBA

Az **1. ábrán** szemléltetjük a TANÁCSADÓ-ÜGYFÉL kapcsolatát, az értékelemzés algoritmusára építve. A Konferenciára invitáló anyag a tanácsadói piac főszereplőjeként az ÜGYFÉL kifejezést jelölte meg.

1. ábra: A TANÁCSADÁS megújításának modellje



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az ÜGYFÉL-nek igénye (problémája) van. Az igény kielégítésére, a probléma megoldására TANÁCSADÓ-t keres. A TANÁCSADÓ a választott – megfogalmazott – koncepciónak megfelelően legtöbbször csapatot szervez és megfogalmazza az IGÉNY (a probléma, a megoldandó feladat) FUNKCIÓ-it.

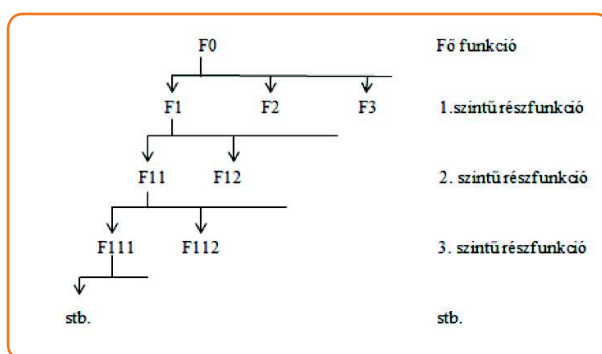
Az igény, a probléma, a megoldandó feladat funkciói minden esetben absztrakt kifejezésekből állnak. Ezt a funkcióhalmazt célszerűen strukturálnunk kell. A halmaz elemei ugyanis az ügyfél különböző fontosságú igényeit kell, hogy kielégítsék (Hegedűs, 2001). A strukturálást a **2. ábra** mutatja be.

A funkcióstruktúrát (funkciófát) felhasználva kell megtervezni, hogy az ÜGYFÉL elképzeléseit, terveit (amelyek a funkcióstruktúrában öltönek testet) miként, milyen formában tudjuk „hordoztatni”.

Ez a feladattól, igénytől, a problémától függően lehet egy új szervezet, egy új technológia, egy új termék, egy új piac, egy új stratégia kialakítása stb., mindaz, amit az innovációs folyamatok szervezésében már jól ismerünk.

Az értékelemzés általánossá válásával megegyezően, az előbb említett tanácsadási példák eredményeit, vagyis a funkciók hordozóit TERMÉK-nek nevezzük. Minden vevői igényt, vagyis az ÜGYFÉL igényét végül is a termékkel elégítjük ki. Ezt ma már a versenyszféra és a közigazgatás is egyaránt elfogadja.

2. ábra: A funkciók strukturálása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Minden tanácsadás folyamatában a TANÁCS (az ötlet, a terv, a javaslat, az elképzelés) az a TERMÉK, amely mindazon funkciókat hordozza, amelyet a TANÁCSADÓ felruház annak érdekében, hogy kielégítse az ÜGYFÉL igényét. A piacon tehát a **tanácsadó az eladó, az ügyfél pedig a vevő.**

Mindezen felismerések, amelyek gazdaságunkban és kultúránkban teret nyertek, a terméktudat erősödésének az eredményei. Ma már szinte természetesnek tartják, hivatalossá vált, hogy a devizaalapú kölcsönügylet egy rossz termék.

A továbbiakban példaként egy kutatásból idézünk (költség és más konkrét adatok nélkül). A kutatás alapján egy sikeres egyetemi PhD dolgozat készült (Rostáné Riez, 2014). Ebből emeltük ki a CSALÁDSEGÍTÉS funkcióismáját, a paraméterek mellőzésével (1. melléklet). Érdekes ezt összevetnünk a 2. ábra jelöléseivel. Az elemzés szintjét a második szinten lévő részfunkciók felhasználásával jelöltük ki. Az **1. táblázat**ban a funkciókat az értékelemzésben használt *F* betűvel, a funkciók szintjét az *F* betűhöz írt index használatával jelöltük.

Az 1. melléklet funkcióhalmaza a CSALÁDSEGÍTÉS absztrakt megoldását, a megoldás strukturálásának alapját jelenti. Amint látható, az absztrakt termék az 1. táblázatban leírtak szerint válik (konvertálódik) valódi terméké, illetve – mint az értékelemzés legfőbb eredménye – több változatot nyerünk, amelyből a legjobbat, az értékelemzés nyelvén szólva: az optimális érték kombinációt választjuk ki.

1. táblázat: Az absztrakt termék elemeinek ütköztetése az elemek megvalósítási ötleteivel

	ötletek	1., 2.	8.
F11	a	a a	a
F12	c, d	c d	d
F13	f	f h	f
F21	h, j	h h	j
F22	l, m	l l	m
F23	o	o o	o
F31	r	r r	r
F32	t	t t	t
F41	v	v v	v
F42	x	x x	x
F43	y	y y	y
F44	z	z z	z

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarázat:

F11, F12 a választott funkciószinten lévő funkciók, **az absztrakt termék elemei**

a, b, c 15 javaslat a funkciók gyakorlati megvalósítására

1., 2., 3. 8 termékkombinációt jelenti

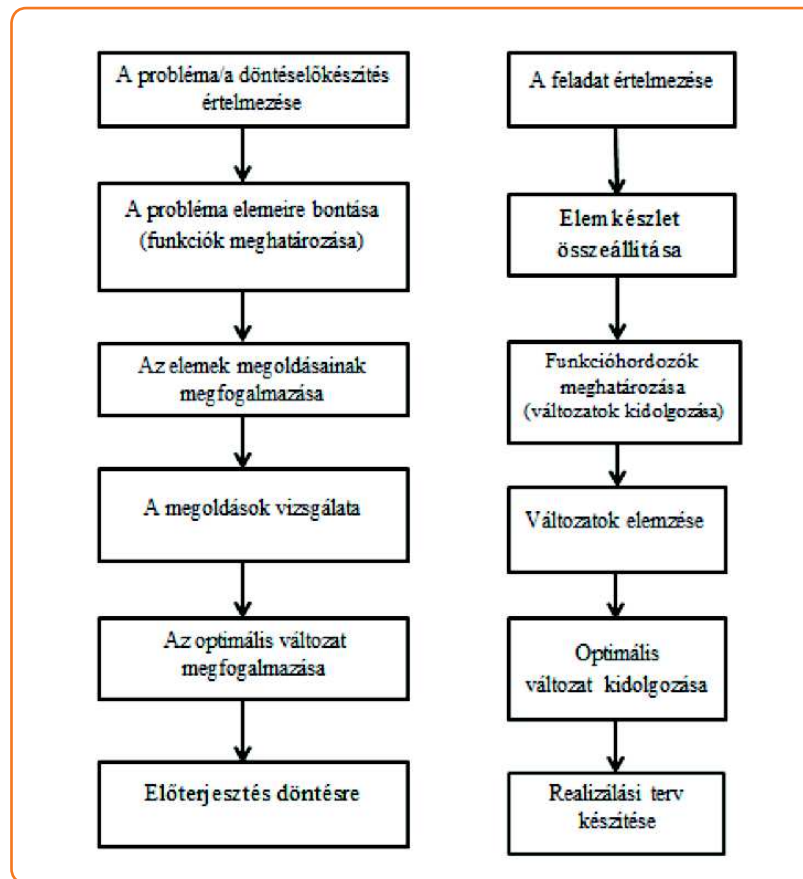
A 15 javaslat (ötlet) kombinációjával 8 terméket (TANÁCSOT, tanácsadási projektet) alakíthatunk ki. Célszerű arra törekednünk, hogy minél nagyobb számú kombinációt hozzunk létre. Ha például az F11 részfunkcióra még egy ötletet „kapcsolunk”, akkor az ötleteink száma 16 lesz, a termékváltozatok száma pedig 16-ra emelkedik. (Tehát egy ötletnöveléssel a változatok száma megkétszereződik.)

Érdekes momentumként mutatjuk be a következőt: ha minden részfunkcióhoz (ezek száma:12) két-két ötletet írunk fel, akkor a megoldás változatok száma 4096-ra növekszik. Informatikusok segítségével olyan számítógépes programot készítettünk, amellyel még ennél is nagyobb számú változatot tudunk kezelni (Hegedűs, 2001).

Összegezve gondolatmenetünket: egy TANÁCSADÁSI PROJEKT felépítése tehát a következőképpen születik:

Az ÜGYFÉL IGÉNYÉT FUNKCIÓ-vá alakítjuk (ez az absztrakt termék), majd az 1. táblázatban bemutatott módon megtervezzük a funkcióhordozókat, vagyis az optimális terméket nagyobb számú funkcióhordozóból (termékváltozatból) választjuk ki.

3. ábra: A döntés-előkészítés általános algoritmus



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 3. ábrán a tanácsadási projekt-kezelés általános algoritmusát mutatjuk be. A baloldali oszlop eredményeképpen a tanácsadási projektről kell dönteni. A jobboldali folyamat eredményeképpen a tanácsadási projekt részletes megoldását nyerjük. Ez utóbbinál az ÜGYFÉL számára a tanácsadási javaslat mellett átadjuk a teljes megoldást.

3. A TANÁCSADÁS KOCKÁZATÁNAK ELEMZÉSI LEHETŐSÉGEI

Előadásunk második célja szerint a „tanácsadási ipar/szakma” kockázatának elemzését érintjük.

Mindenekelőtt le kell szögeznünk, hogy a tanácsadói tevékenységben minden olyan kockázat (kockázati forrás) értelmezhető és előfordul, mint bármilyen más vállalkozási tevékenységben.

Az általunk most érintett, elemzendő terület kiválasztásához az értékmenedzsment egyre bővülő gyakorlata ad segítséget. Rögzítettük, hogy az értékelés bekapcsolása egyaránt eredményezheti a tanácsadási projekt, vagy akár a tanácsadási projekt megvalósításának (3. ábra) az optimális érték kombinációját.

Előadásunk leírásában ezt nem fejtettük ki részletesen, de hangsúlyoznunk kell, hogy az optimális érték kombinációhoz az a bekerülési költség tartozik, amely **a legjobb megoldás legkisebb költségével valósul meg.**

Ezt az értékelésben az értékesség fogalmával jelöljük: $\hat{E} = \frac{F}{Fk}$, ahol F a funkció (értéke), Fk a funkcióköltség ez (nem azonos az általánosan értelmezett költségekkel).

Tapasztalatunk szerint az $\frac{F}{Fk}$ ÉRTÉKESSÉG-hez legerősebben a tanácsadási projektben szereplő megvalósulás idő (például egy beruházás megvalósulása) „tapad”, ezért ennek kockázatát emeljük ki. Ehhez az értékelésben használatos PERT hálótervezési módszer használhatjuk fel (Papp, 1996), (Papp, 1986).

A PERT hálótervezési módszert egyszerűen ismertek tekintjük, másrészt ezt itt nem áll módunkban részletezni. Ezeket figyelembe véve csak a kockázat jelentést tartalmát emeljük ki, amely az elemzési lehetőségre és irányára mutat rá. Vegyük figyelembe, hogy az értékelés módszere eleve előtérbe helyezi azon hatások tekintetbe vételét, amelyek a kockázati forrásokat meghatározzák.

A PERT módszerrel megállapíthatjuk, hogy mekkora a feladat határidőre történő befejezési lehetőségének a valószínűsége, vagyis a vállalt kockázat. Ugyanakkor biztosíthatjuk előre kitűzött határidő meghatározott biztonságú teljesítésének feltételeit is. Ezen kívül még számos más vizsgálatot modellezhetünk, amelyekre egy sor funkcióteljesítés-javítást eredményező intézkedést „tehetünk”. Erre azért is fel kell hívunk a figyelmet, mert a mai számítógép alkalmazási lehetőségei nagyságrendekkel kiterjedtebben segíthetnek és könnyíthetik a „hálószerkezési” számítások elvégzését.

Csak emlékeztetőül idézzük fel, hogy a meghatározott valószínűségértékek alapján nagy körültekintéssel és felelősséggel ítélnünk meg a kockázat nagyságát:

- 0 – 0,25 nagy kockázat
- 0,25 – 0,60 normális kockázat
- 0,60 – 1,00 kis kockázat – nagy biztonság

Mindezek eredményeképpen meghatározhatjuk a projektkezelés, -javítás stb. mértékét.

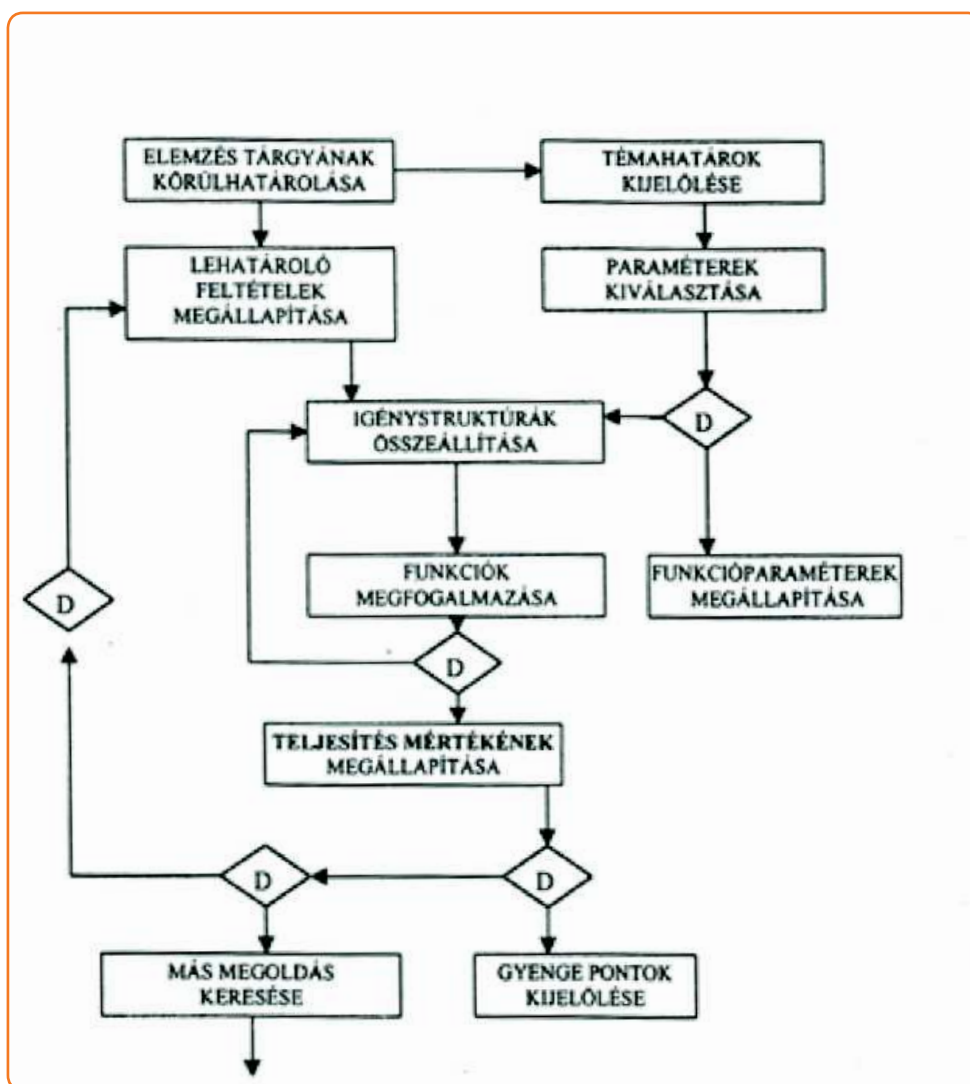
Ennek a jelentőségét az is emeli, hogy az időtényező "bevonult" az innovációt meghatározó erőforrások, tényezők közé. (Bármilyen folyamat elemi tényezői: idő, tér, ember, eszköz, információ.)

Ezen a ponton ismét „belép” az értékelemzés alapvető módszere: a funkcióelemzés. A kockázatok kezelése során ugyanis hatékonyabban tudjuk irányítani a határidőket, a minőség vagy a költségek alakulását, kockázati hatásait, ha a probléma-megoldásban „lehatolunk” a funkciók mélységébe. (Ez a többször említett virtuális modellezés egy formája, ne felejtjük el, hogy a funkció absztrakt fogalom, absztrakt termék.)

Egyébként is, a tanácsadó számos esetben találkozhat azzal a kérdéssel, amit az ÜGYFÉL szeretne tudni: a konkurencia vajon melyik funkcióit közvetíti nálamnál jobban? vagy: melyik termékfunkciót érvényesíti, hogy legyőzzön engem a piacon?

Ehhez ad segítséget a funkcióteljesítés mértékének megállapítása (4. ábra).

4. ábra: A funkcióteljesítés mértékének megállapítása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4. A FUNKCIÓTELJESÍTÉS MÉRTÉKÉNEK MEGHATÁROZÁSA

Ezt a kiemelkedően fontos eljárást a 4. ábra szemlélteti. Az algoritmusból is kiolvasható (ismét nem áll módunkban ezt részletesebben ismertetni), hogy rendkívül gazdag elemzést kínál ez az eszköz is. Fontos megjegyeznünk, hogy ez az elemzés része az értékelemzéssel segített komplex tanácsadási munkának, de önállóan is alkalmazható. Lényegében erre épül a már klasszikussá vált Miles-i kérdéscsoport (Miles, 1973), amelyet - természetesen továbbfejlesztve - módunkban áll minden probléma megoldáshoz illetve felhasználni (Hegedűs, 2001). Természetesen ehhez az eljáráshoz sok más elemzési, tervezési résztechnikát is fel kell használnunk. Ilyen például a COMBINEX módszer, a döntési mátrixok vagy más intuitív technikák (Hegedűs, 1998), (Sántáné et al., 2008).

5. ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATOK

Rövid előadásunkban az INNOVÁCIÓ komplex rendszeréhez igazodva a megújításra fektettük a fő hangsúlyt. Pontosabban a megújulásnak egy lehetséges módját vázoltuk fel. Úgy gondoljuk, hogy az ÉRTÉKELEMZÉS bevezetésével a tanácsadásban, a tanácsadási projekt megoldásában történik annyi változás, amelynek alapján a változást az innováció forrásának tekinthetjük.

A növekedés-fenntarthatóság magában az értékelemzés használatában rejlik. Az értékelemzés hozamértéke kétirányú. Egyrészt a tanácsadónál 15-20%-os hatékonyságjavulást, másrészt az ÜGYFÉL-nél az értékelemzés használata 1 Ft befektetés mellett 75-550 Ft eredménynövekedést „hozhat”. Az értékelemzés fenntarthatósága abban is kifejeződik, hogy az eljárási módszer általánosított. A termék egyaránt vonatkozhat egy Polgármesteri Hivatal Szervezetének elemzésére, költségeinek csökkentésére, egy tolóhajó gyártására, bármilyen agrártevékenységre vagy az államigazgatás tetszés szerint kiválasztott területére, részére, egységére, témakörére stb. Remélhetőleg az értékelemzés vázlatos ismertetéséből is kiérződik az értékelemzéssel segített tanácsadási projekt megvalósításának a lényege, nevezetesen az, hogy:

az ÜGYFÉL IGÉNYÉT FUNKCIÓKKAL elgítjük ki,

még hozzá úgy, hogy egy jól kiérlelt ötletelési módszert használunk (érdemes a 2. ábrát, az 1. táblázatot és az 1. mellékletben elhelyezett funkciószámát még egyszer összevetni és újragondolni). Ezek segítségével tízszeresére növelhetjük az ötleteket (nincs korlát, és amint jeleztük, bármilyen nagyszámú ötlet kombinációit a számítógéppel követni, értékelni tudjuk).

Ez a lehetőség utat nyit számunkra, hogy a hazai vállalkozóink bekapcsolódhatnak a világ ötletiparába. Ismeretes, hogy az ötletipar, az ötlettermelés, az ötletgazdálkodás a jelenlegi világ munkamegosztásának fő ereje, vezetője (ötletipar-szerelővállalatok-bedolgozói hálózatok). Nem tudjuk, hogy ki ennek az irányítója, hol található, de jó és rossz tapasztalatunk szerint fő feladatunk ebbe bekapcsolódni (virtuális világ, tudás-felhő stb.). A piacon csak az a vállalkozás tudja a megfelelő pozíciót kialakítani, aki/amely az ötletiparban is megfelelő pozíciót tudhat magáénak.

Kutatásaink eredményeképpen megállapítottuk, hogy még nem minden hazai egyetemünk ad elegendő tudást, kompetenciát, ismereteket stb. ahhoz, hogy célul tűzhetnénk ki ötlettermelésünk megsokszorosítását. Példaként nagyra értékeljük a Design Terminál: *Kreatív termékek* és a Nemzeti Innovációs Hivatal *Mentor-programjának* működését (start-up). Esetünkben azonban rendkívül gyors, tömegszerű, az egész gazdaságot átfogó programról „lehetne szó”, amit érdemes lenne a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara egyik legsokoldalúbb szervezetében, a TANÁCSADÓ OSZTÁLY szervezésében elindítani. Ez az előadás egyik fő mondanivalója és egyben válasz arra, hogy miért ezen a konferencián kértünk szót. (Az előadás megírójának módjában áll – igény esetén – rövid idő alatt egy részletes, mindenre kiterjedő programot készíteni díjazás nélkül, mivel ez kutatásaink folytatása lenne.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Hegedűs J. – Kő F. (2001): *Az értékelemzésre alapozott terméktervezés módszertana*. Egyetemi jegyzet. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét.
- Hegedűs J. (1998): *Intuitív tervezési technikák*. Egyetemi jegyzet. Soproni Egyetem, Sopron.
- Hegedűs J. (1994): *A műszaki fejlesztés folyamatainak összehangolása és korszerűsítése értékelemzéssel*. Egyéni program szerint végzett kutatás összefoglalása. Budapest.
- Miles, D.L. (1973): *Értékelemzés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Papp O. (1996): *A hálós programozási módszerek gyakorlati alkalmazása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Papp O. – Varga A. (1986): *Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása*. BME Mérnöktoábbképző Intézet, Budapest.
- Rostáné Riez A. (2014): *A közösségi gazdálkodás érvényesítése a szociális szolgáltatások területén, különös tekintettel a családok támogatására*. PhD dolgozat. Ny-magyarországi Egyetem, Sopron.
- Sántáné Tóth E. et al. (2008): *Döntéstámogató rendszerek*. PANEM Könyvkiadó, Budapest.
- MSZ 13073:2014: *Kockázatfelmérés és kezelés*. Szakszótár.
- MSZ EN 62198:2014: *Kockázatkezelés a projekteknél*.

A CSALÁDSEGÍTÉS FUNKCIÓSÉMÁJA

F0 CSALÁDSEGÍTÉST MEGVALÓSÍT

F1 családgondozást segít

F11 merítési kört meghatároz

F111 rászorultakat számba vesz

F112 monitoring rendszert működtet

F12 közösségi ellátást működtet

F121 közösségi funkciókat egyeztet

F122 állami közreműködést szervez

F123 kormánypolitikához igazodik

F13 életviszonyokat szervez

F131 életpálya modellt kialakít

F132 ellátásba bekapcsol

F133 életfenntartást segít

F2 szociális védőhálóhoz kapcsol

F21 biztosítási technikákat működtet

F211 forrást mozgósít

F212 biztonságérzetet fenntart

F22 rászorultsági szinteket meghatároz

F221 szükségletet felmér

F222 szükségletet strukturál

F23 kompenzációs rendszert működtet

F231 szükséglet hierarchiát megfogalmaz

F232 kompenzációs folyamathoz kapcsol

F3 érdekvédelmi rendszerhez kapcsol

F31 érdekvédelmet szervez

F311 érdekreálizálást megvalósít

F312 érdekvényesülést ösztönöz

F32 érdekegyeztetést szervez

F321 érdektudatot erősít

F322 érdekeket találkoztat

F323 „érdekintézményhez” kapcsolódik

F4 családfilozófiát deklará

F41 szociológiai pozíciót megfogalmaz

F411 családszerepet erősít

F412 családszervezést ösztönöz

F42 pszichológiai rendszert épít

F421 családtudatot erősít

F422 családképet felrajzol

F43 családértéket megfogalmaz

F431 családértékességet növel

F432 életvitel minőséget fenntart

F44 állami funkciókat igénybe vesz

F441 családképet terjeszt

F442 családigényt gerjeszt

F443 gazdaságpolitikához illeszt

VÁLTOZÁS ÉS VÁLSÁG TANÁCSADÁS AZ IKT TERÜLETÉN

Hetyei József

A jelen cikkünkben azt szeretnénk vizsgálni, mi lehet a szerepe az informatikának (információs és kommunikációs technológia, továbbiakban: IKT) a válságkezelésben, milyen változásokat tesz lehetővé az IKT alkalmazása és ennek milyen feltételei vannak.

1. VÁLSÁG ÉS VÁLTOZÁSOK A 21. SZÁZAD ELEJÉN - EGY PÉNZINTÉZET PÉLDÁJÁN

Az előbbieken említett vizsgálatot egy magyarországi, vezető pénzügyintézet (továbbiakban röviden így is: pénzügyintézet, illetve szervezet) példáján (eset) keresztül szeretnénk megtenni.

Először azt vizsgáljuk meg, hogyan alakult az adott pénzügyintézet sorsa a válságot megelőzően és annak kirobbanásakor.

1.1. 2008: a cégen belüli válság kialakulása

A szóban forgó pénzügyintézet a rendszerváltás előtt állami nagyvállalként működött, majd privatizáció révén lett egy vezető nemzetközi pénzügyi csoport tagja, pontosabban annak magyarországi leányvállalata.

Ebben az időben ez a társaság piacvezető a maga ágazatában és számos üzletágban, területen is, s jelentős piaci részesedéssel bírt az ágazatban és az üzletágak többségében is.

Ugyanebben az időben a pénzügyintézetet már komoly és egyre növekvő belső problémák jellemezték, mint pl.

- folyamatosan romló hatékonyság, növekvő költségek, csökkenő eredmény,
- lassú reakciók a környezeti változásokra
- erősen jelenlévő nagyvállalati allűrök a gondolkozásban, értékrendben
- lényegében tehetetlen menedzsment

A tulajdonos ezen év végén új felső vezetést (igazgatóság, ügyvezetés) nevezett ki a pénzügyintézet élére, amely feladatul kapta a hosszabb távon jobb eredmény elérésének biztosítását.

1.2. 2009: a gazdasági válság megjelenése

Ebben az évben a belső válsághoz „hozzáadódtak” a gazdasági válság megjelenéséből következő, külső problémák is, mint pl.

- zsugorodó piac, csökkenő bevételek
- erősödő verseny, több helyen árverseny; az értékesített termékek/szolgáltatások csökkenő nyereségtartalma
- a piac a kevesebb, nagyobb értékű termékek felől a nagy számú (tömeges), kis értékű termékek irányába mozdult el; a termékek életciklusa rövidül (legalább évente egyszer „hozzá kell nyúlni”, változtatni, fejleszteni kell)
- új technológiák szerepének erősödése a versenyképesség tekintetében (IKT, online, mobil szolgáltatások)
- újabb, az új technológiák alkalmazása tekintetében rugalmasabb, erősebb versenytársak belépésének növekvő kockázata

1.3. A jelentős változások szükségességének egyértelmű felismerése

Az újonnan megbízott felső vezetés a külső és a belső problémákat átlátva számos fontos megállapítást tett:

- meg kell tudni őrizni a cég versenyképességét és piaci részesedést,
- az elvárt, nagyobb eredményt zsugorodó piac, csökkenő bevételek mellett kell tudni biztosítani – vagyis sokkal olcsóbban kell tudni működni;

Egyértelművé vált tehát, hogy *változásokra, méghozzá jelentős változásokra van szükség – (szinte) minden területen.*

A kérdés már csak az volt – hogyan lehet ezt elérni, biztosítani? A válasz pedig egyértelműen az volt, jelentős változásokra van szükség, s hogy

- lassú, bürokratikus, drágán működő nagyvállalatból (létszám, működés, szervezet) rugalmas, hatékony, ügyfélorientált középállalattá alakulni – ugyanis
- nemzetközi összehasonlításban igen nagy volt az élőlomunka-költség és alacsony szintű az automatizáció, elektronizáció

Mindezekből pedig az következett, hogy működési (folyamat-), szervezeti- és létszám-racionalizáció mellett sokkal jobban ki kell használni az IKT nyújtotta előnyöket.

2. AZ IKT HASZNÁLATA RÉVÉN REALIZÁLHATÓ ÜZLETI-GAZDASÁGI ELŐNYÖK

„Az infokommunikáció lehetőségeinek kihasználása ma egyértelműen a sikeres vállalatvezetés kiemelkedően fontos eszköze. Az ict nélkülözhetetlen a versenyképesség, a szervezeti hatékonyság, az értékteremtés, az erőforrások tervezése, a döntés-előkészítés, a szervezeti teljesítmények mérése területén.” (Mártonffy, 2011)

Nézzük meg most azt is egy kicsit, hogy az IKT miért is lehet alkalmas erre a feladatra?

- nagyobb szervezeti hatékonyság azáltal, hogy a legkorszerűbb rendszerek egyrészt automatizálják a különböző üzleti tevékenységeket, másrészt integrálják is ezeket folyamatokká, tevékenységcsoportokká, végül pedig vállalati működésé jobb információminőség, megalapozottabb döntések lehetősége
- nagyobb versenyképesség azáltal, hogy az ügyfelek számára számos tevékenység online módon (hagyományos és mobil internet, desktop³⁹ és mobil számítógépek, illetve egyéb mobil eszközök – tablet⁴⁰, smart phone⁴¹) s így tér és idő korlátok nélkül biztosítható, kényelmesebben, gyorsabban végezhető (ami segíthet új piacokat, ügyfeleket megszerezni, ügyfeleket megtartani, s ugyanakkor a pénzügyi oldaláról is olcsóbban, alacsonyabb költséggel nyújtható

3. A PÉNZINTÉZET JELENLEGI IKT-JA MINT KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐ

Újabb problémaként jelentkezett, hogy a pénzügyi IKT-ja az adott helyzetben erre a feladatra sajnos, nem alkalmas, minthogy számos komoly problémával terhelt, mint pl.

- magas költségek, alacsony hatékonyság
- bizonyos esetekben nem, más esetekben pedig csak nehezen fejleszthető
- nehezen, sok problémával üzemeltethető
- alacsony és drága a biztonsági szint (a védekezés költsége jellemzően nem áll összhangban a kockázat mértékével)

Azt mondhatjuk, általánosságban igaz, volt ugyan, hogy az IKT segíthetne a szükséges változásokban, azok egyik fontos eszköze lehetne, ebben az esetben azonban az IKT-n belül is jelentős racionalizációra, hatékonyságjavításra volt szükség ahhoz, hogy további, kiterjedtebb alkalmazásával növelni lehessen a szervezeti hatékonyságot, különböző tevékenységek, folyamatok esetében költséget lehessen megtakarítani.

Más szavakkal ahhoz, hogy az IKT a különböző területen szükséges változások egyik kiemelkedően fontos, támogató eszköze lehessen, előbb saját magának is jelentős változásokon kell átesnie.

Most nézzük meg azt, melyek voltak e problémák fő forrásai, területei, s milyen változásokra volt szükség ezek megszüntetése érdekében?

4. AZ IKT JELLEMZŐ PROBLÉMÁI A 21. SZÁZAD ELEJÉN

„Az elmúlt időszakot az informatika gyors növekedése jellemezte. Ez egyrészt a vállalatok növekedésének következménye, amit az informatikának ki kellett szolgálnia, de ettől függetlenül is nőtt az ict szerepe a cégeken belül. Napjainkra a növekedés olyan szintet ért el, s gyakran olyan szituációkhoz vezetett (komplexitás, inhomogenitás, költségek stb.), amikor már a további fejlődéshez minőségi változásokra van szükség az irányítás, az alkalmazások, az infrastruktúra, a szolgáltatások, a folyamatok, a biztonság, illetve a költségek területén.” (Mártonffy, 2011)

A gazdasági válságot megelőző évtizedekben tehát az információs és kommunikációs technológia, vagyis az IKT-ra egy gyors „menyiségi” növekedés, felhalmozás volt a jellemző szerte a világon: egyre több és több területen alkalmazták a különböző szervezetek az informatikát és egyre több és több ágazat, illetve szervezet kezdte el azt alkalmazni szerte a világon. Ez a növekedés nálunk a rendszerváltás után gyorsult fel a versenyszférában, majd, főként az uniós források elérhetővé válása után, a kormányzati, intézményi szektorban is.

A növekedés ütemével nem minden terület tudott lépést tartani, ami számos problémához, egyfajta krízis-helyzethez vezetett a nagyobb szervezeteknél erre az időre (kb. a 2. évezred első évtizedének végére) szerte a világon és így természetesen nálunk is.

S melyek voltak a leginkább jellemző „tünetek”? Például az alábbiak:

- magas költségek, alacsony elégedettség (menedzsment, felhasználók)
- nagyfokú komplexitás, inhomogenitás,
- alacsony fokú integráció, automatizáció,
- nehéz áttekinthetőség, irányíthatóság,
- folyamatos „tűzoltás”, nem vagy alul motivált IKT személyzet és további jelenségek

³⁹ Asztali számítógép; olyan személyi számítógép vagy munkaállomás, amely a hordozható eszközökhöz képest viszonylag kötött helyen (például egy íróasztalon) működik.

⁴⁰ A táblagép vagy tablet PC hordozható számítógép, amelyet leginkább tartalom-fogyasztásra fejlesztettek ki. Legfeltűnőbb jellegzetessége a lapos, palatáblára emlékeztető formai kialakítás és méretarányok és ezzel együtt az igen nagy kijelző felület, amely az eszköz előlapjának több mint 75%-át is elfoglalhatja; ez a kialakítás a felhasználói élmény növelését hivatott fokozni, pl. az audiovizuális tartalmak esetén

⁴¹ Okostelefonnak (angolul smartphone) nevezzük a fejlett, gyakran PC-szerű funkcionalitást nyújtó mobiltelefonokat.

Számos esetben egyértelművé vált a helyzet tarthatatlansága – a jelen állapotában nem csak az IKT további fejlesztése tűnt szinte megoldhatatlannak, de még annak megfelelő üzemeltetése s így napi, operatív használata is.

Változásokra, még hozzá jelentős változásokra volt szükség. Azt mondhatjuk, hogy a nagyon gyors ütemű, mennyiségi növekedés olyan szituációt eredményezett, amely minőségi változásokat tett szükségessé.

„A felhalmozott problémák azt eredményezhetik, hogy az informatika alacsony hatékonysággal működik. Szerencsére azonban az információs és kommunikációs technológia, valamint a vezetés- és szervezéstudomány, a különböző módszerek fejlődése és eredményei, ezek megfelelő alkalmazása megteremtette a minőségi változások lehetőségét az ict-ben is.” (Mártonffy, 2011)

5. A GAZDASÁGI VÁLSÁG ÉS TOVÁBBI TÉNYEZŐK KIKÉNYSZERÍTIK, MÁS TÉNYEZŐK LEHETŐVÉ TESZIK AZ IKT MEGVÁLTOZÁSÁT

Azt mondhatjuk tehát, hogy szerencsére az információs és kommunikációs technológia szinte minden területe, illetve a vezetés és szervezés-tudomány fejlődése megteremtette a szükséges az alapot és így a lehetőséget a szükséges minőségi változásokhoz,

- Technológiai fejlődés (szoftver, hardver, kommunikáció, technológiák), pl. virtualizáció⁴², integráció⁴³ (SOA⁴⁴), monitoring⁴⁵ stb.,
- IKT módszertanok, módszerek fejlődése, pl. konszolidáció (eszközök, alkalmazások), migráció, illetve ITIL⁴⁶, CoBIT⁴⁷, ISO 27001 stb. megjelenése
- A vezetés- és szervezéstudomány fejlődése legújabb eredményeinek fokozott megjelenése, használata az IKT területén (pl. stratégiai tervezés, illetve menedzsment, pénzügyi tervezés és kontrolling, projektvezetési módszertanok, HR menedzsment és szervezetfejlesztés stb.)
- IKT szolgáltatások fejlődése, kiemelten értve ez alatt a kiszervezési szolgáltatásokat (hosting⁴⁸, outsourcing⁴⁹, cloud⁵⁰)
- Szemléletváltás – a szolgáltató informatika, a hatékonysági és teljesítmény-, eredményesség-szemlélet érvényesülése ezen a területen is és további eredmények

A szóban forgó pénzintézetnél is ezek az általános, a nagy szervezetek többségére jellemző IKT területi problémák természetesen jelen voltak, s ezekhez még „hozzáadódtak” bizonyos, ágazati sajátosságokból (rossz szokásokból), valamint olyan belső problémák is, mind a vezetés tehetetlensége és így tovább.

6. AZ ÁTFOGÓ VÁLTOZÁSOK MEGTERVEZÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA A PÉNZINTÉZETNÉL

Peter Drucker ezt írta: „Nem helytálló sok ipari pszichológus állítása, miszerint az ember természeténél fogva ellenáll a változásoknak. Ha ez igaz lenne, akkor sem az égben, sem a földön nem születnének új dolgok. De azért vannak feltételei a változásra való hajlamnak! A változásnak ésszerűnek kell lenni, előrelépést, fejlődést kell eredményezni.” (Raffai, 1999)

A pénzintézetnél, tanácsadók bevonásával, átfogó program készült a szükséges változásokra s ezeken keresztül a túlélésre, a válsághelyzetből történő kilábalásra nézve, illetve ezek érdekében.

Megszületett az új stratégia (corporate, üzletági, funkcionális – IKT, pénzügy, HR stb.), mely meghatározta a változások főbb céljait és területeit, mint pl.

- működési költségek radikális racionalizációja a hatékonysági tartalékok feltárása, hasznosítása révén (nem „fűnyíró-elven”!)
- folyamatok, szervezet, létszám racionalizációja
- az IKT lehetőségeinek kihasználása az adminisztráció automatizálása és a versenyképesség, ügyfél-elégedettség érdekében
- az IKT gyökeres átalakítása – jelentősen hatékonyabb és fejleszhető IKT
- szervezetskultúra-váltás – a „nagyvállalati allűröktől” történő megszabadulás, a változásokat támogató szervezeti kultúra, közös értékek kialakulása

⁴² A virtualizáció módszer a számítógép erőforrásainak felosztására azok minél jobb kihasználása érdekében. Beszélhetünk pl. szerver virtualizációról, amikor egy fizikai számítógépen, virtualizációs szoftver (pl. VMWare) segítségével több „virtuális” szervert hozunk létre, s hasonlóképp lehetséges pl. tároló (storage) virtualizáció, munkaállomás virtualizáció stb. is.

⁴³ Itt alkalmazások integrációjáról van szó; az integrált alkalmazások, rendszerek, eltérően az elszigetelten működő (szatellit) rendszerektől, nem csupán automatizálják az egyes üzleti tevékenységek végrehajtását, növelve azok hatékonyságát, hanem össze is kapcsolják ezeket a tevékenységeket, folyamatokat, egészen a vállalat vagy intézmény egészének szintjéig, s így jelentősen növelhetik az egész szervezet működési hatékonyságát (vagyis röviden a szervezeti hatékonyságot)

⁴⁴ A szolgáltatóorientált architektúra (angolul service-oriented architecture, röviden SOA) különböző üzleti folyamatok integrálásának keretrendszere, és azt kiszolgáló informatikai infrastruktúra.

⁴⁵ Szoftverek, számítógépek, hálózatok működésének automatikus, monitoring szoftverrel történő felügyelete; növeli a hatékonyságot, csökkenti az élőmunka-igényt és költséget

⁴⁶ Az ITIL egy, informatikai alkalmazások, infrastruktúra és támogatás szolgáltatásként történő üzemeltetésére és fejlesztésére szolgáló módszertan, illetve ajánlás gyűjtemény neve. A betűszó az informatikai infrastruktúra könyvtár (Information Technology Infrastructure Library) angol nyelvű rövidítése

⁴⁷ Controlling Objectives for Information and Related Technologies; az informatikai irányítás nemzetközi ajánlás-gyűjteménye

⁴⁸ Saját informatikai eszközök, mindenekelőtt szerverek üzemeltetése bérelt környezetben, pl. szerverfarmon.

⁴⁹ Erőforrás-kihelyezés; saját informatikai rendszerek és eszközök eladása szolgáltatónak abból a célból, hogy azokkal számunkra, szolgáltatást nyújtson, szolgáltatási díj ellenében

⁵⁰ Felhő alapú szolgáltatás az IKT területén, távolról, interneten keresztül; a szolgáltatásvevő nem tudja, nem kell tudnia, hol vannak földrajzilag azok az erőforrások, amelyekkel számunkra a szolgáltatást nyújtják

A szervezeti kultúra-váltás jelentősége eléggé meghatározó volt – nézzük csak meg, miért is?

- A korábbi szervezeti kultúrára alapvetően a régi, nagyvállalati gondolkodásmód, értékrend. „nagyvállalati allűrök” voltak jellemzőek;
- az itt dolgozókat az töltötte el büszkeséggel, hogy a nagy, a jelentős, a több területen piacvezető cégnél dolgoznak, dolgozhatnak és
- finoman szólva sem a minél hatékonyság állt a gondolkodás középpontjában, hanem inkább az, hogy „mi nagyok vagyunk, náluk ezért bonyolultak a dolgok”, „pénzünk az van”, s az ügyfél-központúság mint követelmény sem mindig és mindenkinél érvényesült
- ez a kultúra, ezek az értékek nem segítették elő a változásokat, sem azok végrehajtását, sem pedig később a visszarendeződés megakadályozását
- a legnehezebb annak elfogadtatása volt, hogy a régi, nagyvállalati értékrend idejétmúlt, s helyette (nagyvállalati létszám, sok pénz a költségekre stb.) arra legyenek büszkék a munkatársak, hogy egy túlélő, a hatékonyságnövelés, a racionalizáció terén élenjáró, az ágazat nemzetközi legjobb gyakorlatának (best practice, benchmark-ok) megfelelően működő, perspektivikus vállalatnál dolgozhatnak
- be kellett épülnie a gondolkodás-módba annak, hogy „inkább kétszer is gondoljuk meg, nem lehetne-e még egyszerűbben, még olcsóbban csinálni, valóban szükség van-e erre a költségre?”

A pénzügyi területnek jelentős részben sikerült végrehajtania a szükséges, eltervezett változásokat és elérnie céljait. Most azt várják, hogy megálljon a piac további csökkenése, illetve igyekeznek megkeresni és hasznosítani azokat a megváltozott, illetve újabb üzleti, piaci lehetőségeket (megváltozott / új termékek, szolgáltatások) amelyeket a válság és annak tanulságai biztosíthatnak számukra.

7. AZ IKT ÉS ANNAK VEZETÉSE SZEREPÉNEK GYÖKERES MEGVÁLTOZÁSA NAPJAINKBAN

„Bízunk abban, hogy, túljutva a gazdasági válság kirobbanása által okozott első sokkhatáson, egyre több vállaltvezető szemében értékelődik majd fel minden olyan projekt, amely a hatékonyság növelésével, a költségek racionalizálásával jár, így az olyan it-alkalmazások is, amelyek folyamatot ésszerűsítenek, termelékenységet növelnek és más hasonló előnyökhöz vezetnek” (Hetyei, 2009)

Próbáljunk meg most általános tanulságokat találni, következtetéseket levonni a szervezeti hatékonyság és a versenyképesség, valamint az IKT ezek érdekében történő hasznosítása, használata kérdésében.

A pénzügyi területnek sikerült újragondolnia saját eddigi tevékenységét és új, valódi stratégiát megalkotnia, végrehajtania az összes fontos területen, beleértve az IKT-t is, amelynek felismerték megnövekedett jelentőségét, felfedezve a benne rejlő lehetőségeket.

Az IKT vezetése részéről is teljesen más, új szemléletre volt szükség az új vállalati stratégiai célokkal történő azonosulás és az azok elérését megfelelően támogatni, biztosítani képes, új IKT stratégia kidolgozása, illetve megvalósítása érdekében.

Sem egy kizárólag technológiai szemléletű, sem pedig egy „túlélésre” (saját túlélésére, pozíciója megőrzésére) törekvő IKT vezetés nem lett volna képes ezt a feladatot megfelelően megoldani, hiszen

- egy technológiai központú vezetés valószínűleg nem tudott volna megfelelően azonosulni az üzleti és gazdasági – pénzügyi célokkal – s pl. kiszervezni egy technológiailag fontos területet, tevékenységet akkor sem, ha annak esetében a kiszervezés komoly gazdasági előnnyel jár és így elkerülhetetlen
- egy túlélésre törekvő vezetés igyekszik pl. minimalizálni a változásokat, illetve ezen keresztül azok kockázatait – itt pedig egyértelműen jelentős változásokra és számos esetben ezek IKT vezetés részéről történő kezdeményezésére (és nem csupán azok végrehajtására) volt szükség

A korábbi időszakokban az IKT vezetők szinte kizárólag saját alkalmazásokban – szoftverekben (licenc-vásárlásban, licenc-politikában), saját szerver-parkban, illetve adatközpontban és saját kliens-kiszolgálásban gondolkodtak - s ha alkottak is stratégiát, azt e korlátok mentén tették.

Azt mondhatjuk, hogy napjainkra a sikeres IKT vezetőnek már túl kell tudnia lépni ezeken a korlátokon s figyelembe kell tudnia vennie, meg kell tudni fontolnia (pl. egy stratégiai elemzés, tervezés során) olyan alternatív lehetőségeket is, mint pl. ASP⁵¹, SaaS⁵², PaaS⁵³, IaaS⁵⁴.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy most már akkor mindenkinek mindig és mindenképp kizárólag ezen megoldásokat kell választani, hiszen mint mindennek, ezeknek is, előnyeik mellett, hátrányaik is lehetnek, hanem azt, hogy ismerni kell és mérlegelni kell tudni ezeket a lehetőségeket is.

A másik fontos tény, hogy az IKTnak szolgáltatóvá kell tudnia válnia, s ki kell tudnia szolgálnia a belső, szervezeten belüli – és egyre inkább a külső, jellemzően ügyfél-igényeket is.

A belső igények kiszolgálása elsősorban a szervezeti hatékonyságot javíthatja, olcsóbbá teheti a működést és ezáltal javíthatja a ver-

⁵¹ Application Service Providing; alkalmazás-szolgáltatás. Az alkalmazást a szolgáltató biztosítja (tulajdon vagy szolgáltatói licenc birtokában), míg a vevő jól definiált, mérhető és mért (SLA) szolgáltatást kap, szolgáltatási díj ellenében

SLA: Service Level Agreement, szolgáltatási szint megállapodás

⁵² SaaS: Software as a Service: alkalmazások, szoftverek jól definiált és mért felhő alapú szolgáltatásként, szolgáltatási díj ellenében történő igénybevétele

⁵³ PaaS: Platform as a Service: platformok (pl. virtualizált szerver-környezetek) szoftverek jól definiált és mért, felhő alapú szolgáltatásként, szolgáltatási díj ellenében történő igénybevétele

⁵⁴ IaaS: Infrastructure as a Service: IKT infrastruktúra (pl. komplex adatközpont, virtualizált munkaállomás-környezet stb.) jól definiált és mért felhő alapú szolgáltatásként, szolgáltatási díj ellenében történő igénybevétele

senyképességet is, pl. alacsonyabb árak mellett lehet képes biztosítani az elvárt nyereséget, az alacsonyabb árak pedig számos területen, növelhetik az értékesítést. Néhány esetben – pl- vevőigény-fogadás, vevőszolgálat stb. – a hatékonyabb belső folyamatok, működés javíthatják a vevőkiszolgálást és ezen keresztül az ügyfél-elégedettséget és a versenyképességet is.

Az ügyfél-igények kiszolgálása pedig, a hatékonyabb működés mellett, egyre határozottabban érinti a versenyképességet is, hiszen egyre több és több területen (termék/szolgáltatás), illetve ügyfél-körben versenyképességi követelmény – termékek/szolgáltatások online elérése, megvásárlása, igénybe vétele, online ügyfélszolgálat, e-számla kibocsátás, online díjfizetés stb. – egyre inkább tablet-ről, smart phone-ról is.

Az elektronikus szolgáltatások biztosítása nem csak vevői, de egyre inkább beszállítói oldalról is elvárás, s ennek teljesítése különösen ott lehet kiemelten fontos, ahol az egyes szervezetek nem csak a vevőkért, de a számukra nagyobb versenyképességet biztosító termékekért (pl. világmárkák) és ennek érdekében ezek beszállítóíért is versenyeznek. Itt is egyre inkább követelmény pl. az e-számla befogadása, megrendelések elektronikus úton történő megküldése, szállítólevelek fogadása és más szolgáltatások elektronikus úton történő nyújtása is.

Az IKTnak tehát egyértelműen értékteremtő szerepe van, olyan szolgáltatásokat kell tehát tudnia nyújtania olyan módon, ami értéket, hozzáadott értéket biztosít (csökkenő költségek, nagyobb versenyképesség)

Most próbáljuk meg összefoglalni az IKT vezetés szerepét, annak változását az utóbbi évtizedekben, illetve e vezetés jövőbeni szerepét.

Múlt:

- jellemzően technológia-orientáció

Jelen:

- szolgáltató-jelleg felismerése, elfogadása, szolgáltatás-és ügyfél-központúság

Jövő:

- üzleti partnerség, üzleti partneri szerepkör

Korábban a vállalatok, intézmények arra illetékes vezetői, szakemberei, területei kitalálták a termékeket/szolgáltatásokat, illetve az egyes tevékenységeket, folyamatokat, s az IKTnek kellett ehhez, jellemzően utólag, támogatást kidolgoznia, üzemeltetnie, biztosítania. Csak viszonylag kevés szervezetnek várták el (vagy fogadták el) azt., hogy az IKT legyen üzleti"ötletek" kezdeményezője.

A fentiekből az következik, hogy ma már a dolog akkor működhet igazán jól, hatékonyan, ha a vállalatok, intézmények arra illetékes vezetői, szakemberei, területei és az IKT együtt, közösen találják ki a termékeket/szolgáltatásokat, illetve az egyes tevékenységeket, folyamatokat, s ezek fejlesztése is együtt, párhuzamosan („átlapolva”) történik.

A fentiekkel összhangban ma már a nemzetközi szakajtóban és a világhálón is több publikációban is az olvasható, hogy az IKT vezetőnek (mind a stratégiai irányítás tagjának) egyre nagyobb mértékben kell az adott szervezet üzleti (közigazgatási, közszolgáltatási stb.) feladataival (60% körül), s ennél kisebb részben (30% körül) munkatársak irányításával és még kisebb részben (legfeljebb 10%-ban) IKT szakmai kérdésekkel foglalkoznia.

A kiszervezés növekedése esetén ez az arány tovább változhat; csökkenhet a második és harmadik feladat és új, jelentős feladatként jelenhet meg a partner- és szerződés-menedzsment.

Egy, 2007 –ben publikált IT infrastruktúra és üzemeltetés érettségi az informatika szervezet érettségét 6 fokú skálán sorolja be. A 6 fokú skála 4 dimenzió mentén értelmezhető (emberek, folyamatok, technológia, üzleti menedzsment). Ezek alapján a következő érettségi szintű informatikai szervezeteket különböztetjük meg

„0. szint - **Túlélésért küzdő informatika:** Kicsi fókusz van, vagy egyáltalán nincs fókusz az IT infrastruktúrán és az üzemeltetésen.

1. szint – **Tudatosság:** Az IT felismeri, hogy az infrastruktúra és az üzemeltetés kritikus az üzleti igények kielégítéséhez. Akciótervet fogalmaz meg az egyes dimenziók (emberek/szervezet, folyamatok, technológia) mentén, hogy megfelelően kontrollálni tudja a működését, és láthatóvá tege az általa teremtett értéket.

2. szint – **Elkötelezettség:** Menedzselt informatikai környezet jellemző erre a szintre. Az IT felhasználó központúbb, mint az előző szinteknél, és odafigyel az ügyfél elégedettségre. Ezt a napi szintű működés támogatásával és formalizált működéssel éri el.

3. szint – **Proaktivitás:** Növekvő hatékonyságot és szolgáltatás minőséget biztosít az IT, a sztenderd környezetnek, a kidolgozott irányítási/vezetési struktúrájának, és a proaktív, akár szervezeti egységeken átnyúló folyamatoknak köszönhetően.

4. szint – **Szolgáltatáshoz igazítottság:** Az IT működése az üzleti területéhez hasonlít, a fókusz a felhasználókon, a nyújtott szolgáltatások versenyképesek, bizalmi kapcsolat alakul ki az üzleti és az IT között

5. szint – **Üzleti partnerség:** Az IT megbízható partnere az üzleti oldalnak, kölcsönösen együttműködve képviselik a cég üzleti érdekeit., (Scott, 2007)

8. AZ IKT VEZETŐ POZÍCIÓJA ELNEVEZÉSÉNEK MEGVÁLTOZÁSA

A változások felismerését mutathatja, jelzi pl. az is, hogy a nemzetközi szakajtóban és a világhálón is párbeszéd indult meg arról, vajon mi legyen a jövőben az első számú informatikai vezető megnevezése a jövőben, tekintettel megváltozott feladataira.

A jelenleg legszélesebb körben használt CIO (Chief Information Technology Officer) kifejezés erősen a technológiai feladatra, fókuszra utal, így az idejétmúltnak, elavultnak minősülhet.

Javaslatként felmerült a CDO (Chief Data Officer, vagy Chief Digital Officer) kifejezés is – mindkettő mellett is, ellene is szólhat. A Data Officer mellett az adatok, adatfeldolgozás fontossága. A Digital Officer jellemezheti a feladat kibővülését, ugyanakkor inkább technológiai fókuszra utal, ami viszont nem túl szerencsés.

Ugyancsak felmerült az e-leader kifejezés is – talán ez fedi még legjobban le a szóban forgó tevékenységet – bár ez a kifejezés is jelölhet akár üzleti területi vezetőt is, nem csak korábbi CIO-t.

9. AZ IKT TANÁCSADÁS SZEREPE EGYÜTT KELL, HOGY VÁLTOZZÉK AZ IKT SZEREPÉNEK MEGVÁLTOZÁSÁVAL

„Az informatikai tanácsadásnak komoly jövőt jósolunk. ... Egyre több vezető ismeri fel azt, hogy az informatika folyamatos fejlesztése már nem pusztán kompetitív előny, hanem sokszor elengedhetetlen kelléke a verseny piacon való fennmaradásnak” (Poór, 2010)

Annak megfelelően, hogy az IKT vezető egy technológiai terület vezetőjéből egy kiemelten fontos szolgáltató terület vezetőjévé válik, természetesen változnia kell a tanácsadásnak, a vezetési tanácsadók által kínált, illetve nyújtott szolgáltatásoknak is.

A magam részéről különösen fontosnak tartom

- a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos módszertani és tartalmi támogatást, valamint a rövidebb távú szakmai és pénzügyi tervezéssel és kontrollinggal kapcsolatos támogatást
- a szolgáltató informatika megvalósításával, használatával kapcsolatos, főként módszertani támogatást (ITIL ajánlás, ISO 20 000 szabvány⁵⁵),
- a kiszervezésekkel, szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos döntés-előkészítésben történő közreműködést, támogatást, beleértve a költség/haszon elemzéseket
- a fejlesztések, beruházások területén a projektszerű működés támogatását, valamint a korszerűbb, hatékonyabb és eredményesebb módszertanok (pl. agilis fejlesztés)
- a humán erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztési tanácsadást (kiemelten: kiválasztás, irányítás, teljesítménymenedzsment, motiváció, értékelés, fejlesztés, konfliktuskezelés, változáskezelés, csapatépítés stb.)
- az informatikai biztonsági tanácsadást, illetve, mint legátfogóbb szolgáltatást,
- az informatikai irányítással kapcsolatos támogatást (beleértve a CobIT módszertannal kapcsolatos tanácsadást)

„A vállalatok többsége teljes körű - „faltól – falig” – kiszolgáltatást fog igényelni a tanácsadójától. Nem elég elkülönült ... szolgáltatásokat biztosítani, mint ahogy jelenleg egyes specializálódott cégek teszik, hanem egy jól egymásra épülő termékportfólióval kell a tanácsadó cégeknek is rendelkezniük Ennek hatására több felvásárlás, összeolvadás, illetve szövetség várható, mind nemzetközi téren, mind pedig Magyarországon is.” (Poór, 2010)

Cél:

az IKT nyújtotta lehetőségek nagyobb hatékonyság és versenyképesség érdekében történő kihasználása elősegítése

Eszköz:

komplex tanácsadás nyújtása minden egyes területen, a változások elősegítésére, illetve azoknak megfelelően

FELHASZNÁLT IRODALOM

Poór J. szerk. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Raffai M. (1999): *BPR. Üzleti folyamatok újjászervezése* Novadat, Budapest

Scott, D. - Pultz, J. E. – Holub, E. – Bittman, T. J. – McGuckin, P. (2007): *Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model*. Gartner.

Hetyei J. szerk. (2009): *ERP rendszerek Magyarországon a 21. században*. 2. kiadás. ComputerBooks Kiadó, Budapest

Mátonffy A. (2011): *It-vel hatékonyan*. IT Business Online (http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hirek/ict_n/It_vel_hatekonyan.html)

Letöltés dátuma: 2015.02.25.

⁵⁵ Az ITIL ajánlás alapján készült, nemzetközi szabvány

TANÁCSADÁS A BIZTOSÍTÁSI SZOLGÁLTATÁSOK TERÜLETÉN

Józsa Imola

1. BEVEZETÉS

Olyan világban élünk, amely gyorsan és állandóan változik. Ez éppúgy vonatkozik a politikai és társadalmi viszonyokra, mint a gazdasági folyamatokra. A mikroelektronika rohamos fejlődésével a számítógépek vezérelte gyártósorok, korábban elképzelhetetlen pontossággal termelnek, az irodákban pedig a többfunkciós terminálok gondoskodnak a szinte korlátlan kommunikáció lehetőségéről. Az innováció ciklusai gyorsulnak, egyre rövidebb idő alatt készülnek el az újabb, sokoldalúbb és több szolgáltatást nyújtó termékek. Az egyre nyitottabbá váló határok és a piacok liberalizációja még erősebb versenyhez vezet, amely a jövőben tovább fokozódik. A tegnapi eredményei nem számítanak, csak azok a vállalatok maradhatnak talpon, melyek a termékek és a szolgáltatások állandó javításán fáradoznak.

A konkurensok számának növekedésével a márkák és a márkahűség jelentősége egyre csökken. Az ügyfelek inkább a minőséghez kötődnek, mint egy vállalathoz.

A gyorsan változó környezet, a dinamikus piacok és a növekvő ügyféligények a minőséget a sikeresség első számú faktorává tették. Minőség = az ügyfelek igényeinek és elvárásainak kielégítése. Ehhez pedig kiváló tanácsadói gárda szükséges.

2. ELMÉLETI HÁTTER

2.1. A tanácsadás alapjai – A múlt és a gyökerek

A modern tanácsadás, közel százéves múltra tekint vissza, azonban mint önálló szolgáltató iparág az utóbbi időszakban vált jelentőssé. Szoros kapcsolat van az e területekre fordított összegek és a gazdasági fejlődés között. A modern társadalmakban a nagyvállalatok, bankok, vagy az állami bürokrácia különböző szervezetei, előszeretettel bíznak meg külsős konzultáns cégeket problémáik feltárással, megoldási javaslatokat várva. A tanácsadókkal kapcsolatban sokáig élt az a felfogás, hogy ez a szakma akkor is jól él, ha gazdasági fellendülés tapasztalható, sőt még akkor sincs probléma ebben a szektorban, ha recesszió van. Hiszen, tanácsadóra mindig szükség van. Kijelenthetjük, hogy a tanácsadás szerves része a gazdasági folyamatoknak, az üzleti világnak. Fontos felismerni azt is, hogy a tanácsadási tevékenység fejlődésen megy át. (Poór, 2005: 9)

Egy „etanácsadó” kézikönyv szerint: „Mivel változnak a közösségtípusok, a szociológiai gondolkodás történetében meghatározó szerepet játszik annak a folyamatnak a vizsgálata, amely a modern társadalmakban egyre inkább háttérbe szoruló személyes kapcsolatok és az ezeken alapuló elsődleges közösségek (családi, baráti szomszédi kapcsolatok), csökkenő jelentőségére hívja fel a figyelmet.” (Badics et al, 2008: 19)

Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy a tanácsadás igencsak személyes kapcsolat, ahol a bizalom elsődleges. Nem alakulhat ki ügyfél és tanácsadó között jó viszony, ha az nem személyes alapokon nyugszik.

2.2. Az információs kor

Az információ birtoklása, az ahhoz való hozzájutás, annak hatékony felhasználása, stratégiai erőforrásként jelenik meg a társadalmi szereplők részére. Így az egyének számára is. Vannak, akik aztán ezt az információt további előnnyé kovácsolják. Lesznek aztán olyanok is, akik hátrányosabb helyzetbe kerülnek másokkal szemben. (Badics et al, 2008: 35). Mert az információt nem megfelelően használják fel, vagy a meglévő erőforrásaikat nem tudják erővé transzformálni. Mint tudjuk, az információ hatalom.

Az utóbbi évtizedekben általában a stabilitásra való törekvés, a kockázatkerülés jellemző Magyarországon. Ez a kockázatot nem vállaló magatartás nagyon tipikus viselkedési és döntési sémákat alakított ki az emberekben. (Szilágyi, 2007: 9)

A tanácsadás, mint pszichológiai alapú interdiszciplináris tevékenység módszereit a pályalélektan, munkalélektan területéről merítette. Két fő módszertani megközelítést említhetünk, az egyik az interakciókra épülő beszélgetés. A másik pedig a magatartási jellemzők megismerésére szolgáló eszköztár a megfigyeléstől a mérésig. (Szilágyi, 2007: 99)

2.3. A tanácsadók

Hagyományos szakmák, mint az ügyvédi, mérnöki, orvosi pálya nem igényelnek magyarázatot, jelentésük ismert. A tanácsadó az a személy, aki díjazás ellenében nyújt másoknak szakmai segítséget. Bármely területen működhetnek tanácsadók. Elég kiválasztanunk egy foglalkozást, vagy szakmát, hozzáillesztenünk a tanácsadó szót és máris kaptunk egy új típust. Az esküvői-, divattanácsadó szerepek könnyen felismerhetőek, de tanácsadók a fejevadászok, az utazási- és ingatlanügynökök is. A lista végeláthatatlan. (Biswas-Twitchell, 2006: 6-7)

A speciális tanácsadók egy másik köre azon tanácsadók, akik valamely szakterületen bírnak kimagasló tudással és szaktanácsokat adnak.

A tanácsadók szakosodása:

Az utóbbi évek jellemző tendenciája a szakosodás. Az általános tanácsadásról, a szaktanácsadásra való áttérésnek több oka is van. Mivel a technológia állandóan fejlődik, ezzel együtt az üzleti élet és az ipar is egyre nagyobb termelékenységre, hatékonyságra törekszik, így a szakértelem és a speciális tanácsadás iránti igény folyamatosan nő. A másik oka, hogy a potenciális ügyfelek a „piacon” a kereslet-kínálat találkozásának színterén, csak korlátozott számú általános szolgáltatásra tartanak igényt. (Tonge, 1999)

A tanácsadó feladata:

Általában nem hétköznapi problémákat oldanak meg, amikor ügyfelek megbízzák őket. (Biswas-Twitchell, 2006: 63). Ehhez új módszerek és elméletek kidolgozása szükséges, amelyeket a gyakorlatban kell megvalósítani. A tanácsadó tényleges munkája az elmélet és a gyakorlat áthidalásával kezdődik.

Az ügyfelek általában olyan tanácsadókat választanak, akiknek már van „ajánlólevele”, azaz korábban is jelentős feladatokkal birkóztak meg, olyan megoldásokat kínáltak megbízóik problémáira, amelyeket a lehető legrövidebb időn belül és a legnagyobb biztonsággal képesek voltak sikerrel alkalmazni. (Biswas-Twitchell, 2006: 64)

Egyben küldetésük is, hogy az ügyfelek problémáira megoldást találjanak. (Bettger, 1994) Nagyon fontos előtte a pontos és mélyreható diagnosztika, hiszen, ha nem tudjuk, hogy hol tart a megbízó ügyfél, ne csodálkozzunk, ha nem oda jutunk, ahová szerettünk volna, illetve még az is lehet, hogy nincs is meghatározott célja. A tények összegyűjtése és ezek elemzése a tanácsadás fontos része. Ismerni kell a célt, és ezt tudatosítani is, mert ellenkező esetben úgy járhat a vállalat, mint az egyszeri hajóskapitány, aki nem tudta, hogy hová kell eljutnia és nem is csoda, ha az utazás közben fogalma sem volt arról, hogy hol van, azt pedig pláne nem tudta, hogy hol is akar kikötni. Melyek az elérendő célok egy vállalat számára és milyen időtávon?

„Aki nem tudja, hogy mit akar elérni, az ne csodálkozzon, ha valami mást ér el.” (Herbst, 1995: 76) Bátran kijelenthetjük, hogy az együttműködés is elengedhetetlen.

A hozzáértő tanácsadó nem mondja meg ügyfeleinek a konkrét megoldást, hanem velük együtt dolgozza azt ki. Ugyanis, így tanulják meg leggyorsabban, hogy a jövőben a hasonló problémákat hogyan tudják egyedül, vagy kevesebb külső segítséggel megoldani. Ahogyan az arab bölcsesség szól: „Ha az embereknek adsz egy halat, egyszer jóllaknak. Ha megtanítod őket halászni, mindig jól fognak lakni.” (Herbst, 1995: 48)

Az érdekesség kedvéért említettem meg a fenti 20 évvel ezelőtti írást, mert egy másik irodalomban is fellelhető a fenti „halas” motívum. „Véleményem szerint a legjobb tanácsadók nem azok, akik mindent végrehajtanak megbízóik helyett, hanem akik abban nyújtanak segítséget, hogy ügyfelek maguk is képesek legyenek problémáikat megoldani. Tanácsadóként úgy gondolom, hogy inkább tanítsunk meg valakit halat fogni.” (Biswas-Twitchell, 2006: 65)

3. A BIZTOSÍTÁSSAL KAPCSOLATOS KEZDETEK EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON⁵⁶**3.1. A XIX. század**

A XIX. század első évtizedei mérföldkönek számítanak a biztosítás történetében. Ekkor jelentek meg Európában az egyre hatalmasabb méretű biztosítótársaságok. Trieszt ebben az időben nyüzsgő kereskedelmi központként működött. A trieszti szabad kikötő volt Közép-Európa számára az egyetlen kapcsolat a Földközi-tenger felé.

Már ezen a helyen alapítottak 1831 karácsonyán is biztosítót, amely hamarosan Marseille-től Szentpétervárig, az akkori Európa legforgalmasabb városaiban is megjelent.

Később több kontinensen Afrika, Ázsia és Amerika felé folytatták terjeszkedésüket az arab világon keresztül, Délkelet-Ázsiától, Dél-Amerikáig.

3.2. Magyarország

Már 1832-ben, Pesten is megkezdte működését a trieszti egy társasága és nevük rövid időn belül összeforrta a korrekt és szakértő biztosítás fogalmával. (Tekintettel arra, hogy jelen felület „nem a reklám helye”, ezért említett társaságot nem nevezem nevén.)

Erre a biztosítótársaságra, Magyarországon több mint másfél évszázaddal ezelőtt az az úttörő feladat hárult, hogy az ország gazdasági fejlődésének igen fontos szakaszában, néhány más társaság sikertelen próbálkozása után, a biztosítás eszméjének elfogadtatásával megteremtse a biztosítási piacot.

Más társaságoktól eltérően, ők a kezdetektől fogva, nemcsak a tengeri és szárazföldi szállítások biztosításával foglalkoztak, hanem teljes körű biztosítási védelmet kínáltak ügyfelek számára a biztosítás minden ágazatában. Mondhatjuk azt is, hogy munkatársaik voltak a mai tanácsadók előfutárai.

Érdekesség, hogy már 1832-ben megkezdődött az életbiztosítások terjesztése. A társaság számos közéleti kiválóságot megnyert a „biztosítás szent ügyének”, köztük a kor híres íróját, Jókai Mórt is, aki 7 éven át volt e biztosítótársaság Igazgatótanácsának tagja.

A XIX. század utolsó évtizedeiben, a gazdasági fellendülés idején, különösen gyorsan fejlődött országos hálózatuk. A II. világháború

⁵⁶ A további fejezetek saját gyűjtésből származnak, Vállalati Ügyviteli Kézikönyvekből, Szervezeti Működési Szabályzatokból (továbbiakban: SZMSZ), mely források Titkosak, ezért az Irodalomjegyzékben (N. N.), illetve saját tapasztalatokon alapulnak, ezért a szövegközi hivatkozásoktól fenti okból eltekintettem.

okozta kényszerszünet után, igyekeztek tevékenységüket Magyarországon is újra fellendíteni. Az ígéretes fejlődést azonban megszakította az államosítás, a biztosítás állami monopóliummá válása. Így 1949-ben, más külföldi biztosítókkal együtt, ez a biztosítótársaság is kénytelen volt kivonulni Magyarországról.

A '90-es évek a magyarországi biztosítás történetében:

Az 1990-es évek mérföldkönek számítanak a magyarországi biztosítás történetében, hiszen ezekben az években jelentek meg a biztosítási piacon az első „nyugati típusú” biztosítótársaságok.

1991-ben megszűnt a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás monopóliuma és ez a társaság az újonnan alapított biztosítók közül, rögtön belépett ezen üzletágba. Ezáltal bizonyos előnyhöz jutottak piaci részesedés tekintetében. Egyre növekvő létszámú tanácsadó gárdával igyekeztek az ügyfelek számára teljeskörű szolgáltatást nyújtani.

Az 1991-93-as évek voltak a felépítés éve. A vállalat, jól kiépített országos hálózata révén erős pozíciókat ért el a lakossági szolgáltatások piacán. (SZ.M.SZ, 2014)

Biztosítási tanácsadók:

A társaság a vezetőket és a tanácsadókat maga képezte és képezi ki és jogosan lehetett és lehet büszke arra, hogy az ország területén szétszórtan élő és dolgozó munkatársak jelentették és jelentik az eddig elért és a jövőben elérni tervezett eredmények egy meghatározó faktorát.

Ez az emberi erőforrás komoly előnyt jelent, mivel mindenütt Magyarországon olyan munkatársakkal lehet találkozni, akik teljeskörű tanácsadást nyújtanak. Ez az ügyfelekhez való közelség, egy további szolgáltatást is jelent, azt, hogy a tanácsadók a kockázatokról és a kockázatok optimális lefedéséről is információt adnak.

A tanácsadási szakmának egy speciális területe a biztosítási tanácsadás.

4. AKKOR ÉS MOST

A '90-es évek elejéig: egy biztosítótársaság volt jelen a magyar biztosítási piacon. A „nyugati” típusú biztosítók megjelenését várománnyal fogadták. A tanácsadóknak egy meglévő ügyféligényt kellett kielégíteni, és egyben küldetésük is volt, hiszen nemcsak új termékeket/szolgáltatásokat kellett megismertetni, hanem az ügyfelek biztosítási kultúráját is alakítani, jobbítani kellett. (Geffroy-Klose, 1999)

Ma már számos biztosítótársaság tevékenykedik. A növekedést és a jövedelmezőséget elégedett és stabil ügyfélkör által lehet elérni. Az ügyfelek elégedettségét pedig, a szolgáltatások javítása által lehet növelni. A szolgáltatás hasznát a munkatársak és teljesítőképességük növelése fokozza, ez a szolgáltatás-nyereség lánc kulcsa.

Helyes személyzet-kiválasztással, személyzetfejlesztéssel, érdekes feladatokkal, projektekkel, elismerési rendszerrel, valamint modern munkahelyekkel, kiemelkedő teljesítményű és képzett munkatársakra tehetünk szert.

A mai bank alapvető funkciója már régen nemcsak a pénzkezeléssel függ össze. Tevékenysége napjainkban a gazdasági ügyletekkel kapcsolatos információk kezelésére összpontosul. Gyakori, hogy a bankok ügyfeleik számára befektetési és vállalkozási kérdésekben is adnak tanácsot. Számos bank hozott létre a közelmúltban saját szervezetén belül, vagy attól függetlenül önálló tanácsadó szervezeteket. Sok biztosító végez ma tanácsadással összefüggő munkát az ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment területén. A hazai pénzintézetek tanácsadó részlegei jelentős szerepet játszanak az EU-s pályázatok előkészítésében és lebonyolításában. (Poór, 2005: 127)

Jellemzők akkor és most:

Korábban az információhiánnyal küzdöttek az emberek, a döntésüket megnehezítette az, hogy nem jutottak kellő adathoz, az adatokból megfelelő társítás hiányában nem tudtak információt létrehozni, mely megalapozta volna a tudást és a kiterjedt ismeretet.

A tömegtermelés volt a jellemző, mindent a termékalapú gondolkodásmód szöött át, ez magával hozta, hogy minden terület a saját termékei, folyamatai és egyedi érdekeltsége mentén igyekezett kiszolgálni az ügyfelet.

Ma már a testreszabás, a testreszabott dinamikus árak, valamint az ember és megváltozott igényei a kulcsszavak. A humán erőforrások, az erőforrásalapú vállalatelmélet, az alapvető hozzáértést (core competence) állnak a vállalati univerzum középpontjában.

5. A TANÁCSADÓ ÉS SZERVEZETE

5.1. Szervezeti és tanácsadói célok

Mint minden versenyszférában működő termék/szolgáltatást értékesítő szervezetnél fontos a bruttó új üzlet, a nettó állománynövekedés, a piaci részesedés növelése, a szolgáltatások javítása, valamint a minőség és megbízhatóság kritériumainak teljesülése. Az egyre erősödő piaci versenyben a hatékonyság, az ügyfélközpontúság, és a költségoptimalizálás is létkérdés egy vállalat számára.

A társaság vezetése fontosnak tartja megőrizni mindazokat az értékeket, amelyek döntően hozzájárulnak a cég sikeréhez, ügyfelek elégedettségéhez. A vállalatvezetés szerint, minden munkatárs felelős saját munkájának minőségéért. Minden szinten és beosztásban lévő vezető kötelessége, hogy megteremtse a minőségi szolgáltatásokat létrehozó munkafolyamatok előfeltételeit, valamint felügyelje azokat.

A tanácsadó céljai:

A gazdasági válság hatására megváltoztak a körülmények. A fizetőképes kereslet nem mindig van összhangban azzal a kínálattal, amelyet a biztosítási tanácsadók prezentálnak az ügyfelek felé. Tehát, az ügyfeleket másképpen kell megközelíteni. Jelenti ez azt is, hogy másfajta kommunikáció kell, mind a megkeresésnél, a tárgyalásnál, valamint az utógondozás során.

Pontos diagnózisra van szükség: az ügyfélnek milyen rövid-, közép-, és hosszútávú céljai vannak, bevételei és kiadásai hogyan alakulnak. Milyen kockázati körökre szeretne fedezetet, valamint, milyen megtakarítási programot keres. Kiváló kommunikációval (a termékkörök ismertetésével, megoldási alternatívák kidolgozásával, a pozitív pontok felvezetésével: Mi az ügyfél előnye), valamint költség-haszonelemzéssel az ügyfél igényeinek leginkább megfelelő biztosítási programot tudnak kínálni a tanácsadók. Ehhez bizalom és elköteleződés szükséges, hiszen ezek mind bizalmas információk. (Biswas-Twitchell, 2006: 35p)

Tehát, ezen a speciális szakterületen kiváló ismeretek birtokában lévő tanácsadókra van szükség. A továbbajánlási lehetőségek elengedhetetlenek a hatékonyság érdekében, mert az elégedett ügyfél, a legjobb ajánlólevél. (Vos, 1997)

A tanácsadóknak fontos saját személyes fejlődésükre is fókuszálni, továbbképzések, tréningek, önfelkészítés révén. Ha a saját céljaik összhangban vannak a vállalati célokkal, az mindenképpen előrevivő a tanácsadók számára is.

Egy szervezet értékrendje akkor válik életképessé a szervezet egészében, ha a munkatársak ezeket az értékeket tudják, értik, azonosulni tudnak vele és a hétköznapjaikba be tudják építeni. Ettől lesz hiteles és egyedi.

Természetesen egy szervezetet nem az különböztet meg egy másiktól, hogy teljesen más értékrendet képvisel. Hiszen melyik cég ne tűznék ki célul az ügyfélközpontúság alapelvét?

Az egyes értékek egymáshoz viszonyított aránya, valamint megjelenítésük, működtetésük adja a különbség kulcsát.

Egy szervezet csak akkor nyerheti el az ügyfelek bizalmát és érheti el elégedettségüket, ha cégen belül is jól szervezeten működik. Ehhez elengedhetetlen a kommunikáció és az információáramlás megfelelő volta. (SZ.M.SZ., 2014)

5.2. Tanácsadói kompetenciák

A vállalat olyan tanácsadói gárdával rendelkezik, mely messzemenőig alkalmas arra, hogy ügyfelei biztonságával kapcsolatos biztosítási igényét magas színvonalon elégítse ki. A munkatársak feladata, hogy ne csupán biztosítási tanácsadók, hanem egyben a család befektetési tanácsadói is legyenek. Az ügyfél és a biztosítási tanácsadó kapcsolata tartós, bizalmi alapokon nyugvó, harmonikus és kiegyensúlyozott kell, hogy legyen. A tanácsadó azáltal, hogy összefogja, egy kézben tartja ügyfele összes biztosítási igényét, ezekre megfelelő lefedettséget biztosít, ezáltal megkönnyíti az ügyfele életét azáltal is, hogy időt takarít meg számára, mert az esetleges káreseményeknél segít, feszültségmentesítő légkört igyekszik teremteni, támogatja a korrekt kárrendezést.

Így az ügyfél nem több különböző társasággal fog kapcsolatot fenntartani, hanem eggyel, amely társaság irányába a legnagyobb bizalommal viseltetik. Ahhoz, hogy ezeknek meg tudjon felelni a tanácsadó és az elvárásoknak eleget tudjon tenni, mind szakmailag, mind emberileg a maximumot kell nyújtani és törekedni kell arra, hogy folyamatosan bővíteni tudja ismereteit, egy jól felépített tanulási rendszerben.

A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái szakkönyv kitér arra, hogy mennyire fontos szempont, hogy milyen legyen egy jó tanácsadó, milyen tulajdonságokkal is rendelkezzen. Amióta szervezetek léteznek, azóta foglalkoztatja a vállalatok vezetőit, hogyan lehetne már a felvétel során megjósolni a munkatársak későbbi bevalását. Hogyan tudnának olyan alkalmazottakat foglalkoztatni, akik igazán kiválóan teljesítenek a munkakörükben, így hozzáadott értéket hoznak a szervezetnek. A kompetencia megközelítések arra keresik a választ, mi az, ami megkülönbözteti az embereket egymástól. Mi az oka, hogy az egyik munkatárs kimagasló teljesítményt nyújt, míg a másik legfeljebb tisztességgel elvégzi a munkáját. Különösen nehéz az összehasonlítás, amikor ugyanolyan iskolai végzettségű, hasonló tapasztalatokkal rendelkező egyéneket nézünk. (Poór, 2005: 112)

5.3. A minőségi tanácsadói munka

A *minőség* szó a latin nyelvből, a *qualitas* szóból ered, mely egy tárgy természetével, állapotával azonosítható. A minőség fogalma általánosan nem határozható meg. Létezik egy definíció, melyet előszeretettel használnak a nemzetközi szervezetek:

„Egy termék, vagy egy szolgáltatás azon tulajdonságainak és jegyeinek összessége, melyek arra vonatkoznak, hogy a termék a rögzített, vagy előre megállapított követelményeknek megfelelni képes-e.” (SZ.M.SZ. 2014)

A minőséget, sok más szempont figyelembevételével lehet értelmezni. A gazdaságban a túlkínálat következtében minőségi verseny alakul ki. A minőséget a költség és az ár is jellemzi. Egy minőségi termék, vagy szolgáltatás egy bizonyos teljesítményt fejez ki, elfogadható áron. Meg lehet különböztetni azokat a termékeket és szolgáltatásokat, melyek az egyén vásárlói igényeit és szükségleteit a legjobban kielégítik. A minőség, az előre rögzített követelmények kielégítése, melyek az ügyfél folytonos elégedettségét szolgálják.

A minőséget a biztosítás szempontjából külön kell értelmezni, mert a biztosítás egy speciális szolgáltatás. Így az ügyfelek számára nyújtott minőség is speciális.

Az ügyfél egy biztosítási termék életciklusait tekintve a tanácsadás, ajánlat-feldolgozás, szerződéskezelés és kárrendezés során kerül kapcsolatba biztosítójával. A termékspecifikációval, a végtermékkel nem mindig, vagy csak később találkozik. Ezért az ügyfél szempontjából a szolgáltatási folyamat minősége áll előtérben, ami nagymértékben függ az ő személyes értékrendjétől. (Minőségirányítási Kézikönyv, 2014)

6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Következtetések:

A biztosítási szolgáltatások terén tehát a minőség az, amikor a biztosítótársaság az ügyfelei számára, az elvárásoknak megfelelő szolgáltatásokat és termékeket nyújtja.

A biztosítási tevékenység során, a tanácsadás személyes kapcsolatban történik. Ezzel szemben, egy kereslet-kínálat piacon, minden csak a feltételezéseken alapul.

A biztosítási tevékenység során alapvetően nagyon fontos, hogy az ügyfélnek és a tanácsadónak a termékkel és a szolgáltatással kapcsolatban azonos elvárásai legyenek. A megállapodás elvárásokat jelent és ezek teljesítésétől függ a minőség, vagy annak hiánya. Láthatjuk, hogy az események nem függetlenek egymástól. A folyamatok, csak és kizárólag egymásra épülve értelmezhetőek.

Az információs technológia fejlődése kihívás elé állítja a tanácsadókat (Biswas-Twitchell, 2006: 35p). Nem elegendő egy szinten megmaradni, hanem az állandó képzésre, tanulásra kell berendezkedni. Tanulásszervezetek szükségesek a tanácsadó saját fejlődéséhez, hiszen a vállalaton belül egyre fontosabbá válik a tanulás, az élethossziglani tanulás. A szervezeti memória, mint örök érték jelenik meg a változó világunkban.

Ugyanakkor, vannak helyzetek, amikor igenis szükséges a felejtés. (Block, 2005)

A tudástranzfer is egyre nagyobb jelentőséggel bír a szervezetek és a tanácsadók életében.

Javaslatok:

Block (2005: 327) is erőteljesen hangsúlyozza, hogy a legfőbb forrást a tudást, ki kell használni. A kapcsolati hálót építeni kell és nem szabad elfelejtkezni az ajánlaskérésről sem (Block, 2005: 329.)

Tanácsadási módszereket aktualizálni, a kommunikációt fejleszteni kell. Az ügyféligényeket mindig szem előtt kell tartani, hiszen a tanácsadóknak küldetésük van.

Egy biztosító akkor tud sikeres lenni, ha minőségi tanácsadókkal, olyan szolgáltatásokat kínál nyereséggel, melyek a tulajdonság és az ár tekintetében, változó környezetben is megfelelnek az ügyfél mindenkori igényeinek.

Egy adott pillanatban elért minőséggel nem szabad megelégedni, hiszen egy elért piaci előny megtartása érdekében a minőséget állandóan javítani kell.

A technika adta lehetőségeket ki kell használni: az on-line kötések, a Partner-portál felület, a szerződéskezelő felületek, valamint a kárbejelentési módszerek tekintetében is.

A változásokhoz alkalmazkodni kell, erre pedig csak a rugalmas szervezetek képesek.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A folyamatos tanulás, a korlátok nélküli kreativitás és a kitartó munka idejét éljük. Az üzleti élet történelme, csak visszatekintve tűnik szabályszerűnek és sorsszerűnek. A tanácsadó, mint az üzleti élet szerves része, feladata és munkája révén a folyamatokat segíti jobbra tenni.

A tanácsadás személyes és bizalmi jellegű szolgáltatás. A változó környezet hívta életre a mind kiterjedtebb tudással bíró tanácsadók iránti igényt.

A speciális tanácsadók szaktudással és készségekkel vannak felvértezve, hiszen napjaink komplex piaca ezt megköveteli.

Számos vállalatnál a tudás, a hozzáadott érték elsődleges forrása. A tudás elmélet és módszertan kombinációja is lehet, melynek segítségével a leghatékonyabban növelhetik a vállalatok piaci értéküket. A növekedést és a jövedelmezőséget stabil, elégedett ügyfélkörrel lehet elérni. A szolgáltatásokat pedig állandóan javítani kell.

A tanácsadók szerepe ebben nélkülözhetetlen.

Az eredmények kulcsfontosságúak a jövő szempontjából. A fejlesztés, az innováció, a folyamatok optimalizálása, a munkatársak képzése, fejlesztése, a toborzás, kiválasztás, mind-mind olyan erős bázist épít, amely helytállást biztosít az egyre erősödő piaci versenyben.

Az a vállalat, amelyik a mai piaci viszonyok között sikeres akar lenni és a jövőjét meg akarja alapozni, annak egyszerűen jobbnak kell lennie versenytársainál.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Badics Beatrix- Bana Katalin (2008): eTanácsadó kézikönyv. (19p,35p) 4C Hungary, Budapest
- Bettger, Frank (1994): Üzletkötés a gyakorlatban. Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Biswas, Sugata-Twitchell, Daryl (2006): Menedzsment tanácsadás (6-7p, 35p, 63-65 pp) VHE Kft. Pécs
- Block, Peter (2005): Makulátlan tanácsadás. (327p, 329p) HVG Kiadói Rt., Budapest
- Geffroy, Edgar K.- Klose, Michael (1999): Értékesítési sikerek a biztosítási szakmában. Bole Kft, Budapest
- Herbst, Hartwig Martin (1995): Pozitív menedzsment. (48p, 76p) Bole Kft, Budapest
- N.N.: Szervezeti Működési Szabályzat, Vállalati Ügyviteli Kézikönyv, és Vállalati Minőségirányítási Kézikönyv (2014). Budapest (TITKOS!)
- Poór József (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. (9p, 112p, 127p) Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szilágyi Klára (2007): Munka-pályatanácsadás, mint professzió (9p, 99p) Kollégium Kft, Budapest
- Tonge, Rob (1999): A sikeres tanácsadó kézikönyve. Pepper Ügynökség, Budapest
- Vos, Erik (1997): Adj el még ma. Press Kft, Veszprém
- Ury, William (1995): Tárgyalás nehéz emberekkel. Bagolyvár Kiadó, Budapest

EMPLOYEE ENGAGEMENT PRACTICES IN EUROPE – A 6-YEAR REFLECTION

(ELKÖZETTSÉG GYAKORLATOK AZ EURÓPAI RÉGIÓBAN – VISSZATEKINTÉS A 6 ÉVRE)

Kassim Iris⁵⁷

8. INTRODUCTION

„There is nothing permanent except change” as Heraclitus, the pre-Socratic Greek philosopher once said. While early management, leadership and organization theories could be based on the paradigm of a stable economic environment and easily predictable future, today’s leaders face with the challenges of a much more complex and dynamically changing environment. In today’s volatile and unpredictable environment organizations are looking for new approaches to be able to face with constantly emerging new challenges. Since prices, products and technology can be easily reproduced by competitors (Pralhad, 2009) organizations recognize that their real competitive advantage rather lies in intangible assets, such as organizational culture or employee engagement.

Employee engagement has a wide selection of different interpretations in the literature (e.g.; Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris, 2008; Colbert, Mount, Harter, Witt and Barrick, 2004; CIPD, 2012; Csíkszentmihályi, 1975; Dvir, Eden, Avolio and Shamir, 2002; Gallup, 2010; Harter, Schmidt and Hayes, 2002; Kahn, 1990; Macey and Schneider, 2008; MacLeod and Clarke, 2009; Maslach and Leiter, 1997; Meyer and Allen, 1991; Oehler et al., 2014; Robinson, Perryman and Hayday, 2004; Rothbard, 2001; Schaufeli and Saks, 2006; Towers Perrin, 2008; etc.). Most approaches consider engaged employees to be psychologically attached to their job and/or organization with strong intrinsic motivation to achievement. Consequently, there is a general accordance that – at an individual level – engaged employees outperform their less engaged counterparts, while – at an organizational level – an engaged workforce drives outstanding business results (e.g. Gallup, 2010; Kular, Gatenby, Rees, Soane and Truss, 2008; Spreitzer and Porath, 2012). Accordingly, I assume that employee engagement has been gaining increasing attention across organizations as a possible way to improve business performance.

Numerous researches intended to explore various drivers of engagement contributing to the development of effective HR and engagement management practices that organizations may apply in order to increase employee engagement and consequently, business performance. Academic researches (e.g. Bakker et al., 2008; Crant, 2000; Macey and Schneider, 2008; Nakamura and Csíkszentmihályi, 2002; Organ and Greene, 1974; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli, 2007; etc.) rather tend to reveal those individual attributes (e.g. pro-activity, optimism, self-esteem, self-efficacy, psychological empowerment, internal locus of control, autotelic personality, positive affectivity, etc.) that may predict higher individual engagement levels, while practitioner researches (e.g. Buckingham and Coffman, 1999; CIPD, 2011; Corporate Leadership Council, 2004; Gallup, 2010; Robinson et al., 2004; Towers Perrin, 2003; etc.) rather focus on exploring those environmental factors (e.g. job structure, quality of leadership and management, employee relations, communications, organizational culture, HR practices, etc.) that are under the influence of organizations.

9. THE ‘EUROPEAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY’ RESEARCH

Main objective of the research was to investigate the variety of HR and employee engagement management practices across European organizations and analyze their relationship with certain employee aspects such as employee engagement and morale as well as organizations’ ability to attract and retain talent.

9.1. Background of the research

The ‘European Employee Engagement Survey’ was conducted on behalf of Stamford Global⁵⁸, which is a Hungary-based international B2B⁵⁹ conference organizing company. The company’s mission is to nourish international transfer of cutting-edge knowledge and

⁵⁷ The author is Consultant at Aon Hewitt, where she is involved in the execution of the annual ‘Best Employer Study’, which investigates employee engagement at participating organizations. Besides she is a Board Member at the Hungarian Association of HR Professionals and a PhD student at Szent István University. She can be contacted at iris.kassim@gmail.com.

⁵⁸ www.stamfordglobal.com

⁵⁹ Business to business

pioneering practices. Participants of the research were clients of Stamford Global and members of the HCM⁶⁰ Excellence network, which is an on-line business community moderated by Stamford Global. In 2010 149, in 2012 127, while in 2014 386 European HR professionals participated in the research. The research questionnaires were designed and collected through an on-line survey tool (SurveyMonkey⁶¹).

9.2. Objectives of the research

My aim was to delineate a comprehensive overview about the conditions of employee engagement across European organizations.

- I was keen on revealing
 - how widely the concept of employee engagement had become recognized in Europe,
 - how important employee engagement was for European organizations,
 - how deliberately employee engagement was being managed, and
 - what HR and engagement practices were being applied by participants of the research.
- I also investigated how the perceptions of European HR professionals had changed about
 - their business context, and about
 - certain employee aspects (such as employee morale and engagement and their organizations' talent attraction and retention ability).
- Furthermore, I analyzed the relationship between applied HR and engagement practices and the above mentioned employee aspects, as well as the relationship between demographic attributes of represented organizations with their applied HR practices.

9.3. Demographics of research participants

In 2010 94%, in 2012 88%, while in 2014 91% of respondents were HR (Senior) Vice Presidents, HR Directors, HR Managers or HR Business Partners. Rest of respondents were HR Executives or HR Consultants.

In each year the Central and Eastern European (CEE) region was the most represented (by 50% of respondents in 2010, 41% in 2012 and 43% in 2014). In 2010 35% of respondents were coming from the UK or Ireland. In 2012 and 2014 the distribution of regions out of CEE were more balanced.

Respondents were representing a wide variety of different industries. Most represented industries in 2010 and 2014 were the sectors of financial services (11%) and fast moving consumer goods (10%), while in 2012 professional services (13%), manufacturing (11%) and information technology (10%).

In 2010 55% of organisations employed less than 1,000 employees, in 2012 49%, while in 2014 60% of respondents represented large organisations employing more than 15,000 employees.

9.4. Importance of employee engagement

In 2010 98%, in 2012 100%, while in 2014 96% of responding European HR professionals confirmed their agreement that 'improved employee engagement has a direct and positive effect on the organization's better business performance'.

In the light of these answers it is not surprising that high importance is assigned to employee engagement within European organizations. According to the responses employee engagement was considered to be a 'top priority' or 'very important' in majority (78% in 2010, 80% in 2012 and 83% in 2014) of represented European organizations.

In each year app. two thirds of respondents (65% in 2010, 68% in 2012 and 74% in 2014) reported to have a clearly or somewhat defined employee engagement strategy. Moreover in 2012 72%, while in 2014 74% of these strategies were clearly linked to business results.

These findings may let us conclude that employee engagement has become a widely acknowledged concept among respondents in the European region. Engagement was considered as an *important driver* of business results. This may explain that majority of represented organizations have not only developed *engagement strategies* but also expressed their intentions of drawing a direct link between engagement measures and *business performance*. Although, in general, it is not questioned that investments in developing advanced HR practices contribute to improved engagement and hence higher profitability, Ulrich and Smallwood (2005) emphasize the importance of clearly measuring return on investments. According to the presented findings we can observe a positive change into this suggested direction.

9.5. Engagement and HR practices

In the next section of the research I intended to investigate the variety of engagement and HR practices that had been applied across European organizations.

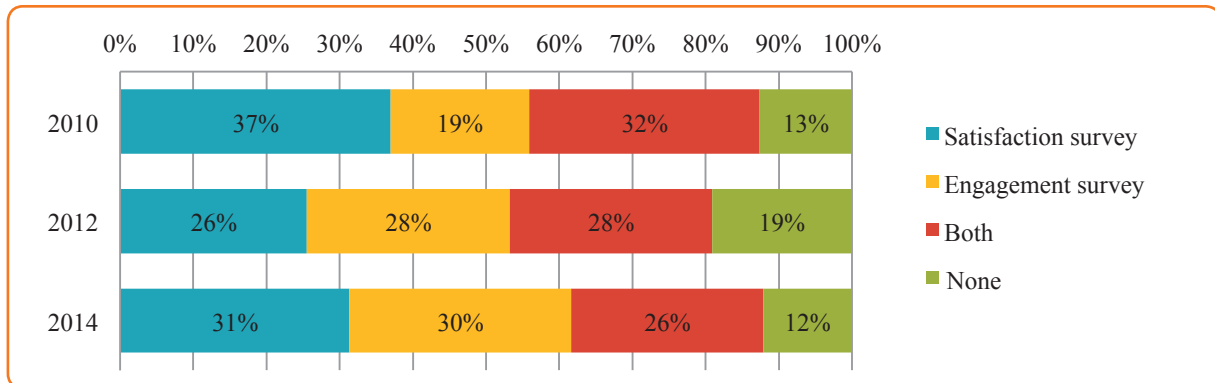
As Figure 1 demonstrates in the majority of represented organizations (87% in 2010, 82% in 2012 and 87% in 2014) employee surveys

⁶⁰ Human Capital Management

⁶¹ www.surveymonkey.com

were conducted on a regular basis. Interestingly, a quite remarkable ratio of respondents reported to have conducted both engagement and satisfaction surveys.

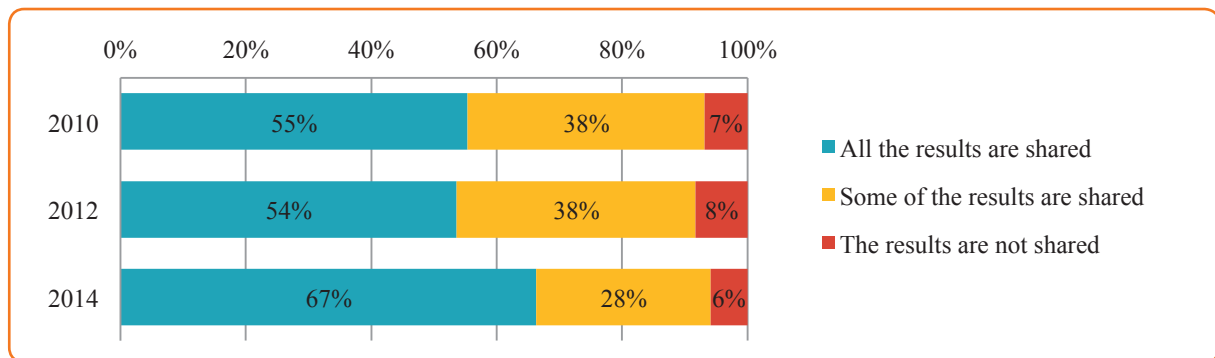
Figure 1. Breakdown of respondents by conducting employee surveys



Source: Author's own research

Each year more than half of HR professionals reported to have *shared all the survey results* with their employees (Figure 2). Only minority of respondents admitted that their employees had not received feedback about the results of the surveys at all. We can also observe a slightly positive tendency towards sharing all the results with employees.

Figure 2. Breakdown of respondents by sharing results



Source: Author's own research

As Figure 3 shows, in the majority of represented organizations *employee surveys were followed up and action plans were developed*. Only minority of HR professionals reported that their employees had been given full freedom in developing and implementing action plans. We can see that quite a notable ratio of respondents reported that employees had not been involved in the development and implementation of action plans. It seems that survey follow-ups are still an exclusive management responsibility in many organizations.

Figure 3. Breakdown of respondents by survey follow-up



Source: Author's own research

From a pre-defined list of *HR practices*, participants could indicate those that were applied within their organizations on a regular basis. Table 1 illustrates the ratio of respondents who indicated the use of referred HR practice on a regular basis.

Table 1. Ratio of respondents who indicated to use the referred HR practice on a regular basis

HR practices	Europe		
	2010	2012	2014
Regular performance reviews	89%	89%	92%
Training and development programs	87%	85%	85%
Leadership development programs	66%	77%	75%
On-boarding / induction programs	71%	57%	75%
Employee Engagement surveys	59%	62%	69%
Coaching	62%	58%	66%
Identifying talent pool	55%	59%	65%
Succession planning	61%	60%	63%
Talent management programs	n.d.*	52%	63%
Behavioral interviews in recruitment process	59%	62%	60%
Career planning	50%	47%	59%
Mentoring	n.d.*	43%	58%
Employer branding	39%	53%	54%
360 degree evaluation	49%	57%	52%
Employee Satisfaction surveys	63%	50%	52%
Flexible work arrangements	n.d.*	58%	51%
Overall competency model	49%	51%	50%
Competitive remuneration	55%	45%	50%
Management trainee programs	47%	37%	44%
Assessment Centers (AC) in recruitment process	37%	36%	42%
Social media	n.d.*	43%	40%
CSR programs	36%	33%	40%
Participating in 'Best Employer' surveys	29%	34%	36%
Work-life balance programs	28%	34%	33%
Development Centers (DC)	25%	23%	26%
Individually customized incentives	17%	22%	21%
Individualized job design	20%	17%	17%
Interim managers	n.d.*	11%	14%
Participating in 'Family Friendly Employer' surveys	7%	8%	9%

Source: Author's own research

As shown in Table 1, the most prevalent HR practices were regular performance reviews and training and development programs in each year. Leadership development programs, behavioral interviews in recruitment process and identification of talent pool were also used in a growing ratio of represented organizations. Satisfaction surveys have somewhat lost from their popularity in the favor of engagement surveys as a growing ratio of HR professionals reported to have conducted engagement surveys, while satisfaction surveys were used in a decreasing ratio of represented organizations. While a decreasing ratio of HR professionals reported to have used succession planning, coaching, on-boarding (induction) programs, career planning and competitive remuneration, these practices can still be considered as widespread within the overall European region. A growing ratio of organizations conducted 360 degree evaluation, practiced employer branding, developed overall competency models, paid more attention to work-life balance and participated in 'Best Employer' and 'Family Friendly Employer' surveys as well as provided more individually customized incentives to

their employees, however there is still room for further development on these areas as majority of HR professionals did not indicate these practices as used on a regular basis.

The 'HR Practices Index'

In order to operationalize HR practices I standardized⁶² each HR practice based on occurrence frequency within the current sample. More frequent HR practices were taken into account with lower weights, while higher weights were allocated to less frequent HR practices. By summing up the standardized values of each HR practice that was indicated as being used by a research participant, an 'HR Practices Index' was developed and assigned to each respondent.

The higher an organization's 'HR Practices Index' is the more progressive the organization may be considered based on the variety and nature of HR practices being applied on a regular basis.

1.11. The business context and employee aspects

There were dramatic changes in the overall business environment, at the time of the research, due to the global economic crisis and the slow recovery period that followed it. In this section of the research my intention was to reveal the perceptions of responding European HR professionals about the change of their business context and certain employee aspects, such as employee morale and engagement as well as organizations' ability to attract and retain talent.

Table 2 shows the questions that participants were asked. In 2010 questions referred to the period of downturn (e.g. 'How has your business changed during the downturn?'), while in 2012 and 2014 questions referred to the last 2 years (e.g. 'How has your business changed in the last 2 years?').

Table 2. Breakdown of respondents by business context and employee aspects

	How has your business changed?	How has employee morale changed?	How has the engagement level of your employees changed?	How has your ability changed in attracting talent?	How has your ability changed in retaining talent?
2010					
Significantly worse	16%	5%	3%	0%	1%
Somewhat worse	54%	41%	33%	9%	16%
Remained the same	20%	30%	34%	55%	43%
Somewhat better	9%	21%	23%	30%	30%
Significantly better	2%	4%	8%	6%	10%
Total*	100%	100%	100%	100%	100%
2012					
Significantly worse	10%	9%	6%	2%	1%
Somewhat worse	35%	38%	32%	20%	28%
Remained the same	9%	30%	31%	36%	38%
Somewhat better	28%	20%	27%	32%	27%
Significantly better	18%	3%	4%	9%	6%
Total*	100%	100%	100%	100%	100%
2014					
Significantly worse	2%	4%	3%	0%	2%
Somewhat worse	20%	24%	18%	14%	18%
Remained the same	32%	35%	44%	45%	37%
Somewhat better	37%	31%	26%	37%	36%
Significantly better	8%	6%	9%	4%	7%
Total*	100%	100%	100%	100%	100%

* Percentages may not total 100 due to rounding.

Source: Author's own research

⁶² Multiple variable statistical analyses were conducted by SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software.

As we can see, only minority of respondents considered their business as ‘somewhat better’ or ‘significantly better’ during the downturn, while in the recovery period and from 2012 to 2014 a moderately growing ratio of participants perceived their business more positively. In the meantime in 2010 almost three quarter of responding HR professionals reported their business as somewhat or significantly worse, while in 2012 and 2014 less than half of participants reported the same.

The ‘Employee Aspects’ principal component

Based on the answers to the remaining four questions (Table 2) I have conducted principal component analyses (PCA). The original variables were measured on a five-point Likert scale, while PCA can be conducted only on variables measured on a ratio scale or alternatively dichotomous variables (Sajtos and Mitev, 2007; Székelyi and Barna, 2008). Consequently, the answers were re-coded as dichotomous variables. ‘Significantly worse’ and ‘somewhat worse’ answers were coded as ‘0’, while ‘remained the same’, ‘somewhat better’, and ‘significantly better’ answers were coded as ‘1’.

The KMO measures were all above the 0.5 required limit, therefore the new principal components are appropriate to represent the original variables. This was reinforced by the Bartlett’s test, where levels of significance were all below the 0.05 required limit (Sajtos and Mitev, 2007; Székelyi and Barna, 2008). Henceforth, the constructed principal components will be referred to as ‘Employee Aspects’.

As Table 3 demonstrates, talent retention, employee morale and employee engagement were included in the ‘Employee Aspects 2010’ principal component, while talent attraction was also included in the ‘Employee Aspects 2012’ and ‘Employee Aspects 2014’ principal components.

Table 3. Component matrices of „Employee Aspects”

2010		2012		2014	
Component matrix	Component	Component matrix	Component	Component matrix	Component
	1		1		1
		Talent attraction	0.747	Talent attraction	0.792
Talent retention	0.636	Talent retention	0.806	Talent retention	0.824
Employee morale	0.859	Employee morale	0.895	Employee morale	0.893
Employee engagement	0.901	Employee engagement	0.805	Employee engagement	0.871

Source: Author’s own research

An ‘Employee Aspects’ score was generated and assigned to each respondent in both years for both regions. The higher the ‘Employee Aspects’ score is the higher degree of improvement in employee morale and engagement as well as a higher increase in the level of talent retention and attraction ability (where it is applicable) was reported based on the perceptions of the responding HR professionals.

9.6. Relationship between the ‘HR Practices Index’ and ‘Employee Aspects’

My assumption was that the more various and progressive HR practices an organization applies the more likely we can anticipate a higher level of employee morale and engagement as well as a better talent attraction and retention ability. This notion is widely supported by academic literature (e.g. Fehér, 2011; Karoliny and Poór, 2010; Komor, 2011; Koncz, 2004; etc.). Therefore my first hypothesis was:

- Hypothesis 1: ‘HR Practices Index’ and ‘Employee Aspects’ are positively related to each other.

In order to test this hypothesis I conducted correlation analyses between the two variables. As shown in Table 4 correlation was found to be significant at a 5% significance level. However, Pearson correlation coefficients were only 0.225 in 2010, 0.220 in 2012 and 0.223 in 2014, which refers to a fairly weak relationship (Sajtos and Mitev, 2007; Székelyi and Barna, 2008).

Based on these results we could accept Hypothesis 1.

As for the current sample we could conclude that the more various and progressive HR practices are used within and organization the higher level of employee morale and engagement as well as the organization’s higher level of talent attraction and retention ability could be anticipated based on the perceptions of responding HR professionals.

Table 4. Correlations between „Employee Aspects” and „HR Practices Index”

Correlations 2010			
		Employee Aspects 2010	HR Practices Index 2010
Employee Aspects 2010	Pearson Correlation	1	0.225*
	Sig. (2-tailed)		0.013
	N	120	120
HR Practices Index 2010	Pearson Correlation	0.225*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.013	
	N	120	149
Correlations 2012			
		Employee Aspects 2012	HR Practices Index 2012
Employee Aspects 2012	Pearson Correlation	1	0.220*
	Sig. (2-tailed)		0.032
	N	95	95
HR Practices Index 2012	Pearson Correlation	0.220*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.032	
	N	95	127
Correlations 2014			
		Employee Aspects 2014	HR Practices Index 2014
Employee Aspects 2014	Pearson Correlation	1	.223*
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	279	279
HR Practices Index 2014	Pearson Correlation	0.223*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	279	381

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Source: Author's own research

9.7. Relationship between engagement practices and 'Employee Aspects'

I also aimed to analyze whether various engagement practices have a positive effect on employee morale and engagement as well as the organization's ability to attract and retain talent. My assumptions are summarized in the following hypotheses:

- Hypothesis 2: Importance of employee engagement within the organization is positively related to 'Employee Aspects'.
- Hypothesis 3: Having a clearly defined employee engagement strategy is positively related to 'Employee Aspects'.
- Hypothesis 4: Conducting employee surveys is positively related to 'Employee Aspects'.
- Hypothesis 5: Sharing the survey results with employees is positively related to 'Employee Aspects'.
- Hypothesis 6: Involvement of employees in the development of action plans as a follow-up on employee surveys is positively related to 'Employee Aspects'.

In order to test Hypotheses 2-6 I conducted variance analyses between the mentioned engagement practices and 'Employee Aspects'. Table 5 shows the significance (Sig.) and 'Eta Squared' values of the ANOVA tables of each conducted variance analysis.

Table 5. Analyses of variance of „Employee Aspects” scores

Engagement practices (approaches to engagement)	2010		2012		2014	
	Sig.	Eta Squared	Sig.	Eta Squared	Sig.	Eta Squared
Importance of employee engagement	0.023	0.062	0.001	0.177	0.000	0.143
Having a defined engagement strategy	0.000	0.144	0.002	0.147	0.000	0.122
Conducting employee surveys	0.346	–	0.734	–	0.134	–
Sharing results of surveys	0.771	–	0.753	–	0.124	–
Employee involvement in follow-ups	0.560	–	0.235	–	0.213	–

Significance is calculated at the 0.05 level

Source: Author's own research

As Table 5 illustrates, importance of employee engagement and having a defined employee engagement strategy was found to be in a significant relationship with ‘Employee Aspects’ in each year. Although, these engagement practices did not explain much of the variance in the heterogeneity of ‘Employee Aspects’ scores (‘Eta Squared’ numbers in Table 5). Based on the mean calculations of ‘Employee Aspects’ scores within the categories of each response option we can conclude that the higher importance is allocated to employee engagement and the more defined engagement strategy an organization has the more likely we can anticipate a higher level employee morale and engagement as well as an improved ability of talent attraction and retention. Hence Hypothesis 2 and 3 can be accepted based on the current sample.

Interestingly, conducting employee surveys, sharing survey results with employees and involving employees in the follow-ups of the surveys were not found to be in a significant relationship with ‘Employee Aspects’ (Table 5). These results contradict the general agreement within the academic (e.g. Fehér, 2011, Karoliny and Poór, 2010; Koncz, 2004; etc.) and practitioner literature (e.g. Towers Perrin, 2008; Gallup, 2010; CIPD, 2012, etc.) according to which providing opportunities for employees to voice their opinions or give feedback, maintaining honest communication with them and involving them in decision-making contribute to a higher level of overall employee engagement. The reason behind these unexpected results may lie in the quality of applied HR practices. Based on the current research we do not know whether employees of the represented organizations were indeed asked with the right survey questions, whether they really perceived the results as sincere and straightforward or whether they were really provided the opportunity to contribute to action plan development in a truly meaningful way.

9.8. Limitations of the research

The ‘European Employee Engagement Survey’ provided an interesting insight into the variety of HR and engagement practices being applied within the European region. Furthermore, it analyzed the relationship of these practices with not only employee engagement, but also employee morale and organizations’ talent attraction and retention ability. However, I must acknowledge that the research has its limitations as well.

First of all, due to the exiguous number of respondents the research sample cannot be considered representative. The sample neither reflects the real regional and industrial distribution of European organizations. Consequently, conclusions drawn based on the research findings may not be generalized.

Also, data collection was not objective, but was based on the perceptions of responding HR professionals. This may distort the results as perceptions are highly dependent on the idiosyncrasy of the individual (Komor and Mihály, 2011). For example, a research by Human Synergistics International (2006) found that the organizational culture was typically perceived much more positively by top management and HR managers than by employees.

Furthermore, the questions were constructed to investigate changes over a 2-year period. Therefore, collected data reflects a relative position compared to a previous situation providing no opportunity to inter-organizational comparisons from absolute perspectives. Finally, although, the ‘HR Practices Index’ reflects the progressivity of HR practices being applied by an organization, it suggests nothing about the quality of these practices. The way a certain HR tool is being put into practice may significantly influence its effectiveness.

10. SUMMARY AND CONCLUSIONS

In the previous chapters I have presented a Europe-wide research that had been conducted in 2010, 2012 and 2014 on behalf of Stamford Global with the objective of revealing typical European HR and engagement practices. Majority of respondents were HR Directors and HR Managers. In both years a considerable ratio of participants were coming from the CEE region. A wide variety of different industries were represented in the survey. In 2010 majority of participating organizations employed less than 1000 employees, while in 2012 and 2014 large organizations with more than 15000 employees were more represented in the sample.

Based on the current research we may conclude that employee engagement became a widely recognized concept across European professionals. Great majority of respondents considered employee engagement as a key driver of business results. Employee engagement became a top priority or very important within the majority of represented organizations. Responding HR professionals reported a conscious approach to the management of employee engagement as notable ratio of organizations develop clearly defined employee engagement strategies and connect them to business results.

The research provided an insight into the HR and engagement practices that had been applied by European organizations. Regular performance reviews and development programs were found to be the most prevalent HR practices across Europe. Leadership development programs, behavioral interviews in recruitment process and identification of talent pool were also used in a growing ratio of represented organizations. A growing ratio of represented organizations paid more attention to employer branding, social media, work-life balance and individually customized incentive programs, however there is still room for further development on these areas as majority of HR professionals did not indicate these practices as used on a regular basis.

We could see that great majority of represented organizations conducted employee surveys. Each year more than half of HR professionals reported to have shared all the survey results with their employees. Employees were involved in the development of action plans in more than half of the represented organizations. Although, we could also see that in app. one third of the organizations survey follow-ups are still an exclusive management responsibility.

Even though it is generally agreed among academics and practitioners that investments into the development of various HR practices contribute to a positive change in employee morale and engagement as well as the organization's talent attraction and retention ability, analyses of the current research data did not fully support this notion. Relationship between 'Employee Aspects' and the 'HR Practices Index' was found to be significant, however, correlation between the two variables turned out to be fairly weak.

Importance of employee engagement and having a defined engagement strategy was found to be in a significant relationship with 'Employee Aspects'. However, contradictory to other widely accepted notions in the current research conducting employee surveys, sharing survey results with employees and involving them in the development of action plans were not found to be in a significant relationship with 'Employee Aspects', i.e. employee morale and engagement as well as the organizations' ability to attract and retain talent. Since the results of the current research cannot be generalized, further investigation would be beneficial to reveal the real characteristics of these relationships. Certain circumstances of the employee survey executions (such as objectives, communication, interpretation of the results, meaningfulness of development action plans, quality of real follow-ups, etc.) may have significant effect on the variables included in the 'Employee Aspects' factor.

REFERENCES

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Buckingham, M. and Coffman, C. 1999. *First Break All the Rules, What the World's Greatest Managers do Differently?*. Pocket Books, Great Britain.
- CIPD. 2011. *Management Competencies for Enhancing Employee Engagement*. Research Insight. [http://www.cipd.co.uk/binaries/5468%20Mgt%20Comp%20RI%20\(WEB\).pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/5468%20Mgt%20Comp%20RI%20(WEB).pdf). Accessed 21 July 2012.
- CIPD. 2012. *Employee Engagement, Resource Summary*. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx>. Accessed 18 Aug 2012.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. & Barrick, M. R. 2004. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 599-609.
- Corporate Leadership Council. 2004. *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. <http://www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161/Uploads/Documents/760af459-93b3-43c7-b52a-2a74e984c1a0.pdf>. Accessed: 21 October 2012.
- Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Csikszentmihályi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Farkas, F., Karoliny, M. & Poór, J. 2009. Az Emberierőforrás-Menedzsment Magyarországi és Közép-Kelet-Európai Sajtósságai a CRANET Kutatás Alapján. *Vezetéstudomány*, 40(7-8): 3-10.
- Fehér, J. 2011. *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.
- Gallup Organization. 2010. *Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio?*. <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>. Accessed: 13 July 2012.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Human Synergistics International. 2006. *I. Magyarországi Szervezeti Kutatás Eredményei, Mennyire vagyunk tökéletesek?*. http://szervezetikultura.hu/docs/KONFERENCIA_PREZENTACIO.pdf. Accessed: 27 October 2012.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Karoliny, M. & Poór, J. 2010. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások*. 5th edition, Complex Kiadó, Budapest.
- Karoliny, M., Farkas, F. & Poór, J. 2010. Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai (Két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio*, 9(2): 92-110.
- Kohont, A. & Poór, J. 2011. Market Orientation and HRM. In: Svetlik et al. (Eds.): *Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future*, Vydavatelstvi a nakladatelstvi Ales Cenek, Plzen.
- Komor, L. 2011. *Személyes vezetés*. Egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Gödöllő.
- Komor, L. & Mihály, N. 2011. *Gazdaságpszichológia*. Egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Gödöllő.
- Koncz, K. 2004. *Karriermenedzsment*, Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review* (Kingston University Business School Working Paper Series No. 19). <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>. Accessed 16 July 2012.
- Lawler E. E. & Porter L. W. 1967. The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1): 20-28.
- Macey, W. H. & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organisational Psychology*, 1: 3-30.
- MacLeod, D. & Clarke, N. 2009. *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. A report to Government, Department for Business, Innovation and Skills. <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>. Accessed: 21 July 2012.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Meyer, J. P & Allen, N. J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Nakamura, J. & Csíkszentmihályi, M. 2002. The concept of flow. In: Snyder, C. R. and Lopez, S. J. (Eds.): *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, New York, pp. 89-105.
- Oehler, K., Stomski, L. & Kustra-Olszewska, M. (2014): What makes someone an engaging leader. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader>. Accessed: 25 November 2014.
- Organ, G. W. & Greene, C. N. 1974. Role ambiguity, locus of control, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1): 101-102.
- Poór, J. 2009. Az Emberierőforrás-Menedzsment Átalakulása a Kelet-Európai Régióban. *Vezetéstudomány*, 40(7-8): 24-35.
- Prahalad, C. K. 2009. *Új menedzsment paradigmák felé, Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Robinson D., Perryman S. & Hayday S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Report 408, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>. Accessed: 20 August 2012.
- Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 655-684.
- Sajtos, L. & Mitev, A. 2007. *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, B. & Salvaggio, A. N. 2003. Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 836-851.
- Spreitzer, G. M. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance: If You Give Your Employees the Chance to Learn and Grow, They'll Thrive – and So Will Your Organization. *Harvard Business Review*, 90(1-2): 92-99.
- Székelyi, M. & Barna, I. 2008. *Túlélőkészlet az SPSS-hez, Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*, Typotex, Budapest.
- Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. The 2003 Towers Perrin Talent Report. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf. Accessed: 26 August 2012.
- Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. The 2003 Towers Perrin Talent Report. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf. Accessed: 26 August 2012.
- Towers Perrin. 2008. *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*, Towers Perrin Global Workforce Study, 2007-2008. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200803/GWS_Global_Report20072008_31208.pdf. Accessed: 18 August 2012.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. 2005. Human Resources' New ROI: Return On Intangibles, In: Losey, M., Meisinger, S. and Ulrich, D. (Eds.): *The Future of Human Resource Management, 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, pp. 224-232.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14: 121-141.

A HR TANÁCSADÁS ALAKULÁSA A VÁLSÁG ELŐTT ÉS A VÁLSÁG ALATT A GLOBÁLIS CRANET KUTATÁS TÜKRÉBEN

Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné

1. HR TANÁCSADÁS

A menedzsment tanácsadás mintegy száz éves múlttra tekint vissza. Az erre specializálódott első független vállalkozások az USA-ban jöttek létre, a múlt század első évtizedeiben. Mára azonban már alig található az üzleti életnek olyan ága, ahol ne működne tanácsadók (McKenna, 2006; Ellis, 2013 és Gross et al., 2013), ami alól az emberi erőforrások (HR) területe sem kivétel. E funkció külső tanácsadói közé tartoznak a fejadászok, a képző és tréning cégek, a HR adminisztrációt végzők, a munkaerő-kölcsönző és közvetítő vállalkozások, a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatók, valamint az elmúlt években növekvő számban megjelenő outsourcing szolgáltatók is. Míg a HR tanácsadók cégek a világ gazdaságilag fejlett régióiban immáron több évtizede működnek (Clark-Fincham, 2002 és Briscoe et al., 2009), addig hazánkban és a többi közép-kelet-európai országban viszonylag későn, a rendszerváltást követően kezdődött térnyerésük (Survey, 2013). Ugyanakkor az elmúlt két évtizedben a HR tanácsadás piaca a fejlett országokhoz képest e régióban jóval nagyobb ütemben fejlődött (Poór, 2010).

Ugyan a HR szolgáltatók alkalmazása a világ különböző országaiban számos közös vonást mutat, emellett a kulturális és intézményi jellegzetességeket is tükröző, régióként eltérő sajátosságok is jelentkeznek (Sturdy, 2011 és Christensen et al., 2013). Jelen tanulmányban - a CRANET nemzetközi HR kutatói hálózat két legutóbbi felmérésére (2004/5 és 2008/10) támaszkodva - azt vizsgáljuk, hogy a külső HR szolgáltatók használata terén milyen hasonló és eltérő trendek figyelhetők meg a világ különböző régióiban, speciális figyelmet szentelve a közép-kelet-európai, volt szocialista országoknak.

2. A CRANET KUTATÁSRÓL

A HRM gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet betöltő CRANET (Cranfield Network - az angliai Cranfield Business School által koordinált) Kutatási Hálózat 1989-ben jött létre az ILO kezdeményezésére (Lazarova et al., 2008). A hálózat tevékenysége az ezredfordulóra globálissá vált (Mayrhofer, 1998) és napjainkra mintegy 40 ország kutatóit tömöríti. A kutatás módszertana (Brewster et al., 1991 és Brewster, 1994) a kezdetekhez képest napjainkig nem változott jelentősen. A standardizált CRANET kérdőív, hét szakaszt és közel hatvan kérdést tartalmaz a HR kulcsterületek gyakorlatára vonatkozóan. (Karoliny et al., 2010). Ezek közül jelen tanulmányunkban a professzionális külső HR szolgáltatók alkalmazásának jellemzőire fókuszálunk.

3. A CRANET KUTATÁS VIZSGÁLT KLASZTEREI

Jelen munkánkban azt a felfogást követjük, amely a jelentősebb menedzsment kultúra-tömbökhöz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalja a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Tanulmányunkban hat régiót (klasztert) különítettünk el, a résztvevő országok intézményi és kulturális sajátosságai alapján. Ezek a következők (Poór 2013):

- Közép-kelet-európai (EE) régiót 6 ország alkotja: Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia. Ez az összes, jelen elemzésünkben figyelembe vett, szervezet 15% (2004/5), illetve 20%-a (2008/10).
- A nyugat-európai (WE) klasztert képező 5 ország: Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország és Svájc. Mindkét felmérési időszakban a szervezetek 23%-a tartozott ide.
- Az észak-európai (NE) klasztert képező öt ország: Izland, Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország (29% illetve 21%).
- Az USA (US) külön klasztert képez, a mintabeli szervezeteik aránya a két felmérés során 5% illetve 22%.
- Hasonlóan az Egyesült Királyság (UK) is külön klasztert képez (20% illetve 4%)
- A hatodik földrajzi régiót képező periféria országok (PH): Ciprus, Görögország és Izrael (9% illetve 10%).

A fent bemutatott vizsgálati klaszterek mintajellemzőit a 1. táblázat adatai jelentik meg.

1. táblázat: A vizsgált klaszterek szervezeteinek száma és részaránya a Cranet 2004/5 és 2008/10 felméréseiben

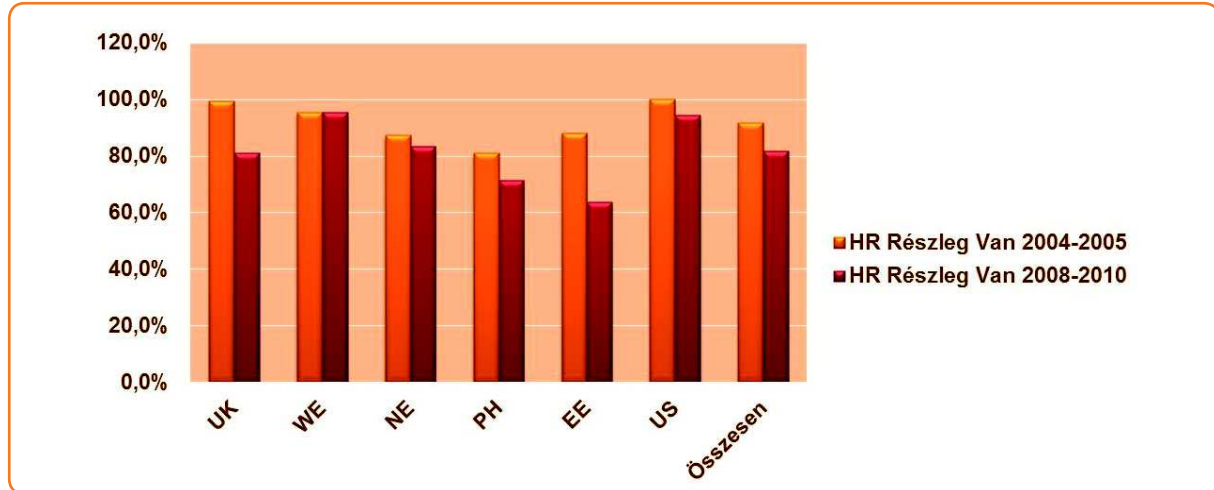
	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összes	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2004-2005	1115	20	1271	23	1609	29	527	9	826	15	260	5	5608	100
2008-2010	218	4	1119	23	1016	21	478	10	978	20	1052	22	4861	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4. A HR RÉSZLEG

Össességében megállapítható, hogy míg a 2004-2005-ben a válaszadó szervezetek 8%-a, addig 2008-2010-ben már 20%-a HR szakember foglalkoztatása nélkül működött, ugyanakkor több mint 1/5-ük mindkét felmérési fázisban 10 főnél nagyobb HR-részleggel rendelkezett. A tipikus válaszadók azonban az 1-5 fős HR-es stábot foglalkoztató szervezetek (50% ill. 43%). Az USA-ban (0 illetve 6%) és Nyugat-Európában (5-5%) alig van olyan válaszadó, ahol nem foglalkoztatnak HR-est, míg Közép-Kelet-Európában (12% ill. 36%) és a periféria országokban (19% ill. 30%) jóval nagyobb arányt képviselnek az ilyen szervezetek, mint a többi klaszterben. (1. ábra)

1. ábra: A HR részleggel rendelkező szervezetek arányának klaszterenkénti alakulása (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az 1. ábrán láthatjuk, hogy a 2008-as válság utáni vizsgált időszakban a HR-munkatárssal működő szervezetek aránya – a nyugat-európai klasztert leszámítva, ahol nem változott – minden ország-csoportban csökkent, legerőteljesebben a közép-kelet-európai országokban. E régió országaiban a HR részleggel működő szervezetek aránya a válság előtt nem maradt el jelentősen a többi klaszterétől, sőt az észak-európai és a periféria-országokat meg is előzték. A válság után azonban itt mutatkozik a legnagyobb visszaesés, melynek hatására ebben a tekintetben a klaszterek közötti utolsó helyre kerültek. Az ország-klaszterek és a HR-részleg megléte között szignifikáns, gyenge kapcsolatot van mindkét esetben, ahol a Cramer's V értéke 0,219 (2004/5) illetve 0,322 (2008/10).

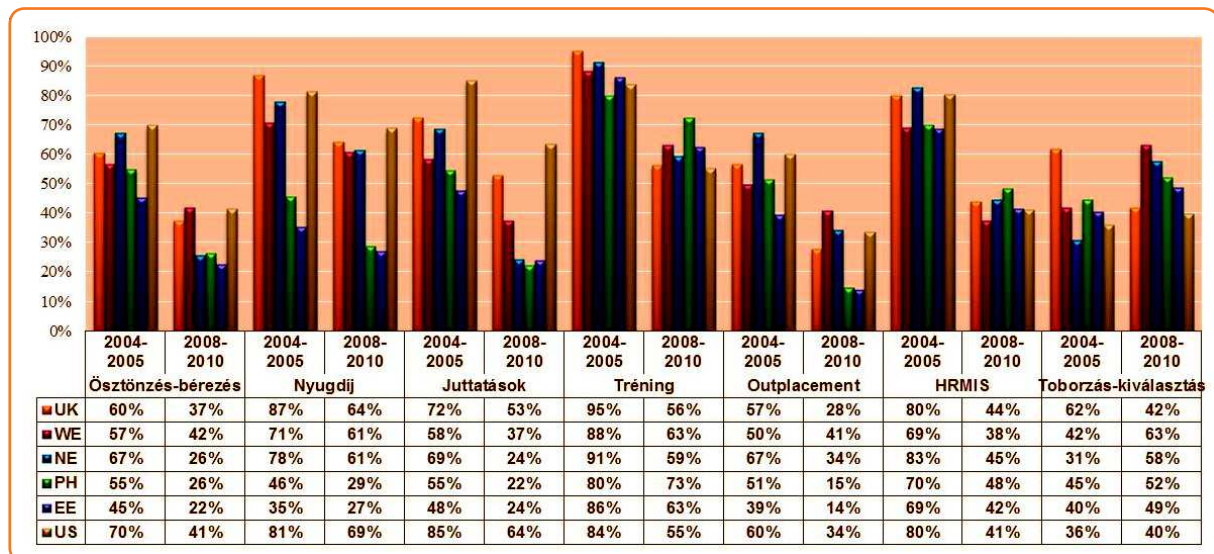
5. HR SZOLGÁLTATÓK ALKALMAZÁSA

5.1. A válság hatása az egyes klaszterekben

A válság hatása erőteljesen megmutatkozik a külső HR szolgáltatók alkalmazásában. Minden klaszterben és a legtöbb HR funkció területén jelentősen – felére/kétharmadára – csökkent a külső szolgáltatást igénybe vevő válaszadók aránya. Sőt egyes esetekben még ennél is nagyobb visszaesés volt tapasztalható. E tendencia alól csupán a toborzás-kiválasztás képez kivételt. A legtöbb klaszterben ugyanis valamelyest növekedett azon válaszadók aránya, akik e feladatuk teljesítéséhez külsősöket vesznek igénybe.

A külsők alkalmazásában mindkét időszakban a képzés/fejlesztés/tréning (89% vs. 62%) terület járt az élen. A válságot megelőző időszakban a második helyen a HR információs rendszerekhez (HRMIS) kapcsolódó szolgáltatások álltak, amely azonban a válság hatására jelentős (76% vs. 42%) csökkenést szenvedett el, és a rangsorbeli pozíciója is eggyel romlott. (2. ábra)

2. ábra: Külső HR szolgáltatók alkalmazásának alakulása klaszterenként (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A képzés/fejlesztés/tréning és a HR információs rendszerek területét kivéve a közép-kelet-európai válaszadók a válság előtt lényegesen kisebb arányban alkalmaztak külső szolgáltatót, mint a Nyugat- és Észak-Európában, az Egyesült Királyságban vagy az USA-ban működő szervezetek. Régióknak e gyakorlatának lemaradása a válság hatására tovább csökkent.

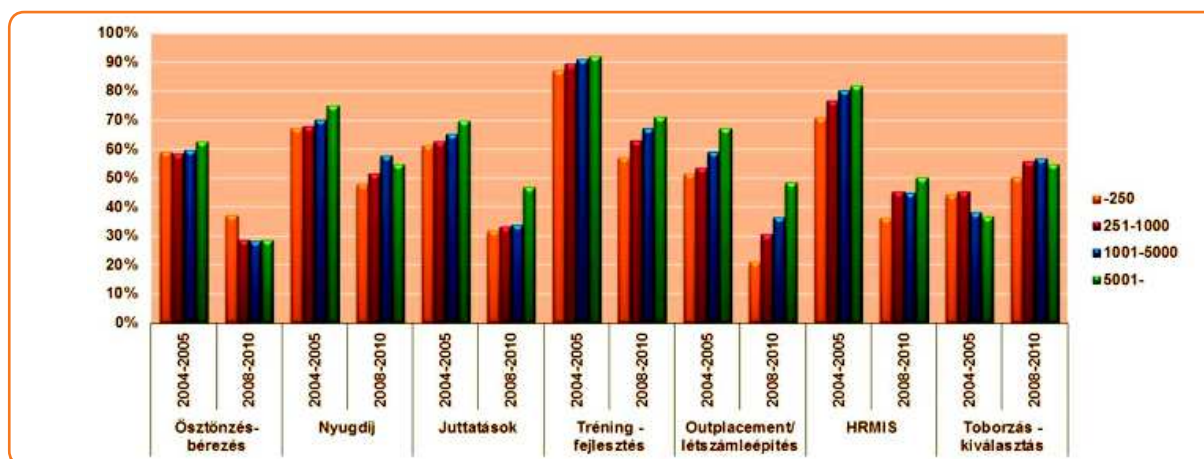
Az ország-klaszter és a külsősök alkalmazása között minden terület esetében szignifikáns kapcsolatot mutat a Khi-négyzet próba, azaz a klaszterbe tartozás összefüggést mutat a külsősök alkalmazásával. A legerősebb kapcsolat a nyugdíjak (Cramer's V(2004)=0,379 illetve Cramer's V(2008) = 0,334) és a juttatások (Cramer's V(2004)=0,204 illetve Cramer's V(2008) = 0,291) esetében mutatkozik.

5.2. A cégméret hatása a külső szolgáltatók alkalmazására

A nagyobb szervezetek inkább fordultak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban, mint a kisebb cégek, ugyanakkor a válság után minden szervezeti méret-kategóriában egyaránt csökkent az alkalmazásuk (kivéve a toborzás-kiválasztást, ahol minden kategóriában növekedett). A legkisebb, 250 fő alatti cégek esetében a legtöbb HR szolgáltatás - így a juttatások, tréning-fejlesztés, outplacement/leépítés, HR információs rendszerek - igénybevételénél nagyobb visszaesés tapasztalható, mint a legnagyobbaknál (3. ábra). A két változó közötti kapcsolat a legtöbb esetben szignifikáns, de gyenge.

Láttuk, hogy a közép-kelet-európai szervezeteknél mindkét időszakban lényegesen kisebb arányban alkalmaztak külsősöket, mint a többi ország-csoportban. Ez alól kivételt csak az a legnagyobb, 5000 főnél többet foglalkoztató, 13 válaszadó szervezet képvisel, akik a válság előtt még mindannyian foglalkoztattak külsősöket a képzés/fejlesztés/tréning és a HR információs rendszerek területén. Régióinkban a válság után a legnagyobb visszaesés éppen ezen szervezetek esetében tapasztalható, ami legerőteljesebben a bérszámfejtés, nyugdíjak és HR információs rendszerek területeit érinti.

3. ábra: Külső HR szolgáltatók alkalmazása a megbízó szervezeti mérete (alkalmazotti létszám) szerint (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

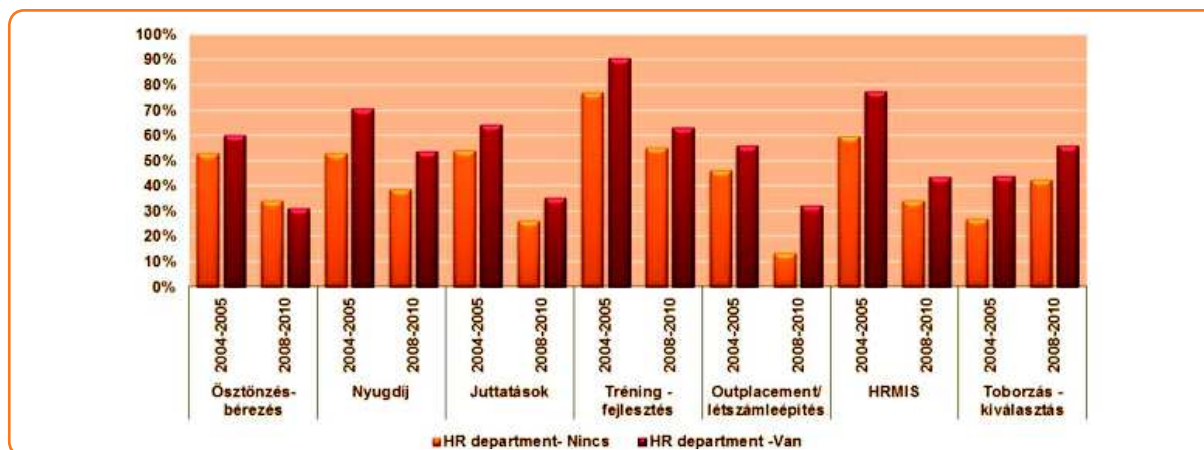
5.3. A HR részleg létének hatása a külső szolgáltatók alkalmazására

A HR részleggel rendelkező szervezetekre jobban jellemző a külső HR szolgáltatók igénybevétele, azaz a HR részlegnek fontos szerepe van abban, hogy egy vállalat él-e a külső szolgáltatók nyújtotta célorientált szakmai támogatással. Ez az összefüggés a válság előtt és után is fennáll. Tehát annak ellenére, hogy a válság hatására általában csökkent a külső szolgáltatókat alkalmazók száma, azon szervezeteknél, ahol van HR részleg, továbbra is nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azoknál, ahol nincsen. Ez a tendencia a legtöbb klaszter és az ösztönzés-bérezést kivéve minden szolgáltatástípus esetében fennáll.

A toborzás-kiválasztás területéről pedig elmondható, hogy a HR-eket nélkülöző válaszadóknál a válság idején jelentősebben növekedett a külsősöket alkalmazók aránya (27% vs. 42%), mint a HR részleggel rendelkezőknél. (44% vs. 56%) (4. ábra).

A HR részleg megléte és a külső szolgáltatók alkalmazása között minden HR szolgáltatástípus és mindkét minta esetében szignifikáns kapcsolat van, bár a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V legnagyobb értéke is csak 0,117 – azaz a kapcsolat minden esetben nagyon gyenge.

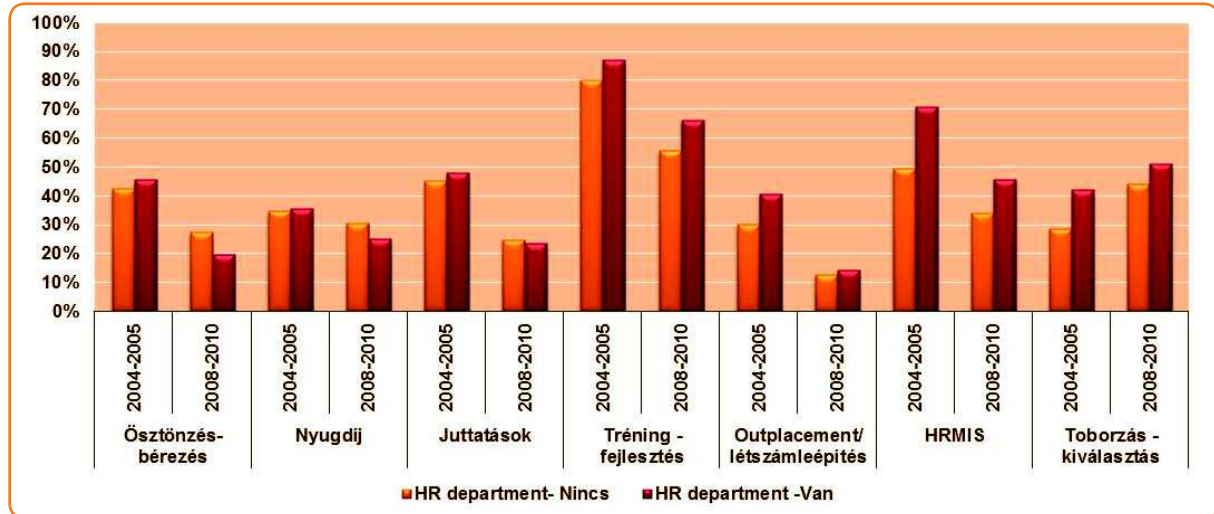
4. ábra: A külső szolgáltatók alkalmazási területei és arányai a HR részleg megléte szerint (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Közép-Kelet-Európában a külső szolgáltatók igénybevételi aránya tekintetében a HR részleggel rendelkező és nem rendelkező cégek között a legtöbb esetben alig mutatkozik eltérés. Kivételt képez ez alól a HR információs rendszerek területe, ahol a HR részleggel rendelkezők mindkét időszakban lényegesen többen vettek igénybe külső szolgáltatót (71% vs. 49% 2004-ben, illetve 46% vs. 34% 2008-ban), mint a HR részleg nélkül működők (5. ábra).

5. ábra: A külső szolgáltatók alkalmazási területei és arányai a HR részleg megléte szerint (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Összehasonlító vizsgálatunk egyértelműen mutatja, hogy a válság jelentős hatást gyakorolt a cégek HR tevékenységére és azon belül a külső szolgáltatók alkalmazására is.

A válság után Nyugat-Európa kivételével minden ország-csoportban jelentősen csökkent a HR-részleggel rendelkező szervezetek aránya, és a legjelentősebb visszaesés Közép-Kelet-Európában tapasztalható. Míg a válság előtti időszakban régióink szervezetei nem maradtak el jelentősen a többiekétől e téren, a válság után már több mint egyharmaduknál nincsen HR részleg, amivel utolsó helyre szorultak a vizsgált klaszterek között.

A válság hatása erőteljesen megmutatkozik abban is, hogy a toborzás-kiválasztás kivételével minden területen és minden klaszterben jelentősen csökkent a külső HR szolgáltatók igénybevétele. A többi ország-csoporttal összevetve Közép-Kelet-Európában már a válság előtt is kevésbé volt jellemző a külső szolgáltatók alkalmazása, ami a válság után tovább csökkent.

A külsők alkalmazásának leggyakoribb területe a válság előtt és alatt is a képzés/ tréning, míg a HRMIS a 2.-ról a 3. helyre csúszott vissza. A többiekhez hasonlóan, Közép-Kelet-Európa országaiban is a képzés/fejlesztés/tréning és a HR információs rendszerek területén alkalmaznak leginkább külsősöket. Ez teljesen érthető, ha figyelembe vesszük, hogy ezek a területek olyan speciális kompetenciákat és szaktudást követelnek meg, amit szükség esetén egyszerűbb a piacról „beszerezni”, mint egy belső szakértő gárdát fenntartani. A képzések végrehajtását pedig célszerű oktatásra specializálódott képző intézményekre bízni, miközben a képzések kezdeményezése és megtervezése általában a belső HR-es munkájának a része és kapcsolódik más HR-rendszerekhez, mint pl. a teljesítményértékelés, karriertervezés. A HR információs rendszerekkel kapcsolatos feladatok pedig eleve olyan cégek esetében jönnek szóba, amelyek HR részleggel is rendelkeznek, ami – ahogyan a számok is mutatják – jellemzően külső szakértőket igénylő feladatokat jelent.

Mindkét időszakban leginkább a nagyobb létszámú szervezetekre jellemző a külsős szakemberek igénybe vétele, és bár a válság után minden szervezeti méret kategóriában csökkent az alkalmazásuk, a kis cégeknél, a legtöbb szolgáltatás esetében, jelentősebb visszaesés tapasztalható, mint a legnagyobbaknál. A közép-kelet-európai szervezeteknél ritkábban alkalmaznak külsősöket, azonban a legnagyobb – az 5000 főnél többet foglalkoztató – cégek ez alól kivételt képeznek, ahol a válság előtt még mindannyian alkalmaztak külsősöket a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén. A válság hatására ezekben az országokban a legnagyobb visszaesés viszont éppen a legnagyobb cégek esetében tapasztalható.

A HR részleggel rendelkező szervezetekre – a válság előtt és után is – inkább jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele, mint azokra, akik nem foglalkoztatnak HR-eseket.

Terveink szerint 2014-ben újra elkészül globális, regionális és helyi (nemzeti) szinten a cikkben említett Cranet felmérés. Ekkor lehetőségünk lesz időben jól elhatárolt három (2004/5, 2008/10 és 2014) felmérés tükrében vizsgálni a külső professzionális szolgáltatók helyét és szerepét az emberi erőforrás menedzsment területén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brewster, C. - Hegewisch, A. - Lockhart, T. (1991): *Researching Human Resource Management: The Methodology of the Price Waterhouse-Cranfield Project on European Trends*. Personnel Review, (6): pp. 36–40.
- Brewster, C. - Hegewisch, A. - Mayne, L. - Tregaskis, O. (1994): *Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield Project*. Appendix 1. In: Brewster, C. and Hegewisch, A. (Eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Routledge, London.
- Brewster, C. - Mayrhofer, W. - Morley, M. (Eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, London.
- Briscoe, D. R. – Schuler, R. S. – Claus, L. (2009): *International Human Resource Management – Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge, London.
- Christensen, C. M. - Wang, D. - van Bever, D. (2013): *Consulting on the Cusp of Disruption*. Harvard Business Review, October, pp. 106-114.
- Clark, T. - Fincham, R. (Eds.) (2002): *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell, Oxford.
- Cranet (2006): *International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Cranet (2011): *International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Ellis, C. D. (2013): *What It Takes – Seven Secrets of Success from World’s Greatest Professional Service Firms*. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken (NJ).
- FEACO (2013): *Survey of the European Management Consultancy 2012/2013*. Brussels.
- Gross, A. C. - Holtzblatt, M. - Javalgi, R. - Poór, J. - Solymossy, E. (2013): *Professional Occupations, Knowledge-Driven Firms, and Entrepreneurship: A National and Regional Analysis*. Business Economics, Vol. 48, No. 4, pp. 246-259.
- Karoliny, M-né – Poór, J. (Szerk.)(2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások 5. átdolgozott kiadás* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, Budapest.
- Lazarova, M. – Morley, M. - Tyson, S. (2008): *Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data*. The International Journal of Human Resource Management, (11): pp.1995–2003.
- Mayrhofer, W. (1998): *Between market, bureaucracy and clan: Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)*. Journal of Managerial Psychology, (3): pp. 241- 258.
- McKenna, C. (2006): *The World’s Newest Profession*. University Press, Cambridge.
- Poór, J. (Ed.) (2010): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest.
- Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó, Budapest.
- Sturdy, A. (2011): *Consultancy’s Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy’s Impact on Management*. British Journal of Management, Vol. 22, pp. 517–530

MBTI A TANÁCSADÓK SZOLGÁLATÁBAN

Mészáros Aranka

1. BEVEZETÉS

Az MBTI koherens, érthető, keretet ad négy dimenzió alapján a különböző személyiségpreferenciákról, segítségével össze tudjuk vetni a különböző típusokat, fel tudjuk tární működésük mozgatórugóit, fejleszteni tudjuk önismeretünket, s e tudás birtokában érthetőbbé válik számunkra, hogy milyen hatást gyakorolhatnak a személyiségvonások az emberi viselkedésre. (Mészáros 1996) A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor rámutat arra, hogy a különböző típusú emberek nem jók vagy rosszak, csupán egymástól különbözőek. Mindenkinek vannak erősségei és fejlesztendő területei, másban és másképpen vagyunk jók, más feladat megoldásában hatékonyak (Champagne and Hogan 1996)

A szerzők által használt fogalomrendszer elősegíti a kutatási eredmények alkalmazását konkrét tanácsadói helyzetekben és tevékenységekben: támpontot ad egy-egy munkatevékenység megszervezéséhez, a csoportok kialakításához, s egyéni segítséget is nyújthat a tanácsadóknak, illetve a klienseknek saját erősségeik és gyenge pontjaik feltérképezéséhez és a fejlődési-fejlesztési irányok tervezéséhez. Az MBTI ereje és jelentősége abban rejlik, hogy az emberek közötti eltérésekhez pozitív, megerősítő módon közelít, azt hangsúlyozza, hogy minél inkább tudatában vagyunk a különbségeknek, annál konstruktívabban tudjuk azokat felhasználni. (Mészáros 2004)

2. A MYERS-BRIGGS-FÉLE TÍPUS INDIKÁTOR

Az MBTI a személyiség tipológiai különbségeinek feltárására, megismerésére, megértésére alkalmas eszköz, C.G.Jung tipológiai elméletére épül, (Jung 1988) aki a viselkedésben fellelhető különbségeket a személyiségünk alakulását meghatározó alapfunkciókkal, preferenciákkal magyarázta. Jung elméletének mindennapi alkalmazására a negyvenes évek közepétől Katherine Briggs és lánya, Isabell Briggs Myers dolgozott ki egy jól használható rendszert. (Erős - Jobbágy 2001)

Az MBTI a jungi rendszert (három bipoláris dimenzió mentén elhelyezkedő preferencia pár: intraverzió–extraverzió, érzékelés–intuíció és gondolkodás–érzelem) egy újabb dimenzióval egészítette ki, ily módon nyolc preferenciát /4 preferencia párt / különít el:

1. ábra Az MBTI preferencia párijai

Az elkülönítés alapja	Az MBTI preferencia párijai angolul és betűjelük		A preferencia pár magyar megfelelője
A személy külvilághoz való viszonyulása, honnan szerzi energiáját?	Extraversion Intraversion	E I	Extravertált Introvertált
Információgyűjtés, észlelés jellemzői	Sensing Intuition	S N	Érzékelő Intuitív
Döntéshozatal módja	Thinking Feeling	T F	Gondolkodó Érző
Életstílus, a külvilágban való eligazodás jellemzői	Judging Perceiving	J P	Megítélő Észlelő

Forrás: Mészáros (2006)

Az első és negyedik (E-I és J-P) preferencia párok a jól látható, megfigyelhető, *viselkedés és attitűdbeli sajátosságok* leírására szolgálnak. A másik két pár /S-N/, illetve a /T-F/ a *pszichés funkciók*, a kül-, vagy belvilágból érkező információk begyűjtésének, illetve a döntések meghozatalának a módját írják le. A személyiség vizsgálata során általában a pár egyik tagja lesz meghatározó, ez nem jelenti azt, hogy a másik ne lenne jelen, csupán az egyik tag dominánsabb.

Az egyes emberekre jellemző *négy preferencia alkotja az ún. típust*, (pl. extravertált-intuitív-érző-megítélő=ENFJ), melynek 16 féle kombinációja létezik. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy „egy személyiség ennél bonyolultabb összetevők eredője és igazán tiszta típus nem létezik” (Jobbágy-Takács 1997). Preferenciáink az évek során különböző alakot ölthetnek, erejük és minőségük a különböző életszakaszokban más és más lehet, a túlélés és a siker érdekében nap mint nap módosíthatjuk viselkedésünket.

A továbbiakban rövid leírást adunk a 4 dimenzió által meghatározott preferencia párokról, majd (a tanulmány terjedelmi korlátai miatt egy dimenziót kiválasztva) bővebben bemutatjuk a tanácsadók és a vezetők számára oly gyakran konfliktusforrásként szolgáló extra-introvertált dimenziópár jellemzőit, szemléltetve ezzel az emberek személyiségeinek sokszínűségét. A típusok bemutatása során először az általános jellemzőket taglaljuk, majd leírjuk, hogy hogyan jelenik meg mindez a tanácsadói munkában.

2.1. A négy dimenziópár bemutatása

1. dimenzió: Extravertált – Introvertált (E – I)

A preferenciapár elkülönítésének alapja az, hogy honnan szerzi energiáit valaki, inkább a külvilág, vagy saját belső világa felé fordul-e a személy?

Ez alapján 2 típust különítünk el: az extravertált, illetve az introvertált típust.

Nagyon lényeges megismerkedni e két típus jellemzőivel, mert némileg eltúlozva: *ami energetizálja az E-t, az végsőkéig lemeríti az I-t, s fordítva, a különbözőség nagy hatással van az interperszonális viszonyok minden vonatkozására:* (Kroeger 1987) az egyik ember „nyugis stílusa” a másik szemével nézve motiválatlanság, vagy pl. ha hangosan gondolkodik valaki, az másik ember figyelmét bosszantóan elvonhatja.

Az **extravertált emberek /E/** figyelmüket a külvilág dolgaira, eseményeire irányítják, energiájukat a külső tapasztalatokból szerzik. (Jobbágy–Takács 1997) Jung szerint az ilyen embereket teljesen elbűvöli mindaz, ami a külvilágban van, a tárgyak, az események, emberek, a közösségi eszmék. Az értékeket a külvilágban keresik, (Jung 1988) *könnyen alkalmazkodnak a külső helyzetekhez, fontos számukra a külvilág megítélése, erős bennük a másoknak való megfelelés igénye, az elfogadás iránti vágy. Igazodni próbálnak a külső elvárásokhoz, könnyen változtatnak viselkedésükön és értékeiken, emiatt befolyásolhatóknak tűnnek.*

Sok elismerést és visszajelzést igényelnek és nyújtanak a körülöttük élőknek. Könnyen teremtenek kapcsolatot, szeretik a társaságot, kezdeményezők, gyakran dolgoznak másokkal együtt. Általában sok barátjuk van, ezek a kapcsolatok azonban sokszor felszínesek. Szívesen megosztják gondolataikat, érzéseiket a többiekkel, könnyen fejezik ki szóban magukat, először beszélnek, s csak azután elmélkednek, töprengenek az elmondottakon. Állandóan „akciókészek”, szórakozáskedvelő, merész, magabiztos embereknek látszanak, akik mindig nyitottak új érdeklődési körök kialakítására.

Ha néhány szóval szeretnénk jellemezni az extravertált emberek viselkedését, akkor a szociabilitás, interakciók, kifelé irányultság, felületesség, sok kapcsolat, akciók, gyorsaság, változatoság, nyílt kommunikáció, csapatmunka jellemző rájuk. (Kroeger – Thuesen 1988)

Gyengeségük lehet, hogy szükségük van arra, hogy mások mindig elérhetőek legyenek, egyedül nem szívesen dolgoznak, nincs elegendő türelmük ahhoz, hogy mélyen foglalkozzanak a feladatokkal, könnyen „beleugranak” dolgokba, és esetenként a következmények figyelembevétele nélkül cselekszenek.

Az *extravertált kliensekre* nagy energia és fellelkesülés jellemző, élvezik a nyilvános szereplést, a csapatmunkát, beszélgetést, sok barátjuk és érdeklődési körük van. Gyorsan reagálnak, könnyen hozzászólnak bármihez, „beszélve gondolkodnak”, előbb kimondják elképzeléseiket, s csak utána elemzik azt. Inkább a beszéd révén tanulnak (Katona-Oakland 1999), egyszerűbb számukra az elsajátítás, ha megvitathatják másokkal. A verbális önkifejezés könnyebben megy nekik, mint az írás. Általában élvezik az interakciókat, szereplést. (Katona-Oakland 1999). Viselkedésükben *zavaró* lehet, hogy „behatolnak mások territóriumába”, s megbánthatják őket azáltal, hogy nem érzékelik, hogy néha úgy viselkednek, mint „elefánt a porcelánboltban”. Azonnali reagálást várnak, nem tolerálják a késleltetett válaszokat.

Az **introvertált személyekre /I/** a gondolatok, a belső világ élményei felé fordulás, a szemlélődés jellemző, energiájukat saját gondolataikból, ötleteikből, érzéseikből szerzik (Jobbágy–Takács 1997) Minden nap szükségük van egyedül töltött időre, hogy feltöltődjenek, és energiát adjanak maguknak, *önbizalmuk és biztonságérzetük belülről fakad* (Isachsen and Berens 1988). A dolgokat mélységükben szeretik feldolgozni, ehhez csendet, nyugalmat, egyedüllétet keresnek, a társaság helyett inkább a magányt preferálják.

Jung szerint az introvertáltak tipikusan visszafogott, félénk, elég nehezen megközelíthető, társas környezetükhöz nehezen, vagy rosszul alkalmazkodó személyek (Hajdrik 2000). Saját belső világukat jól ismerik, rendszerint világos szubjektív nézetekkel és értékrenddel rendelkeznek, ami csak nagyon alaposan feldolgozott érvek alapján és viszonylag hosszú idő után változtatható. Gyakran a külső nyomások ellenére is kitartanak saját álláspontjuk mellett. Nem igazolják saját magukat, nem akarnak másokhoz igazodni, „belső irányítójuk” vezérli gondolataikat, érzésüket, reakciójukat. Az introvertáltak fenntartással létesítenek kapcsolatokat: kevés, ugyanakkor mély barátságot ápolnak. Interakcióik során szeretnek elismerést kapni, de ők kevésbé osztogatják azt (Lövey 1992) és ez nagy gondot jelenthet a munkatársak számára.

Elsősorban *írásban szeretik kifejezni magukat*, mondanivalójukat világosan fogalmazzák meg, a beszédet, vagy cselekvést náluk mindig megelőzi a gondolkodás fázisa. *Gondolataikat, érzéseiket ritkán hozzák felszínre, csak azokkal osztják meg, akikben megbíznak.*

Szeretik az önállóságot, általában *akkor elégedettek, ha egyedül dolgozhatnak.* Hosszú ideig is képesek ugyanazon feladaton gondolkodni, nem szeretik, ha félbeszakítják, megzavarják őket.

Néhány szóval jellemezve: az introvertált embereket a magány, *privát élet, befelé fordulás, mélység, koncentráció, alaposság, kevés és mély kapcsolat, reakciók, megfontoltság* jellemzi.

Gyengeségük lehet, hogy ellenállnak a külső befolyásnak, nem szívesen dolgoznak másokkal, nem fordítanak kellő figyelmet a külső eseményekre, a munkában teljes koncentrációra van szükségük, nem tűrik még az elkerülhetetlen megszakításokat sem, s *gyakran „csiga lassúnak”* tűnnek a többiek számára.

Az *introvertált kliensekre* általában a körültekintőbb reakció jellemző, lassabban fejezik ki gondolataikat, nagyobb energiával rendelkeznek érzik magukat, ha elegendő időt adunk számukra. Nem szeretik, ha mások félbeszakítják őket, szeretik, ha elmélkedhetnek a dolgokon, a „gondolatban történő gyakorlást” részesítik előnyben. *Viselkedésükben zavaró lehet, hogy gyakran „elvonulnak”, nem reagálnak azonnal a dolgokra, ami a figyelés vagy az érdeklődés hiányaként illetve - felkészületlenségként is értelmezhető, s ezzel*

gyakran a tanácsadók illetve munkatársaik rosszállását válthatják ki. Úgy tűnhet, hogy nincsenek tudatában a körülöttük lévő világnak, elmulasztják azokat a lehetőségeket, melyek során új tevékenységnek részesei lehetnek.

2. dimenzió: Érzékelő – Intuitív (S – N)

A preferenciapár alapját az képezi, hogy az adott személy milyen módon gyűjti be környezetéből a különböző információkat?

Az **érzékelő típusú /S/** emberek elsősorban érzékszerveikkel (szemük, fülük, kezük stb.) szerzik meg az adatokat, megbíznak a beérkező információk pontosságában. Megfigyelik környezetüket és a körülöttük zajló eseményeket, a dolgokat konkrét valóságukban fogják fel, nem foglalkoznak az elvont jelentésekkel, összefüggésekkel, nem hívei az elméleteknek. Számukra az itt és most beérkező adatok fontosak, jelszavuk a „*Hiszem, ha látom!*”.

Konkrétumokra, apró részletekre koncentrálnak, jók a megfigyelési folyamatokban, pontosan emlékeznek a tényekre. Jellemző rájuk a realitás, s a helyzetek gyakorlati hasznának felismerése, jól teljesítenek a rutin feladatokban (Takács 2000). Múltban szerzett tapasztalataikra építenek, figyelmük a jelenre irányul, a „mában élnek”, nem terveznek hosszú távra. *Gyengeségük lehet*, hogy a helyzeteket feketének vagy fehérnek látják, tartózkodnak a kockázatos megoldásoktól és a problémamegoldás során elfeledkezhetnek tágabb összefüggésekről, általános alapelvekről.

Néhány szóval jellemezve őket: az érzékelő típusú emberekre a *földközelség, tények, gyakorlatiasság, szorgalom, érzékenység, tapasztalat, haszonzelviség* jellemző. (Isachsen–Berens 1988)

Az *érzékelő típusú kliensek* a személyesen megtapasztalható dolgokra figyelnek, (látás, hallás, ízlelés) erős bennük az őket körülvevő környezet megértése iránti igény. Látni akarják a dolgok gyakorlati értékét, megragadható és hasznos ismeretekre törekszenek. Jók a megfigyelési feladatokban, pontosan észlelik a fontos részleteket, kevesebb ténybeli tévedésük van. Ha van idejük, a kérdéseket kétszer olvassák el, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy minden részletét jól értették-e. *A lépésről-lépésre haladó tanulást* részesítik előnyben, a jelenlegi feladatok megoldása során a múltbeli tapasztalatok irányítják őket. *Az egyszerűséget* kedvelik *a komplexitással szemben* (Katona–Oakland 1999), gondot okoz számukra, ha a helyzet túl bonyolulttá válik. A hagyományokat értékesnek tartják, és hajlamosak tenni kialakításuk és fenntartásuk érdekében. Pályaválasztáskor a gyakorlatias foglalkozásokat részesítik előnyben. A velük való együttműködés során *gondként merülhet fel*, hogy leragadnak a részleteknél, nem bíznak az intuícióban és az elméletekben, „nem látják a fától az erdőt”, fantáziátlan megoldásokkal állhatnak elő egy-egy feladtmegoldás során, és „szórszálhasogató” kérdéseket tehetnek fel a számukra fontos részletek tisztázása érdekében, s emiatt kicsit lassabban haladhatnak a többiekénél.

Az **intuitív /N/** emberek tényszerű észleléssel indítanak, de szinte azonnal a tények közötti összefüggésekre irányítják figyelmüket, a dolgokban rejlő lehetőségeket, mélyebb jelentéseket keresik. A részletek, konkrétumok háttérbe szorításával inkább az *általános összefüggésekkel* foglalkoznak, nyilvánvaló bizonyítékok nélkül is érzékelik a *mögöttes folyamatokat*, ráéreznek a *helyzetben rejlő lehetőségekre*. „Az intuíció sohasem közvetlenül a valóságot tükrözi, hanem aktívan, éles elméjűen és képzelet gazdagon értelmet rendel hozzá azáltal, hogy olyasmiket magyaráz bele a helyzetbe, amik nem azonnal nyilvánvalóak a tisztán objektív megfigyelő számára” (Daniels 1998). A tényeket értelmezik, szekvenciális adatfeldolgozás helyett egyes részeket ragadnak meg és megérzéseket alkotnak arról, hogy mit tárnak fel az adatok (Isachsen and Berens 1988), olyan jelentéseket tulajdonítva nekik, amik evidensen nem következnek belőlük. Az intuitívak értéke a képzelőerő, jók az új lehetőségek meglátásában, *a problémák többféle megoldását keresik* (Kroeger 1987). A fogalmak és elméletek világát kedvelik, elvontak, képesek a „mintha” szituációk kezelésére, hipotézisek alkotására. Az élet képzeleti, kreatív oldalára nagy hangsúlyt fektetnek. Döntéseik a legfontosabb elvekre és gondolatokra épülnek. Jövőre orientáltak, jók a tervezési, felújítási munkákban. Néhány szóban jellemezve őket, jellemző rájuk az előérzet, ihlet, szárnyalás, fantázia, spekulativitás, jövőreorientáltság, leleményesség, képzeletgazdagság (Isachsen–Berens 1988).

Gyengeségük lehet, hogy nem szeretik a rutin munkát, tényszerű hibákat véhetnek, nem gyakorlatiasak, fontos részletekről megfeledkezhetnek, s türelmetlenek az aprólékos, „gürcölő” emberekkel szemben.

Az *intuitív preferenciákkal rendelkező kliensek* az átfogó megértést részesítik előnyben az apró részletek megismerése előtt, a belátás és megérzés révén történő ismeretelsajátítást kedvelik (Katona–Oakland 1999). Szeretik az elméleteket, fogalmakat, élvezik az új készségek elsajátítását, az élet kreatívabb oldalai érdeklik őket, nagy energiával és lelkesedéssel képesek dolgozni. Nagyra értékelik a gyors felfogást és a következtetések levonása során gyakran hagynak ki lépéseket. A velük való együttműködés során *gondot jelenthet*, hogy a részleteket mellőzik, nem mindig alaposak, pontosak. Egy-egy téma feldolgozása során fantáziájuk túlságosan elszabadulhat, (emiatt a többiek „légből kapottnak” titulálják őket) fontos tényezőkről megfeledkezhetnek, tényszerű hibákat véhetnek. Ha a megszerzett tudást kell alkalmazni, könnyen elveszítik érdeklődésüket (Hogan–Champagne 1996).

3. dimenzió: Gondolkodó (T) és érző (F)

Gondolkodó (T) és érző (F) típusú embereket különböztetünk meg a döntéshozatal módját leíró preferencia pár alapján.

Az Érzők és a Gondolkodók is egyaránt lehetnek döntőképesek és döntésképtelenek, a különbségtétel alapja az, hogy a Gondolkodó távolságot tart, az Érző pedig bevonódik a döntés folyamatába.

Gondolkodónak (T) azokat az embereket nevezzük, akik személytelen, objektív döntéseket hoznak. A valóságot elemzések és logikus következtetések útján próbálják megérteni, az „eszükre hallgatnak”. Jellemző rájuk a racionalitás, az ok-okozati összefüggésekben történő világos gondolkodás (Hajdrik 2000). Érzelmileg távol tartva magukat a helyzettől, tárgyilagos, ésszerű, objektív érvek alapján, pártatlanul próbálnak döntést hozni. Az igazságosságra törekvést előtérbe helyezik az érzelmekkel szemben, betartják a szabályokat, a célok elérésében az előírt eljárásokat, módszereket követik. Sokszor kritikusak, de a megfelelően indokolt (racionális, számukra is elfogadható érveken nyugvó) ellenvéleményt képesek elfogadni, ellenkező esetben viszont nehéz velük kompromisszumra jutni.

Jellemző rájuk a *józan ész, szilárdság, az objektivitás, világosság, az elvek, összevetés, törvények és a kritikák*. Erősségük, hogy könnyen felfedezik, mitől rossz, hibás valami, s ezt használják a problémamegoldásban. (Jobbágy – Takács, 1997)

Gyenge pontjuk, hogy hajlamosak az érzelmeiket teljesen figyelmen kívül hagyni, vagy a kelletnél kevesebb figyelmet tulajdonítani nekik. (Hajdrik 2000) Bizonyos esetekben „hidegnek” és az emberek igényei iránt érdektelennek tűnnek, kizárják a szubjektivitást.

A *gondolkodó típusú kliensek* objektív mércéket alkalmaznak saját maguk és mások megítélésénél, szeretik a problémákat analizálni és kritikai gondolkodás jellemző rájuk. Az igazságosság nagyon fontos számukra a döntéshozatalban. Élvezik a versenyt, de kényelmetlenül érzik magukat, ha érzelmeiket és érzéseiket kell kifejezniük, az Érzők gyakran tartják őket „hidegvérűnek”. Olyan témák iránt érdeklődnek, ahol az elméleti tudás és logika fontos, illetve jellemző a versenyhelyzet. (Katona – Oakland 1999)

Problémát jelenthet a munkában, ha az elemző tevékenységet túlzásba viszik, mert ilyenkor hajlamosak elveszni a részletekben, leragadhatnak esetleg lényegtelen, apró dolgoknál. Gondként merülhet fel az is, hogy a gondolkodó típusú kliensek nem figyelnek eléggé társaikra, empátiás készségük kevésbé kifejezett, s hajlamosak érzelmeiket „véka alá rejteni”

Az **Érző (F)** típusú emberek döntéseiket érzéseikre hagyatkozva, „szívükre hallgatva” hozzák, az emberekkel és a helyzetekkel való azonosulás révén. Tekintettel vannak mások érzéseire, értékeire, megértik és figyelembe veszik a többiek igényeit. Magas empátiával rendelkeznek, harmóniára és személyes megerősítésekre törekszenek, érzéseiket kimutatják. Együttérző, másokat megértő, megszáno, megbecsülő, támogató emberek. Gyorsan meggyőzhetőek, könnyen bevonhatóak a legkülönbözőbb dolgokba is, de ők is nagy befolyással vannak a körülöttük élő emberekre. Hiszik, hogy az értékek, érzések és a bizalom a logika felett állnak. Jellemző rájuk a *szubjektivitás, az értékek, a személyesség, a méltányosság, együttérzés, gondoskodás*.

Gyengeségük lehet, hogy olyannyira lekötheti őket az emberi kapcsolatok ápolása, hogy feladataikat, kötelezettségeiket háttérbe szoríthatják, elhanyagolhatják (Hajdrik 2000), s korlátozva érzik magukat, ha szabályokat, eljárásokat, módszereket kell követniük, néha túl érzelmesek, s tartózkodnak az egészséges és hasznos konfliktusoktól is (Hogan and Champagne 1996). Időnként túlságosan utalmazóak, vagy éppen manipulatívák lehetnek.

Az *érző típusú kliensek* személyes és szubjektív normákat vesznek alapul döntéseik során. Nem az objektív tényeket, hanem társaikat értik meg és elemzik. Döntéseikben a harmónia fontos szempont és támaszt nyújtanak. Élvezik az együttműködést, kerülik a versenyt igénylő szituációkat. Akkor tanulnak sikeresen, ha látják a személyes jelentőségét. (Katona – Oakland 1999)

A velük való együttműködés során *gondot jelenthet*, hogy a szabályokat, módszereket korlátozóknak élik meg, türelmetlenek logikus, analitikus társaikkal szemben, akik viszont „zavaros fejűeknek” tartják őket. Néha túlságosan elragadják őket hangulataik, túl érzelmeseknek tűnnek. (Mészáros 2006)

4. dimenzió: Megítélő (J) – Észlelő (P)

Aszerint, hogy a személy hogyan igazodik el a külvilágban, mi jellemző az életvitelére, problémakezelésére, a döntések meghozatalának gyorsaságára, szintén kétféle típust különíthetünk el: a megítélő (vagy itéletalkotó- tervezőnek is nevezhetjük) és észlelő (vagy befogadó) preferenciákat.

A **megítélő típusú (J)** embereknél a *döntési folyamaton* van a hangsúly, mely gondolkodás vagy érzelem alapján egyaránt történhet. Döntését *könnyen és gyorsan*, néhány adat alapján meghozza, közben biztos magában, s elégedett, ha döntött. Gyorsan eljut a döntéstől a tettig. *Szeret tervezni*, majd tervei szerint cselekszik. Szereti *befejezni*, amit elhatározott, Fontos számára, hogy a dolgok lezárta legyenek. *A határidőket betartja* és kerüli, hogy az utolsó percekben cselekedjen. E típus *célja egy szabályozott, rendezett, tervszerű, megszervezett életvitel* kialakítása. Gyakran készítenek listát napirendjükéről, teendőikről, melyeket sikeresen fel is használnak. A tervezett, időben és térben rendezett környezetet kedvelik, szabályozni, kontrollálni akarják életüket. Szeretik, ha a szabályok nem változnak, a dolgok állandóak. *Határozottak, ütemezettek, módszeresek, rendszeresek, szervezettek, strukturáltak*. *Gyengeségük lehet*, hogy elégtelen adatmennyiség alapján is döntenek, az elképzeléseikhez nem illő információkról nem vesznek tudomást, új adatok esetén sem változtatnak döntésükön. A változást zavarónak, frusztrálónak élik meg.

A *megítélő kliensek* tervekre, napirendekre támaszkodnak, az idő fontos számukra. Nem szeretik a meglepetéseket, általában időben befejezik a vállalt tevékenységeket és rendet tartanak maguk körül. Kedvelt foglalkozásuk a bankár, vagy a matematikus. (Katona – Oakland 1999)

A munkahelyeken *azzal okozhatnak gondot*, hogy döntéseik meghozatalánál nem veszik figyelembe társaik véleményét és hamar lezárják azokat. A többiek számára rugalmatlannak, makacsnak és néha alkalmazkodásra képtelennek tűnnek. (Mészáros 2006)

Az **Észlelő típusú (P)** egyén *lassan és vonakodva dönt*. Ha lehetősége van rá, döntését mindaddig visszatartja, amíg az összes - számára szükségesnek vélt- információt be nem szerzi, mások véleményét kikéri, a lehetséges következményeket minden szempontból megfontolja, nyitott az egymásnak ellentmondó adatokra. Szeret az utolsó percben választani. Ha a döntés után valamilyen fontos információt kap, hajlamos döntését újra gondolni. Kerüli a határidőket, a feladatok elkezdésével a végsőkéig vár, de *az utolsó percek nyomása energizálja*. Rugalmas, alkalmazkodó, nyitott a változásra, azt lehetőségként értelmezi. Kíváncsi, szívesen látja a helyzeteket új megvilágításban. Az életet inkább megérteni akarja, s nem irányítani. Néhány szóval jellemezve: *az észlelők nyitottak, izgatottak, spontánok, strukturálatlanok, alternatívákban gondolkodnak, kísérletezők, a lehetőségeket szeretik* (Kroeger – Thuesen 1988). *Gyengeségük*, hogy döntéshozatalukat mások és az újonnan érkező információk erősen befolyásolják. Túl sok időt tölthetnek a probléma lényegtelen oldalainak vizsgálatával, a tervezés és döntés kényszere korlátozza őket.

Az észlelő típusú kliensek döntéseiket ameddig csak lehet, elodázzák, az életet a maga teljességében akarják átélni. Gyakran személyes kockázatokat vállalnak (Katona – Oakland 1999), szeretnek okosak és szellemesek lenni, a játékot gyakran a munka elé helyezik, vagy a munkát játékká alakítják. Szeretik a rugalmas időbeosztást lehetővé tevő munkákat és a magas feszültség szintet biztosító pályákat. A tanácsadók számára *gondot jelenthet*, hogy határozatlannak tűnnek. Nem terveznek, nem tarják be a határidőket, szabályokat, normákat, jól tolerálják a rendetlenséget és a zavart.

3. EXTRAVERTÁLTAK ÉS INTROVERTÁLTAK: A KIFEJEZÉS ÉS AZ ELMÉLKEDÉS ELLENTÉTE

Tanulmányunk – a szűkös terjedelmi keretek miatt - a továbbiakban csak az Extra- és introvertált típus *munkafolyamatban történő működését* mutatja be, nézzünk néhány konkrét munkahelyi helyzetet, ahol az E-I preferencia pár érvényesülése eltérő - sokszor konfliktushoz vezető - viselkedést eredményezhet. (Kroeger 1988) A munkahelyen az introvertált kliens gyakran szembesül azzal a tanácsadó türelmetlenségével, s mivel az Introvertáltak a következő bölcselet szerint élnek: *...”az embernek át kell mindent alaposan gondolnia, mielőtt igazán reagálna a helyzetekre ...”*, ez gyakran gondot okoz az interakcióban, s kihat az eredményességre.

Képzeld el a következő helyzetet: A tanácsadó néhány információt közöl a kliensekkel. Ahhoz, hogy teljes mértékben megértsék, az Extravertáltaknak beszélniük kell róla –a tanácsadóval vagy a munkatársakkal, míg az Introvertáltaknak át kell gondolni a kapott információ- önmagukban összegezni, beépíteni és megérteni. Melyik kliens tűnik a tanácsadó számára együttműködőbbnek? Valószínűleg az extravertált, aki folyamatosan szóban bizonyítja, hogy érti, miről van szó, míg egy normál munkahelyi szituációban egy Introvertáltaknak kevés esélye van arra, hogy átgondolhassa a történeteket.

Gondot okozhat az is, hogy *az extravertált tanácsadók akarva-akaratlan az introvertált kliensek személyes terébe furakodnak*. Problémát jelenthet az, hogy az extravertált tanácsadók vagy kliensek gyakran valamilyen tevékenység iránti lelkesedésüket másokra is rákényszerítik, anélkül, hogy figyelembe vennék, vajon a másoknak milyen más igényei vannak. Az introvertált kliensek gyakran azt szeretnék, ha senki nem zavarná őket, gondot okoz számukra az extravertáltak öniméltése, hogy újra és újra kimondják a maguktól értetődő dolgokat is.

Egy extravertált tanácsadó számára átgondolandó megoldás, ha *megérti, és tiszteletben tartja az introvertált egyén igényét a személyes térre*. Nem ritka, hogy az introvertált kliens a csoportba lépve, elfelejt köszönni, ami egy extravertált személyt roppant mód bosszant és szóvá is teszi. Ilyen esetben a kliens a tanácsadót tolatkodónak érzi, a tanácsadó pedig úgy érzi, hogy a kliens nem figyel rá.

Az extravertált emberek – mások megítélése szerint - *nem figyelnek kellőképpen másokra*. Ez pedig sok gondhoz vezethet egy tanácsadó-kliens kapcsolatban. Az extravertáltak gyakran több olyan társasági és munka tevékenységbe próbálják meg bekapcsolni az introvertált munkatársakat, mint amire nekik igényük van, vagy amire felkészültnek érzik magukat. Egy extravertált kliens számára, pl. az első munkahelyi nap izgalmas kaland, míg egy introvertáltaknak ez az élmény jobb esetben kellemetlen, rosszabb esetben valóságos rémálom lehet. Ennek kiküszöbölésére érdemes az introvertált klienst munkakezdés előtti napon körbevezetni a munkahelyen, s hagyni, hogy a saját sebességében akklimatizálódjon az új környezetbe.

A kulcsa annak, hogy megértsük az introvertált embereket az, hogy felismerjük, hogy nekik mindent a maguk, belülről irányított tempójában kell csinálniuk. Ha a tempót más diktálja, az problémákat eredményezhet.

Amikor a helyzet fordított, s egy *introvertált tanácsadó kerül szembe extravertált klienssel*, gyakran nehezen érti meg az extravertált kliensek folytonos igényét a külső megerősítésre. A klienseknek állandóan szükségük van a visszajelzésre, pl. hogy az általa elkészített anyag milyen minőségű. Ez így van még akkor is, ha egy jóváhagyás, vagy pozitív visszajelzés már többször is elhangzott. Magától értetődő azonban, hogy valaki, aki nem szereti az öniméltést, nehezen tud ilyen visszajelzésekkel szolgálni.

Az introvertált tanácsadók *kevésbé vesznek tudomást az extravertált kliens jelenlétéről*, és kisebb figyelmet szentelnek a rájuk jellemző, számukra zavarosnak tűnő beszédnek. Éppen ez készíti arra a klienst, hogy még hangosabb és kitartóbb legyen, jelenlétének még nagyobb nyomatékot adjon, egészen addig, amíg kielégítő visszajelzést nem kap. A másik oldalról: *az introvertált tanácsadók jó hallgatóságot jelentenek a klienseknek, mégsem olyan támogatóak és elfogadóak, mint azt az extravertált kliens szeretné és igényelné*. Megoldás itt is egyeztetés útján érhető el: a kliens próbálja meg a hosszú beszédet lecsökkenti, míg a tanácsadó igyekezhet kissé támogatóbbnak tűnni.

A tanácsadók számára fontos annak ismerete, hogy *hogyan tud csoportban dolgozni egy extravertált és egy introvertált kliens*. Csapat-tagként az E típus sok időt és figyelmet követel magának, az őt körülvevő emberek számára fárasztó tud lenni, és gyakran lármásnak titulálják. A többiek szerint önközpontúnak tűnik, érzelmeivel elnyom másokat, s semmilyen odafigyelés nem elég számára. Az I típus ezzel szemben szeretne minél több információt magának megtartani. Az ilyen viselkedést a többiek gyanakvónak értelmezhetik, úgy gondolván, hogy az I típus az információ visszatartásával szeretne irányítani, vagy esetleg azt hiszik, hogy az I típust nem érdekli a másokkal való együttműködés.

A két típus közti súrlódási lehetőségeket úgy lehet csökkenteni, ha mindkét fél érthető módon tudtára adja a többieknek, hogy mit szeretne: az E típus, pl. kérhet időt arra, hogy vele foglalkozzanak, meg kell azonban tanulnia igényeit röviden és világosan kifejezni, például: „Hadd mondjam el neked pár percben a gondolataimat.” vagy „Szívesen meghallgatom a véleményedet ezzel a kérdéssel kapcsolatban”. Természetesen, az Introvertáltak is világosan ki kell fejeznie a lelkiállapotát: *pl. „...szívesen megcsinálom fél óra múlva, mihelyt végeztem ezzel a papírral”.*

Az Introvertáltaknak meg kell teremteni azokat a körülményeket, amelyek számukra fontosak: a csendet és a nyugalmat a gondolkodáshoz, elmélkedéshez, koncentráláshoz, a tárgyaik elrendezéséhez, vagy egyszerűen csak tegyék a dolgukat, bármi is az.

Azt gondolhatnánk, hogy az Extravertáltak könnyebben teremtik meg a számukra szükséges légkört, mivel könnyen tudják kimon-

dani igényeiket. Valójában azonban az Introvertált is igen kifejezően képes igényeit nyilvánvalóvá tenni. Mivel ez a típus kevésbé hajlamos a fecsegésre, szavai nagyobb súllyal esnek latba. Mind az E-k mind pedig az I-k esetében az a probléma, hogy igényeik – pl. a beszéd, illetve, a koncentráció lehetősége iránt – a saját maguk számára nyilvánvalóak, ezért feltételezik, hogy másoknak is azok. Sok egyéb félreértéshez hasonlóan ez is konfliktushoz vezet, és rossz esetben a munkatársak csapatjátékosok helyett versenytársakká válnak. (Kroeger and Thuesen 1992)

4. TOVÁBBI GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG

Ahogy ez már eddig is nyilvánvaló volt, a típuselmélet alkalmazhatósága a munkahelyeken teljesen indokolt. Ha egy tanácsadó jól ismeri az MBTI-t, ezzel információt nyerhet saját maga, kollégái és kliensei *erősségeire és fejlesztendő területeire* vonatkozóan, segítheti a munkahelyi csoporton belüli konfliktusok mérséklését, egymás jobb megértését, az együttműködést csoporton belül.

Az MBTI ereje és jelentősége abban rejlik, hogy az emberek közötti különbségekhez *pozitív, megerősítő módon közelít*. Minél inkább tudatában vagyunk a különbségeknek, annál konstruktívabban tudjuk azokat felhasználni. Ezen tudatosság nélkül úgy érezhetjük magunkat, mint egy balkezes, akit kizárólag jobbkezesek vesznek körül. Bár szívesen mondjuk, hogy szeretjük a változatosságot, a vonzalomra vonatkozó kutatási adatok túlnyomó többsége azt jelzi, hogy a „vonzalom vonzalmat szül”, olyanokat kedvelünk, akik hasonlítanak hozzánk. Amikor adott a lehetőség, a balkezesek balkezeseket választanak, a jobbkezesek jobbkezeseket. A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor rámutat arra, hogy a különböző típusú emberek nem jók vagy rosszak, csupán egymástól különbözőek. Mindenkinek vannak erősségei és fejlesztendő területei, másban és másképpen vagyunk jók, más feladat megoldásában hatékonyak (Champagne and Hogan 1996)

A különbségek valódi megértése és odafigyelés szükséges ahhoz, hogy kollégáinkat, klienseinket hatékonyan tudjuk segíteni (legyenek magányosak, rosszul teljesítő, vagy tehetséges kliensek). Az MBTI rendszerének megismerésével a saját és a körülöttünk élő emberek, köztük tanácsadó kollégáink, klienseink cselekedetei, gondolkodása, érzései, érzelmei új megvilágításba kerülnek, a módszer segítségével tudatosabbá válhat viselkedésünk. (Mészáros 2006)

4.1. Az MBTI segítheti a tanácsadók önismeretének fejlődését.

A teljesség igénye nélkül felsorolunk néhány átgondolásra érdemes gondolatot a különböző preferenciákkal rendelkező tanácsadók számára: (Kroeger and Thuesen 1988 és 1992)

Az *Extravertáltak (E)* hajlamosak arra, hogy szavakkal győzzék meg a másikat, azt hiszik, hogy beszéddel minden konfliktust meg lehet oldani. Arra van a legnagyobb szükségük, ami a leginkább nehezükre esik: *oda kell figyelniük a másik álláspontjára*, 10-ig el kell számolni, mielőtt megszólalnának. Hallgatni, hallgatni, hallgatni és hagyni, hogy mások is szóhoz jussanak, s röviden összefoglalni azt, ami elhangzott, mielőtt elmondjátok saját véleményeteket. Hozzátok ki másokból az ötleteiket, figyeljétek viselkedésüket! Nem kell a csendet mindig szavakkal kitölteni, a csend nem jelenti azt, hogy a többiek nem figyelnek. Ha teret hagyunk a többieknek is, értékelni fogják és jobban fognak kommunikálni!

Az *Introvertáltak (I)* hajlamosak az elmélkedésre, töprengésre, a gondolatok megtartására. Próbálják kifejezni magukat, kimondani az ötleteket, s ne attól tegyék függővé, hogy azok mennyire hasznosak vagy jók. Még ha gyakorta nehéznek tűnik is és önismétlésnek tűnhet, akkor is el kell mondanunk saját álláspontunkat, akár többször is, s bizonyosodjunk meg róla, hogy meghallgatnak, meghallották gondolataidat. Szándékosan mondjunk ki számunkra feleslegesnek tűnő dolgokat és legyünk kicsit lazábbak!

4.2. A típusba sorolás segíthet bennünket abban, hogy a velünk kapcsolatban álló kollégákat, klienseinket is jobban megismerjük.

A másik fél alaposabb ismerete alapul szolgálhat ahhoz, hogy elfogadjuk őt, hogy viselkedését ne úgy értelmezzük, mint aki direkt bennünket akar bosszantani (E) a csiga lassúságával (I), hanem értsük meg, hogy temperamentuma preferenciája jellemzője. Tanulási helyzetekben nagyon lényeges a különböző típusú kliensekkel való hatékony együttműködés, meg kell érteni őket, hogy tudatossá váljon bennünk, hogy hogyan kell velük bánnunk, milyen típusú feladatok megoldásában, milyen feltételek mellett válnak hatékonyabbá, hogy a nézeteltéréseket meg tudjuk előzni, illetve a kialakult konfliktusokat megfelelően kezelni tudjuk. Az MBTI segíthet minket abban, hogy tudjuk értékelni, becsülni kollégáinkat, klienseink erősségeit, hogy katalizálni tudjuk személyes fejlődésüket, s az is tudatossá váljon bennünk, hogy a számunkra nehézséget jelentő feladatok megoldásában hogyan lehetnek segítségünkre a más típusú emberek?

Az *extravertált kliensekkel* kapcsolatban fontos tudnunk az előnyeikről, s ez alapján őket kérhetjük meg, hogy csoport előtt beszéljenek, a csoport érdekeit felsőbb fórumokon képviseljék. Adjunk nekik változatos, cselekvést igénylő feladatokat, amit másokkal együtt végezhetnek, mert energiát és lelkesedést sugároznak társaik felé. Tudatosítani kell azonban bennünk, hogy ahhoz, hogy kapcsolataik jobban működhessenek, nagyobb türelemmel kell viseltetniük csoporttársaik iránt, több figyelmet kell nekik szentelniük, gyakorolni kell az „*értő figyelem*” technikáját. Érdemes egy-egy vita során alkalmazni azt a módszert, hogy az éppen szólni kívánó röviden összefoglalja az előtte elmondottakat és utána fejt ki saját érveit. Másik jól használható technika, hogy mindenki 4-5 mondatban *összesűrítve mondja el gondolatait*, ily módon gátat szabhatunk a terjengős beszédnek, s abban segítjük őket, hogy átgondolják mondani-

valójukat, mielőtt szólásra jelentkeznének. Az *introvertált kliensek erősségei* közé tartozik, hogy alaposan átgondolják, amit mondani akarnak, mindent átgondolnak, emiatt pl. egy-egy pályázat megírását érdemes rájuk bízni. A viták érveit jól össze tudják foglalni, a megfelelő végkövetkeztetéseket le tudják vonni, szeretnek egyedül dolgozni.

Tanácsadóként fontos a velük való bánásmódban, hogy időt kell nekik adni egy-egy kérdés feltétele után. Egy-egy csoportos vita esetén hagyjunk időt a gondolkodásra (adjunk papírt az érvek feljegyzésére), s figyeljünk oda arra, hogy ők is mondják el véleményüket! Vonjuk be őket a „társasági életbe”, de megfelelő óvatossággal! Mondataikat soha ne fejezzük be! A fejlődés érdekében ugyanakkor *tudatosítani kell* introvertált klienseinkben, hogy a hosszú hallgatás a többiek számára esetleg azt jelentheti, hogy nem a másik által elmondottakkal foglalkoznak, hogy nem érdekli őket a téma, ezért adjanak visszajelzést, ha időre van szükségük.

A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor hozzájárulhat ahhoz is, hogy a munkahelyi közegben belül felmerült problémákhoz más módon közelítsünk, hogy a kollégák eredményesebb kommunikációját, megfelelőbb konfliktuskezelését, jobb együttműködését, a csapatmunkát, kellemesebb légkört segíteni tudjuk.

A különböző preferenciával rendelkező egyéneknél érdemes tudatosítani azt, hogy a munka során építeni lehet az egyéni különbségekre. Jó példa lehet erre egy ünnepség megtervezésénél a beszéddel kapcsolatos feladatok felosztása: egy introvertált (I) kolléga számára könnyebb a szöveg megírása, az extrovertáltak (E) nem jelent nagy megpróbáltatást annak előadása.

Módszertani ötletek

A különböző típusok megismerése abban is tud bennünket segíteni, hogy milyen módszerekkel tudunk úgy dolgozni, hogy mind az extravertáltak, mind az introvertáltak munkatársak ki tudják hozni magukból a legtöbbet. Ezekből most hármat mutatunk be röviden:

1. *Páros feladatok idővezérléssel*: 3 perces egyéni felkészülés (gondolatok post it-re rögzítése) után párban beszéljenek a hallgatók egy adott témáról, úgy, hogy két percig az egyik beszél, a másik hallgassa, majd cseréljenek szerepet.
2. *Golyócsapágy gyakorlat*, amikor két kört képezünk a résztvevőkből, s a belső és külső kör tagjai párt alkotnak, majd a belső kör egy percig beszél egy témáról (introvertáltaknak fejlesztő gyakorlat), a külsők hallgatják (extravertáltak tanulják a passzív hallgatást), ezek után szerepcseré, végül pedig párcseré az előző feladat folytatásával addig, amíg vissza nem érnek a saját párhuzamukhoz. (ismerteti Mészáros 2002)
3. *Nominális csoportmódszer*: A tanácsadó által megfogalmazott kérdésre (pl. milyen megoldásokat javasolnak egy adott probléma megoldására) a csoport tagjai szólanul, anélkül, hogy egymás véleményét befolyásolnák, *véleményüket saját maguk számára felírják egy kis lapra*. Ezek után a jelenlévők elgondolásait *egyesével körbehaladva a tanácsadó felírja a táblára*, ebben a lépésben nincs lehetőség a visszakérdezésre, kiegészítésre a többi csoporttag részéről, ez addig tart, amíg el nem fogynak a csoporttagok elgondolásai. A csoporttagok döntésük alapján egy-egy körből kimaradhatnak, a következő körben ismét szót kaphatnak, amikor sorra kerülnek. *Az elgondolások sorrendben való megbeszélése*: ebben a lépésben a táblán lévő elgondolások közötti kapcsolatokat, ellentmondásokat, összevonási, csoportosítási lehetőségeket beszéljük meg. A lépés végére a táblán a csoport konszenzusos véleményét tükröző elgondolások szerepelnek. (A módszerről bővebben: Kindler József 1978)

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban bemutattuk az MBTI módszert, segítségével felismerhetjük saját típusunk erősségeit és fejlesztendő területeinket, megérthetjük az egyes egyének közötti különbségeket, s azokat értékítéletek nélkül tudjuk értelmezni, kreatívan, konstruktívan tudunk klienseinkhez és kollégáinkhoz viszonyulni, jobban el tudjuk fogadni őket, könnyebben fel tudjuk tárni és meg tudjuk oldani a konfliktusokat. A módszer ismeretével a hátrányok, ellentmondások helyett az egyéni eltérésekből fakadó erősségekre, előnyökre, kiegészítő jellegekre tudunk figyelni, s ezzel jobb együttműködést tudunk elérni.

Az MBTI-t megismerve, megértve és elfogadva a személyiségtípológiai különbségeket, azokat értékékként, konstruktívan tudjuk használni hétköznapijainkban: kapcsolatainkban, munkánkban (Jobbágy-Takács, 1997), elfogadjuk, ami megváltoztathatatlan, s szükség esetén változtatásra ösztökélhetjük magunkat és klienseinket a minél hatékonyabb együttműködés érdekében.

A tanulmány végére érve érdemes megjegyezni, hogy bár egy nagyon jól alkalmazható típustant ismerhetünk meg az MBTI-ben, klienseink, kollégáink viselkedését egy adott helyzetben ezen preferenciákon kívül számtalan más dolog is befolyásolja, hiba lenne mindig, minden helyzetben, mindenkiel kapcsolatban cselekedeteink magyarázatát e 8 típusban keresnünk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Daniels, M. (1998): Útjelző szavaink - Önmagunk felfedezése a jungi úton. Osiris kiadó, Budapest.
- Erős, I. és Jobbágy, M. (2001): A Myers – Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. Alkalmazott pszichológia. 4. 35-51.
- Hajdrik, Á. (2000): Személyiségtípusok és a team – a Myers-Briggs típuskijelző felhasználási lehetősége a csapatalkotás során. Szakdolgozat, SZIE, Gödöllő.
- Hirsch, S. K. és Kummelow, J. M.: Bevezetés a Myers – Briggs típusokba. Kézirat
- Hogan, R.C. and Champagne, D.W (1996): Personal Style Inventory. HRDQ King of Prussia Pennsylvania
- Isachsen, O. and Berens, L. V. (1988): Working Together, A personality – centered approach to management. Institute for Management Development, San Juan Capistrano.
- Jobbágy, M. és Takács, P. (1997): Az a közös bennünk, hogy mások vagyunk. Iskolakultúra. 6.
- Jung, Carl Gustav (1988): Lélektani típusok. Európa Könyvkiadó Bp.
- Katona, N. és Oakland, T. (1999). Tanulási stílus – egy integratív megközelítés. Alkalmazott pszichológia. 1. 17-29.
- Dr. Kindler József (1978) A csoportos döntések korszerű módszerei, különös tekintettel a Nominális Csoport Módszerére (NCM) Bp. BME jegyzet
- Kroeger, O. (1987): The Myers – Briggs Type Indicator: The Revolutionary Human Development Tool for the 1980's. In: Reddy, W. B. and Henderson, C. C. (ed.): Training Theory and Practice. NTL Institute. 165-177.
- Kroeger, O. and Thuesen, J. M. (1988): Type Talk, The 16 Personality types that determine how we live, love and work. Dell publishing, New York.
- Lővey, I. (1992): A magyar vállalatvezetők jellemzése a Myers-Briggs –féle kijelző segítségével és összehasonlításuk az Egyesült Államok és Egyesült Királyság-beli adatokkal. Vezetéstudomány. 1. 2.
- Mészáros, A. (2004) : Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága Eötvös Kiadó, Budapest
- Mészáros, A.(2006): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága Z-Press Kiadó.

A TANÁCSADÓ KÉPZÉS HELYZETE A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN 2008. ÉVTŐL NAPJAINKIG

Noszkay Erzsébet

1. ELŐZMÉNYEK

A rendszerváltást követő években sorra alakultak a különféle tanácsadói területek képviselői által alapított érdekszövetségek, szakmai szervezetek. Az egyik – már a rendszerváltást megelőzően is jelentékeny múlttal rendelkező szervezet – a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága- SZMT (jogelődje OD), de szintén úttörőnek tekinthető Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ), amely 1990-ben került megalapításra. Majd sorra alapultak a további tanácsadói területeket képviselő szakmai szervezetek is.

1999-ben a magyarországi tanácsadó szövetségek közösen létrehozták a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) égisze alatt először csak szakosztályként a TANOSZT –ot, majd a következő években – egyre nagyobb méretének is köszönhetően BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozatán belül XX. osztályként a Tanácsadás Osztályt, amely jelenleg már több mint 13 érdekszövetségből, s négy szakosztályból áll. Így jelenleg a TANOSZT a legnagyobb osztályává nőtte ki magát a kamarán belül, több mint 120 tanácsadó cég és szervezet, valamint egyéni tanácsadók jelenítik meg a szervezetet.

BKIK TANOSZT 1999-2000 között megfogalmazza szakma- és iparágsszervező stratégiai tervét. Ezen belül megfogalmazódik az a célkitűzés is, hogy – mivel az a tanácsadó szakma profizmusához jelentékenyen hozzájárulna - ki kell alakítani egy olyan tanácsadói képzési rendszer – modellt és programot (összekapcsolva a tanácsadói minősítésekkel is), amely a tanácsadó ipar szakmai elfogadásával és egyetértésével is bír.

Így születik meg 2001-ben a TKMP - Tanácsadó Képző és Minősítő Program⁶³ – egy olyan komplex, rendszerkoncepció - amely elnyeri az akkor már 13 szakmai szövetség támogatását. Ennek az elfogadásnak a komolyságát jól jelzi, hogy - az egyes szakmai szervezeteken belüli egyeztetés után - a szövetségek elnökei ezt a megállapodást un. „Tanácsadói iparági megállapodás” –ban, aláírásukkal is hitelesítették.

A TKMP létrehozását a tanácsadói piac és az ügyfelek igényei teszik szükségessé. Ezek a kínálati oldalon - egy rendezett, jól áttekinthető és átlátható, világos és következetes elvek mentén szervezett és működő - állandó és megbízható (nemzetközi standard) szakmai minőséget, valamint értéknövelő szolgáltatást várnak el a tanácsadó szakmától, illetve iparágtól, annak mindenegyes piaci szereplőjétől.

2. A TANÁCSADÓ KÉPZÉSI – MINŐSÍTÉSI PROGRAM (TKMP)

Alapvető **célrendszere** három főirányt jelölt meg

1. A piac és az ügyfelek irányában: a tanácsadók - adott szakmai rangfokozatnak megfelelő - élenjáró tudásának, és tevékenységük megbízható (legalább) standard minőségének a biztosítása.
2. A tanácsadó cégek irányában: a produktivitás és hatékonyság növelése, a belső képzési idő- és költségráfordítások csökkentésének lehetővé tétele a munkaerő felkészültségének és egyenletes minőségének biztosítása által.
3. A szakemberek (személyek) felé: az élenjáró szakmai ismeretek megszerzésének és karbantartásuknak a lehetővé tétele, az egyes szakirányok és szakterületek szolgáltatásait illetően az általuk elért szakmai rangfokozatok igazolása, ez által munkaerő-piaci és ügyfélpiaci versenyképességük növelése.

Hosszútávon a TKMP célja

Megvalósítani a tanácsadók általános (generalista), valamint megteremteni a szakirányú továbbképzésekhez szükséges kereteket (pl. egyetemekkel való együttműködés, stb.) feltételeket és körülményeket – a szakmai szövetségek kompetenciáira építve a konkrét specializált szakterületek (ld. tanácsadói szolgáltatások) szerinti szakosító **képzését, továbbképzését** és minősítését.

A TKMP keretében – modell kereteit tekintve és támogatási szinten - a tanácsadó szak-

szakképzés, továbbképzés és minősítés kiterjed tanácsadói rangfokozatok mindegyikére úgy mint:

- „tanácsadó asszisztens” (pl. duális képzés keretében BA/BSc- n belül),
- általános „junior tanácsadó” (MA Vezetés és Szervezés mester szakon), szakirányként működő „üzletviteli tanácsadó”
- s végül a posztgraduális képzési rendszerek keretében – az érintett érdekszövetség együttműködésével, s annak szakmai minősítési követelményeinek megfelelően kialakított – szakirányú továbbképzés kereteiben megvalósuló (specializált) generalista, „vezető tanácsadó”, valamint „tanácsadó menedzser”.

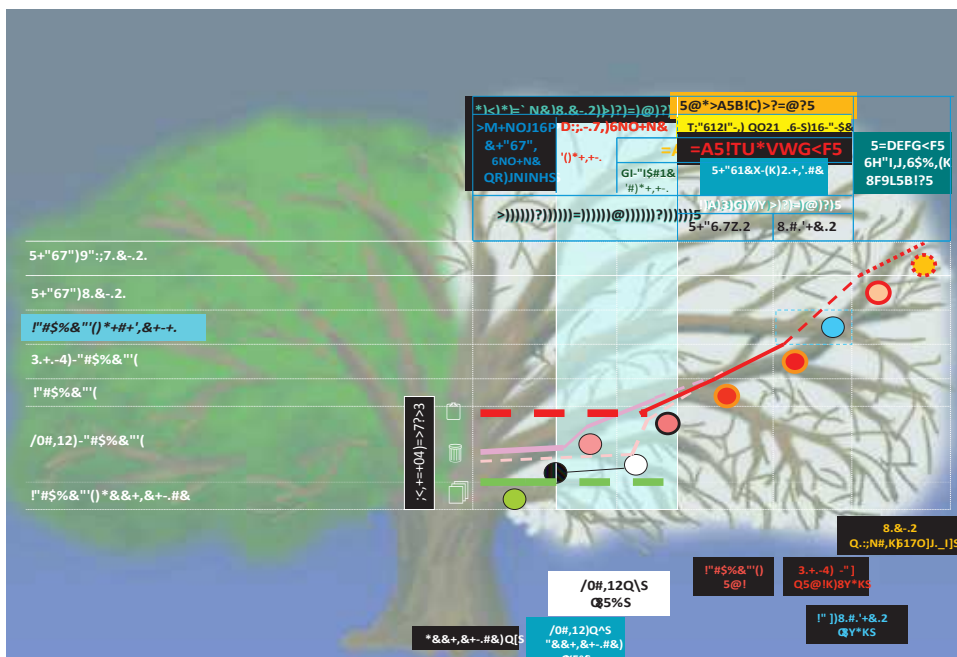
⁶³ Erdőhegyi Gábor és Noszkay Erzsébet alapozó tanulmánya (Erdőhegyi – Noszkay [2002], majd annak továbbfejlesztései.

Külön hangsúlyozandó, hogy mind az ismertetett képzést (annak tartalmát, rendszerét), mindenekfelett az érintett tanácsadói szakterület minősítését (ha már rendelkezésre áll ilyen az érintett érdekszövetség által kidolgozottan, annak érvényesítését), a minősítés rendszerét és modelljét, valamint konkrét részleteit a kompetens tanácsadó szakma és iparág illetékes fórumai dolgozzák ki, és maga a szakma és iparág akkreditálja, továbbá ellenőrzi azok betartását. Az egyetemen folyó, vonatkozó képzést - ezen felül - az arra illetékes hivatalos állami szervezet is akkreditálja. (A nevezett egyetemi tanácsadói végzettség és diploma hivatalos állami elismerését ez az intézményi akkreditáció, míg munkaerő- és szolgáltató-piaci elfogadását a szakmai-iparági akkreditáció garantálja.)

Hatalmas előrelépést jelentett, és az egyetemi elfogadottsághoz nagymértékben hozzájárult, hogy 2010-ben – Poór József áldozatos szervező – és szerkesztő munkájának köszönhetően – közel 47 szerző közreműködésével – megszületett az immár európai színvonalú, hazai tanácsadói kézikönyv (Poór [2010]).

Közben formálódott tanácsadóképzés koncepciója is. Az alábbi modell összefoglalja, és jól kifejezi a TKMP koncepciójának lényegét.

1. ábra. A TKMP modellje (Üzletviteli tanácsadói fokozatok – képzési és minősítési szintek)



Forrás: Erdőhegyi Gábor (2002)

A sorfejlécekből kiolvasható a tanácsadói rangfokozatok hierarchikus felépítése, és (a grafikonból) a rangfokozatok közötti átjárás. Az oszlopfejlécek segítségével pedig megállapíthatók az egyes rangfokozatok képzettségbeli bemeneti kritériumai, valamint az adott rangfokozatnak az – iparági akkreditált minősítés által történő – igazolt megszerzéséhez szükséges képzési szint és mód. Az ábra grafikonjában a folyamatos vonalvezetés jelzi a tanácsadó képzés és rangfokozat-átjárás „klasszikus” menetét („junior”-tól a „vezető tanácsadó” rangfokozatig).

TKMP koncepció megvalósulásának első nagy fordulatát a Bologna rendszer keretében újra meghatározásra és kidolgozásra kerülő egyetemi fokozatot felváltó szakok (un. mester szakok) jelentették. A felsőoktatási nagy konzorciumban – amelynek funkciója és feladata volt, az új mesterszakok meghatározása és konkrét kidolgozása - a tanácsadói lobby is képviseltette magát (ez utóbbi Farkas Ferenc a Pécsi Egyetem professzora és Noszkay Erzsébet a BKIK TANOSZT alelnöke, a SZIE egyetemi docense személyében). Ennek eredményeképp jött létre, s került megalapításra – a Vezetés és Szervezés mester szakon (VESZE) belül - szakirányként az „Üzletviteli tanácsadó” szakirány. Bár a TANOSZT és érdekszövetségei döntése alapján – már 2004 –ben a 6 legnagyobb egyetemen (BMGE, BCE, ME, VE, PTE, SZIE) tárgyalások kezdeményeztek képzési együttműködésre, az alapító okirat megjelenése után, a Vezetés és Szervezés mester szak indítási kérelmében mindössze két egyetem:

- PTE Közgazdaságtudományi Kara (szakvezető: Farkas Ferenc);
- SZIE **Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara** (szakvezető: Nemes Ferenc, majd később már Poór József);

jelölte meg indítandó szakirányként, és dolgozta ki, az üzletviteli tanácsadó szakirányt. Mindkét egyetemen, 2008-ban elindult a VESZE mesterszakon belül az üzletviteli tanácsadó szakirány. (Azonban végül is a TANOSZT- tal – a konkrét képzési program kidolgozása, ill. az aktív és praktizáló tanácsadók bevonása a tanácsadói tantárgyak oktatásába csak részben valósult meg – de az sem a tervezett módon a TANOSZT- al intézményesítetté váló szerződési keretek között).

Két évvel később, 2010-ben – Noszkay Erzsébetnek a Budapesti Kommunikációs-és Üzleti Főiskolára (BKF) kerülésével – beadásra került a VESZE indítási kérelme (szakvezető: Noszkay Erzsébet), amely elfogadásra került. Majd 2011 februárjában (keresztfélévben) elindult, két szakiránnyal, amelyek közül az egyik az üzletviteli tanácsadás. Mind emellé, a BKF együttműködési szerződést kötött a BKIK –val, hogy a két utolsó szemeszterben 96 óra/szemeszter (tehát összesen:192 óra) gyakorlati képzésben vesznek részt a BKIK TANOSZT valamelyik tanácsadó cégénél, tanácsadói projektben. Ennek sikeres teljesítése után a hallgatók „minősített junior üzlet-

viteli tanácsadó” (QJBC) tanácsadói rangfokozatot tanúsító szakmai minősítő oklevelet kapnak – a VESZE mester diploma mellé. Ennek előnye nem csak az, hogy ha a tanácsadóipar bármelyik cégénél elhelyezkednek, nem az asszisztens rangfokozattal kezdenek (hanem a junior rangfokozattal), de az is, hogy a tanácsadó ipar, mivel a szóban forgó képzésnek – mivel az a legnevesebb tanácsadók részvételével folyik, s az ismertebb tanácsadó cégeknél zajlik a gyakorlat – komoly hitelességgel bír, így a munkaerő piacon egyre nagyobb értéke van.

A továbbiakban kissé közelebről – az egyes képzőhelyek szintjén és időtávban is – áttekintjük a tanácsadóképzés jelenét, hogy bemutassuk azokat – komoly, több éves építkező munkával született eredményeket – amelyek ígéretes fundamentumait képezhetik a TKMP koncepció teljes kibontakozásának, megalapozva a lehetséges stratégiai célokat és távlatokat.

3. ÜZLETVITELI TANÁCSADÓ KÉPZÉS ALAKULÁSA 2008 – 2014 ÉVEK KÖZÖTT HÁROM FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS MESTER SZAKÁN

A Vezetés–Szervezés mester szak egy exkluzív szakként került 2006-ban megalapításra az egyetemi nagy konzorcium által. Az alapító okiratban az alábbiak szerinti ismeretek - tantárgyak szerepelnek, az üzletviteli tanácsadói szakirány kapcsán:

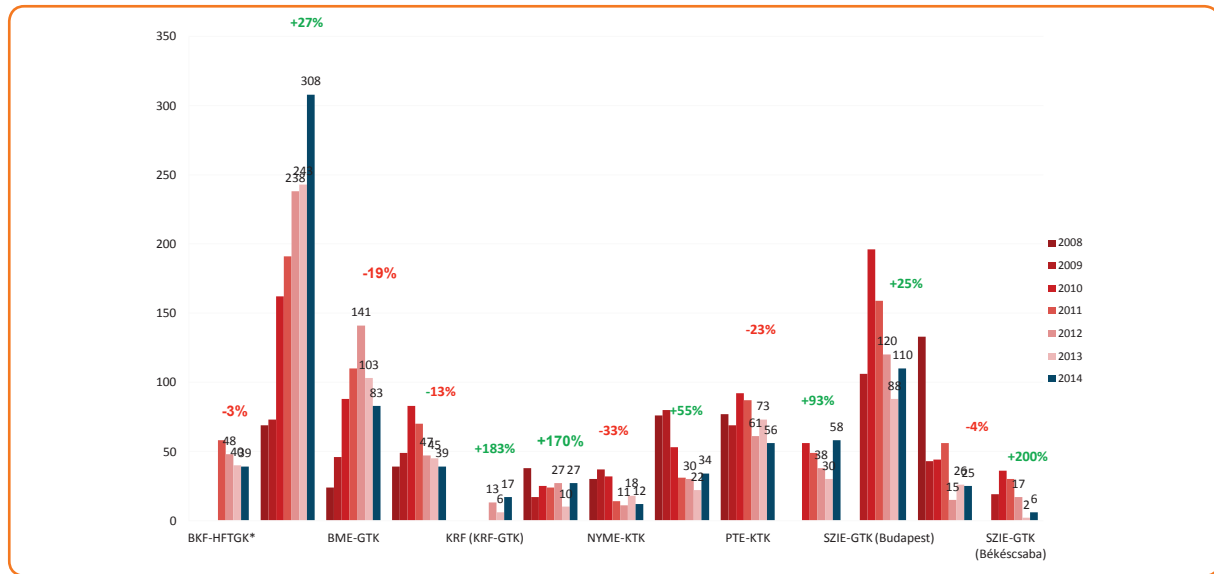
Tantárgyak:

- *Alapozó tantárgyak:* Általános szakmai-műveltségi ismeretek (hazai és nemzetközi: társadalom, politika, jog, gazdaság (makro, mikro, gazdaságpszichológia, gazdaságpszichológia), üzlet és vállalkozás, Gyakorlati vállalatgazdaságtan; Vállalatvezetés, Vállalatszervezés, Vállalati tervezés, Pszichológia (gazdasági, üzleti, vezetési); A vállalati számvitel, pénzügyek és kontrolling alapjai.
- *Szaktantárgyak:*
 - *II/A. Elméleti tantárgyak:* Tanácsadó iparági alapismeretek (a tanácsadó szakma és iparág küldetése, helye, meghatározó szakmai irányzatokat, karriermodellek, piaci szolgáltatásfélések), Üzletviteli modellek és rendszerek, Tanácsadó szervezetek működése és vezetése, Innováció- és tudásmenedzsment („humán” és „informatikai” aspektusai).
 - *II/B. Gyakorlati tantárgyak:* Tanácsadói szakmai alapismeretek (üzletviteli tanácsadó iparág evolúciós fejlődése, a tanácsadási alaphelyzetek együttműködési - tanácsadói és megbízói – feltételei), Tanácsadási megbízások menedzselése (tanácsadó cégek típusai, struktúrái, működési- s projekt jellemzői, sajátosságai és gazdálkodása, a tanácsadó cégtípusokból fakadó különbségek: Projektmenedzsment, Tanácsadói módszerek és technikák, Változás- és válságmenedzsment).
 - *II/C. Technikai, módszertani és egyéb készségtantárgyak:* Tanácsadási módszerek és technikák (elemzési, diagnosztikai- és problémamegoldó módszerek, technikák, „pénzügyi” és „nem pénzügyi” megoldásai), Csapatmunka-fejlesztési és team-irányítási technikák, Tárgyalás- és konfliktuskezelési technikák, Prezentációs és tanulmánykészítési technikák.
- *Idegen nyelvi tantárgyak:* angol szaknyelv (vezetés, szervezés, számvitel, pénzügy, tanácsadás, üzleti kommunikáció témaköreiből).

A két felsőoktatási intézmény, a PTE KK és a SZIE GTK, 2008 - ban indított VESZE mesterszakán mindezt kötelezően mérvadónak tekintve alakították ki tanterveiket, majd két évvel később a BKF is hasonló tantervi struktúrával követte őket.

Ha egyenként áttekintjük az három felsőoktatási intézmény a tanácsadó – képzés területén 2008-tól megtett eddigi útját, jó eredményekkel szembesülhetünk. Bár az alábbi grafikus ábra inkább egy átlagos VESZE visszaesést jelez, mg kell jegyezni, hogy ez a jelenség még mindig a válság okozta hatással függ össze, de ugyanakkor (bár ez a grafikus ábrázolásból kevésbé derül ki) a VESZE –n belüli jelentkezői visszaesés legkevésbé az üzletviteli tanácsadó szakirányra jelentkezőket érintette.

2. ábra A VESZE- re jelentkezők alakulása 2008 – 2014 között



Forrás: BKF által készített táblázat – FELVI adatok alapján

3.1. SZIE – VESZE mesterszak fejlődése 2008- tól napjainkig

Amint már előláróban is említettük a Szent István Egyetem GT Kara 2008 –ben indította el a VESZE képzését két helyszínen, Budapesten és Gödöllőn.

Azonban az üzletviteli képzés kezdetektől a mai napig is, a budapesti kihelyezett tagozaton történik, egy másik szakirány: az „emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés”-sel együtt.

Az üzletviteli tanácsadói szakirányon eddig átlagosan:

- nappali tagozaton: 45 fő, többségük az emberi erőforrás szakirányon, míg
- a levelező szakon: 285 fő, vagyis 45 %-uk a tanácsadói szakirányon végzett.

Sajnálatos, de talán a tanácsadói piac – utóbbi időkből szűkebbé vált lehetőségei okán - a szakot választó hallgatók alig 10-15 százaléka dolgozik főállású tanácsadóként (viszont az egy jó jel, hogy a többiek jórészt vezető pozíciókba kapnak helyet.)

2012-től a SZIE beindította az angol nyelvű VESZE képzését, ahová – az üzletviteli tanácsadói szakirányra eddig 10 külföldi hallgató, végzett, azonban ez a külföldi jelentkezők csak nem 100 %-a, vagyis az üzletviteli tanácsadói szakirányra szemlélatomást nagyobb az érdeklődés. Sőt, úgy tűnik, a további jelentkezések alapján, hogy ez az arány mindinkább növekedő tendenciát mutat.

3.2. PTE VESZE mesterszak fejlődése 2008-tól napjainkig

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara szintén 2008 - ban indította el a VESZE mesterszakot, szintén két szakiránnyal: az egyik szervezetfejlesztés és emberi erőforrás menedzsment, s a másik üzletviteli tanácsadás szakirány volt. A szak és szakirányai nappali -, és levelező szakon egyaránt elindultak.

Sajnálatos módon az üzletviteli tanácsadásra jelentkezők száma 2013-ra 15-17 főre csökkent le, az 2014. évben a szakirány már nem indulhatott el (tekintve, hogy az egyetem a minimális limitet 20 főben állapította meg.)

Ezt követően a Kar vezetése az üzletviteli tanácsadói szakirányú képzést posztgraduális képzéssé, tehát szakirányú továbbképzési szakká alakította át, amelyet a KTK OH elfogadott, és így a tanácsadók képzése, immár felnőtt képzés kereteiben, több képzési helyen folytatódik tovább a PTE –n.

3.3. BKF – VESZE mesterszak fejlődése 2011-től napjainkig

Amint már említésre került a Budapesti Kommunikációs – és Üzleti Főiskolán a VESZE mester szak 3 évvel később, 2011-ben kezdődött meg. A VESZE két szakiránnyal került indításra, ezek közül a szervezeti mediátor szakirányt maga a BKF alapított meg és hazánkban elsőként kezdte meg. Az üzletviteli tanácsadás szakirány az első perctől fogva olyan előnnyel bírt, ami hamar népszerűvé tette a jelentkezők körében. Ez az előny abból származik, hogy az üzletviteli tanácsadás szakirányos hallgatók – a BKF-TANOSZT együttműködési szerződésnek köszönhetően a 2 szemeszteren át tartó gyakorlat sikeres elvégzésével, a diplomaátvétel alkalmával nem csak diplomájukat, de a tanácsadói szakma- a BKIK TANOSZT által hitelesített - minősített junior üzletviteli tanácsadói („Qualified Junior Business Consultant”, QJBC) szakmai rangfokozatáról szóló okiratot is átvehetik.

A gyakorlat végzése mellett az is nagyon hasznos és a gyakorlati praxisra felkészítő dolog, hogy a tanácsadói szaktantárgyakat az iparág legjobb (mester-, nagymester fokozatú) tanácsadói tanárai oktatják, sok –sok órai gyakorlattal és esetpéldával gazdagítva azt, mégpedig 30 főnél nem nagyobb csoport létszám mellett. Ez a létszámkorlát egyúttal a képzés személyre szabott, egyéni jellegét, sőt a tréning méretekben való gyakorlás lehetőségét is biztosítja.

A BKIK TANOSZT tanácsadói képviselője nem csak a felvételi eljárásban, de az államvizsgán is képviselteti magát, egyfajta minőségbiztosítás garanciájaképp. (A jelentkezők száma szemeszterenként 40-50 fő, s ennek a létszámnak kb. a fele szokta a másik, a szervezeti mediátor szakirányt választani.

A BKF VESZE jellegzetessége még, hogy a képzés egyelőre csak levelező tagozaton zajlik (nappali tagozatra nincs érdemi létszámban jelentkező), ami valószínűleg összefügg azzal, hogy mindkét szakirányról a munkaerő piac szívesebben fogad immár érettebb, munkatapasztalatokkal bíró embereket.

4. TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEKRŐL – A TKMP FILOZÓFIA TALAJÁN

A tanácsadó szakmának, azonban, nyilván nem csak junior tanácsadókra, hanem a további rangfokozatokat is képviselő, több éves gyakorlattal és felkészült, nagy tudással rendelkező tanácsadókra is szükségük van.

Mindezen igényeket kielégítendő, a rendszerváltás után burjánzásnak indult oktatási piac sok, és sokféle tanfolyamot, tréninget (mágn cég által szervezett épp úgy, mint a felsőoktatás által szervezett) kurzust, posztgraduális jelleggel működő un. szakirányú továbbképzést „termelt ki”. Ezek között nyilván - a sokféleség jegyében - nem csak különféle témájú, de igen eltérő minőségű is előfordul, az egész kiválótól a silányig.

4.1. A tanácsadók továbbképzése

Sokszor még a szakmát értőnek is nehéz kiigazodni köztük. Ezért is született meg - az egyes önálló tanácsadási területek szerint szervezendő - posztgraduális képzés (sőt mind inkább képzési rendszer) koncepciója. Ugyanis e fajta és szintű képzésben már a szakterületeket képviselő tanácsadói szövetségek is aktív szerepet játszanak, - többféle konkrét szakmai támogatás formájában.

Ezen típusú képzések már a TKMP modelljét követik, s megoldásaikban is (pl. több gyakorlat, összekötése a képzésnek a minősítéssel, stb.) igyekeznek mások lenni, mint az eddig megszokott formulák.

Miután - megítélésünk szerint - ez a profi továbbképzési stratégiák jövőbeli útja (nem csak a tanácsadói képzések tekintetében), ezért úgy véljük, hogy hasznos lehet a leglényegesebb gondolatokat és tapasztalatokat megosztani, hiszen azok a továbbképzések tekintetében tanulságokkal szolgálhatnak.

Néhány fontos alapelv tisztázása és rögzítése – a tanácsadó ipar igényeiből kiindulva – alapvető. Hisz ahhoz, hogy egy tanácsadó valóban eljuthasson a legmagasabb rangfokozati szintre – méghozzá súlyos szakmai hibák elkövetésének kockázata nélkül – nyilvánvalóan

- nem hagyhatja ki az „alapok”-at (az alapismeretek megszerzését), de emellé nélkülözhetetlen számára még
- a megfelelő „gyakorlat” megszerzése, továbbá
- az un. „érési idő” figyelembevétele is!

Ezen kívül, fontos azt is hangsúlyozni, hogy, az „igazi” minősítést az „élet”, a gyakorlati munkavégzés minősége, s a nyomán keletkező szakmai elfogadottság (a szakma, mint közösség) adhatja csupán. Ezek nem csak etikai kérdések a képzők részéről, de súlyos társadalmi felelősség vállalás is.

Nevezetesen az, hogy a résztvevő:

- egyfelől valódi és használható tudásra tehessen szert a képzésben (szakmai kompetenciáinak a saját eddigi felkészültsége szerint aktuálisan lehetséges⁶⁴ bővítéséhez);
- másfelől, hogy ezt a tudást képes legyen a gyakorlatban, a különféle problémák megoldásának során manifesztálni is. (Ez utóbbi miatt alapvető a valóságos terepen folytatható gyakorlat biztosításának lehetősége.)

S ezzel még nincs vége! A képzőnek - megítélésünk szerint - még az is a dolga hogy ne csak a gyakorlás lehetőségét, de annak minőségét éppúgy, mint a jelölt kognitív sémáinak és kompetenciáinak a gyarapodását is kontrollálja. (Ezért nagyon fontos az adott szakmának – a hivatalos, a szakma kiválóságaiént számon tartott, képviselőin keresztül történő - aktív részvétele, vagyis az adott szakma érdekszövetségének az aktív szerepvállalása is.)

A BKF két szakmában (mindkettő a VESZE szakirányainak – tehát az üzletviteli tanácsadó és a mediátor szakma) - rangfokozatokban való sikeres továbblépés érdekében a megfelelő szakmai szövetségekkel közös posztgraduális képzéseit tarthatjuk figyelemreméltó kísérleteknek – ha a fentiekben rögzített elveket és követelményeket tekintjük.

A továbbiakban - a „Változás- és válságmenedzser”⁶⁵ posztgraduális képzés példáján keresztül mutatjuk be röviden - a fentiekben ismertetett kritériumok szerint történő képzés és annak teljes megvalósulási modelljét!

⁶⁴ Nyilván e szemlélet szerint etikailag nehezen elfogadható, ha a képző nem törődik azzal, hogy pl. a képzésben résztvevő egyáltalán alkalmas-e úgy személyében, mint eddigi felkészültségében a képzésben való részvételre. (Így pl. tegyük fel, egy BA- n egy éve végzett tanácsadó asszisztentst beiskolázni egy olyan specializációt adó posztgraduális képzésre, ahol a célszerű megelőző követelmény a mester szakon elsajátított, junior szintű képzésben való részvétel, és legalább öt éves tanácsadói gyakorlat).

⁶⁵ A képzés közben már továbbfejlesztésre került és 2014.-től már EMBA – Turnaround management névvel szerepel a továbbképzési palettán. Elvei, modellje és megvalósítási módszere azonban érdemben nem változott.

4.2. Egy megvalósult példa:

„egy hivatásszakma, amely a gyakorlat és az elmélet „patikamérlegén” egyensúlyozva építi fel profi önmagát”

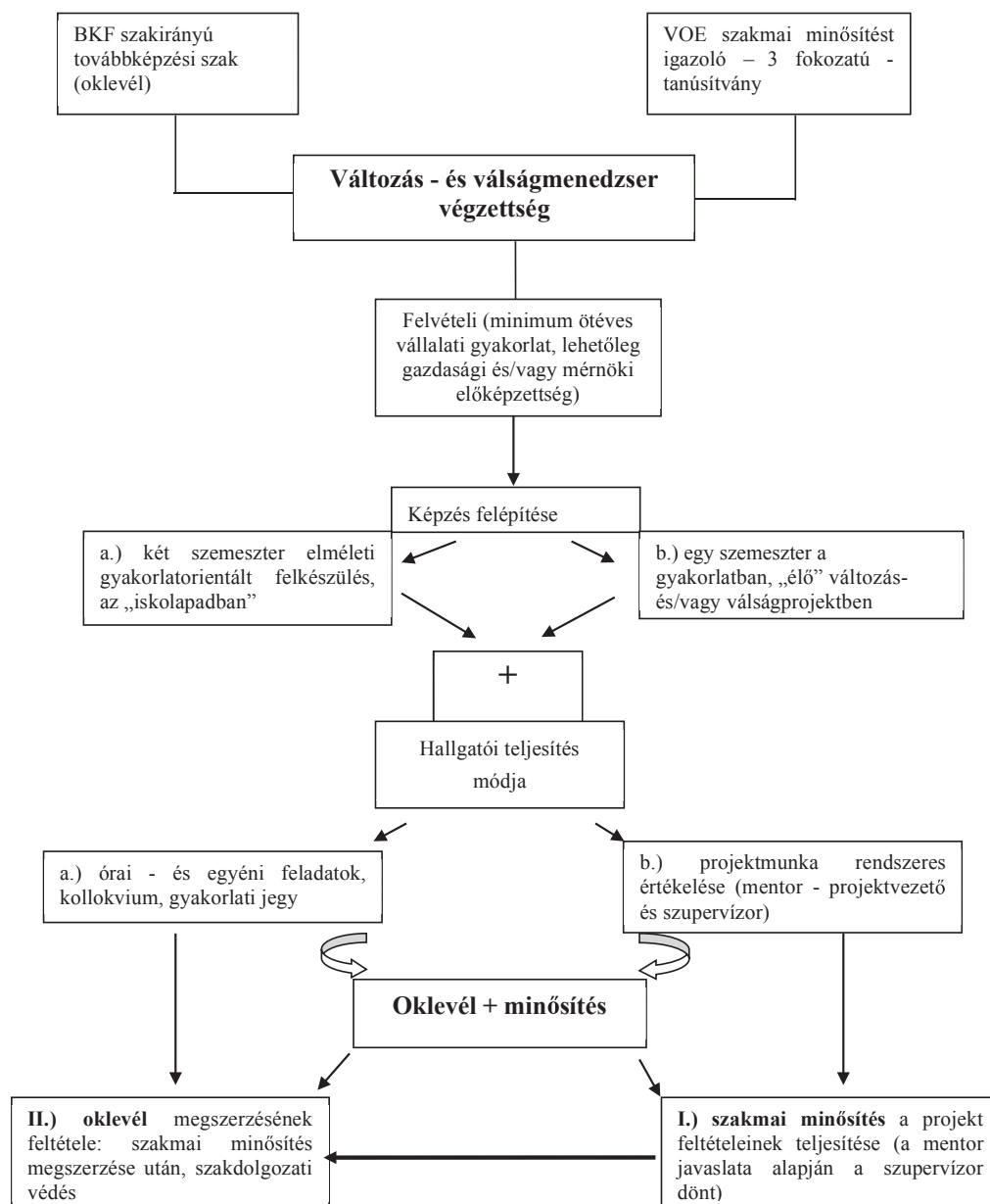
Ahhoz, hogy jobban megítélhető legyen a szóban forgó posztgraduális képzés, érdemes egy gondolat erejéig elidőzni a tanácsadói-, s azon belül a változás- és válságmenedzsment szakma (vagy inkább hivatás) speciális jellegén.

A tanácsadó szakma művelése leginkább az orvosi hivatásgyakorláshoz hasonlítható. A válságmenedzser tevékenysége, pedig, egyenesen a sebész tevékenységével állítható párhuzamba! (Noszkay 2009.) S, mint ahogy a sebész tévedése, alkalmatlansága - akár a legkisebb hiba elkövetése is - könnyen egy ember életébe kerülhet, úgy a válságmenedzser alkalmatlansága, egy-egy cég „életét” veheti el. Ha belegondolunk, hogy egy-egy cégfalál mekkora veszteség, nyilvánvaló, hogy nem mindegy az, hogy a cégek „sebészei” milyen minőségi színvonalon végzik a hivatásukat! Alapvető tehát, hogy a változás- és válságmenedzsment felkészítése is hasonló elveket kövessen, továbbá hasonló alapossgal történjen, mint pl. az orvosi hivatásra való felkészítés. (Nem véletlen, hogy az orvosi diploma megszerzése után a humán gyógyításban létezik egy rezidensi képzési idő, és nem az azonnali praxisgyakorlás következik. Mint, ahogy a jogász diploma megszerzése sem jogosít fel azonnal az ügyvédi praxis gyakorlására, hanem csak az ügyvédbojtári gyakorlat éveinek letelte után.)

Lássuk, hogy hogyan tesz eleget ezeknek a képzési elveknek és alapossgnak (mint igényeknek) a szóban forgó változás- és válságmenedzser képzés?!

Ezt mutatja be az alábbi modell:

3. számú ábra: A Változás- és válságmenedzser szakirányú tk. szak modellje



Forrás: Noszkay (2011)

Véges lehetőségek okán ebből a modellből csak néhány fontos elvet szeretnénk kiemelni:

- A) *A posztgraduális képzés kettős (elméleti és gyakorlati) jellegét a BKF és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete – VOE (mint a szakmát képviselő egyesület) együttműködési szerződése alapozza meg. Ebben a szerződésben nem csak az rögzített, hogy a képzésnek csak egy bizonyos része zajlik tanteremben, de az is, hogy*
- ad.1. az oktatóknak nem csak a vonatkozó elméletet jó ismerőnek kell lenniük, de a gyakorlat beható ismerőinek is (vagyis létező/működő tanácsadói praxisuk kell, hogy legyen);*
- ad.2. a sikeresen végzettek a posztgraduális képzés (ld. a BKF szakirányú továbbképzési szak) befejezését igazoló oklevél mellé megkapják a VOE szakmai minősítésének valamelyik fokozatát (kompetencia bizonyítványát) is. Ezen a dokumentumon a vonatkozó szakterületre utaló „Változás- és válságmenedzser” megnevezés áll majd: a TMT (Turnaround Management Trainee), a TMS (Turnaround Management Specialist), vagy a TME (Turnaround Management Expert) szakmai (különb-ségtevő) minősítéssel együtt.*
- Fontos hangsúlyozni, hogy – ennek a képzésnek a keretei között! – a nevezett két szervezet elismerő oklevelei egymástól el nem választhatók! Ez úgy értendő, hogy, nem kaphatja meg a posztgraduális képzési oklevelet az a hallgató, aki nem teljesítette megfelelően az utolsó (harmadik) szemeszterben zajló (96 órás) szakmai gyakorlatot. Ezt a szemesztert - szakmai szempontok alapján - teljes egészében a VOE (mint a szakterületet hivatalosan képviselő szakmai-iparági szervezet) szervezi, irányítja, felügyeli, illetve jelöli ki a projekt helyét és milyenségét (alapvetően a hallgató adottságainak, valamint az első két szemeszter alatt elért kompetenciája fejlődési ütemének, stb. figyelembevételével);
- ad.3. a gyakorlatnak nem csak a létezése, de a minősége is alapvető fontosságú.*
- Ezért a VOE kettős szakmai támogatást épített be ebbe a konstrukcióba. Egyfelől, beiktatja a hallgató mindennapos munkáját vezető projektvezetőt (mentort, akinek a projekt team-je maximum 4 fő hallgatóból állhat!), de emellett előírta az un. „szupervízori rendszer”-t is.

(A szupervízor mind a projekt team tagok, mind a projektmenedzser munkáját támogatja, valamint szakmailag felügyeli. A szupervízor a tanácsadói szakma „mester” (esetleg „nagymester”) fokozatú, elismert és nagy tekintélyű szakembere, akinek személye garancia a gyakorlat során végzendő munka minőségre és szakszerűsége egyaránt. Így nem véletlen, hogy egyúttal ő a készülő szakdolgozatok instruktora is, sőt a gyakorlat legvégén ő minősíti majd a jelöltek „megfelelőségé”-t is. (Tehát azt, hogy projektben való teljesítménye, és az annak során felmutatott kompetenciakészségei alapján, a fent jelölt háromszintű minősítés melyik fokozatát nyerheti el.)

- B) *A hallgatók végzés utáni minőségi munkájának támogatása – a szakma egyfajta speciális „felelősségbiztosítása”*
- Amint azt már említettük, a válságmenedzseri tevékenységnek hatalmas kockázatai vannak az ügyfelek szempontjából. Ezt az ügyfél-kockázatot meghatározza az, az eset, ha a munkát a változás- és válságmenedzser (és az ügyfél) nem szakszerűen végzik el!
- Az ilyen jellegű kockázatos tevékenységekre hozták létre – a fejlett piacgazdaságokban – az un. „felelősségbiztosítás” intézményét. Figyelembe véve azt, hogy a hazai válságmenedzselés még nem tekint vissza túl nagy múltra, továbbá, mivel a hazai változás- és válságmenedzser szakemberek jövedelmi viszonyai ezt még nem engedik meg, erről a biztosítási eszközről egyelőre le kell mondanunk (ezt bevezetni egyelőre mi még nem tudjuk).
- Ez azonban nem jelenti azt, hogy ebben az ügyben a VOE ne tenne semmit! A profizmus megerősödését (a hivatásszakmává válást) a VOE azzal segíti, hogy a posztgraduális képzésben sikeresen végzett hallgatók munkájáért egy sajátos felelősséget vállal (az egyéni felelősségbiztosítás „helyett”). Teszi ezt a következő módon: ha a végzettek közül valaki – saját tanácsadói cége által vállalt változás- és/vagy válságprojekt során – szakmai szempontból nehéz helyzetbe kerül, akkor a VOE tagjai összefogva kiségitik őt nehéz helyzetéből. De erre csak abban az egy esetben kerülhet sor, ha a végzett TME (Turnaround Management Expert) minősítést szerzett. (Ui. ha valaki – noha a megszerzett minősítése erre nem jogosítja fel – mégis „önálló” változás- és/vagy válságmenedzselési projektbe fog bele, és abban hibázik, akkor a következményeket önmagának kell viselnie.)
- A VOE tehát ilyen módon próbálja meg segíteni a kezdők megfelelő további szakmai gyakorlatának megszerzését, továbbfejlődésének lehetőségét („mester”-ré, és majd egykor talán „nagymester”-ré válását).
- Mint látható, a VOE nem csak saját tagjainak érdekeit, de tagjainak klientúráját is igyekszik megvédeni a kárt okozó kontárokkal szemben, mégpedig nevezett saját belső intézményeinek (ld. Etikai Kódex, Minősítési rendszer) eredményes működtetése által is.
- Tehát, ezért és emiatt, a VOE „minősítési fokozatai”-nak hatalmas jelentősége mind szakmai, mind pedig piaci (ügyfél) szempontból!

5. ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK

Amint a jelen munkából is kiderült a tanácsadó ipar hatalmas küzdelmet folytatott, hogy 2001-től napjainkig, hogy a szakma profizmusára helyére kerüljön, a tanácsadás, mint hivatásszakma diplomával igazolható tudássá érlelődjön, továbbá a tanácsadók szakmai továbbképzése is biztos alapokra helyeződjön.

Így nem a véletlen, hogy 2008 óta a tanácsadás bekerült a felsőoktatási képzés graduális keretei közé és a továbbképzés jó mintái is kirajzolódni látszanak.

Mindent egybevetve azonban a tanácsadói továbbképzés jövőjét a tanácsadó ipar jövője jelöli ki!

FELHASZNÁLT IRODALOM

Erdőhegyi G. (2002): *A Tanácsadó Képző és Minősítő Program (TKMP) koncepciója* (Előadás anyag, kézirat, 2002. október, Budapesti Kamarai Napok, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest.)

Erdőhegyi G. – Noszkay E. (2002): *TKMP - Tanácsadói képzési és minősítési program* (BKIK Kézirat, 2002)

Póór J. (szerk.) (2010): *Menedzsment tanácsadói kézikönyv*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 05 8944 4, HU ISSN 2010 - 6430

Noszkay E. (2011): *A változás- és válságkezelés posztgraduális képzés tapasztalatai és specialitásai*. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia ISBN 978 915 5192 00 5 II. kötet 2011. Augusztus 25 - 26. Kecskemét

Noszkay E. (2009): *Változás - és válságmenedzsment az alapoktól* N & B. Kiadó Bp. ISBN 978 - 963 - 06 - 7674 -8

PÁLYÁZATI PROJEKTEK ÉS AZ EFQM ALAPÚ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER: TAPASZTALATOK A TÁMOP- 2.6.2-12/1 PÁLYÁZATI KONSTRUKCIÓ ALAPJÁN

Palló Imola – Keil András

1. BEVEZETÉS

Az előző pályázati ciklusban lehetőség volt arra, hogy a civil szervezetek saját magukat és a szolgáltatásaikat is fejlesszék. A projekt során a nyertes szervezetek munkatársai képzéseken, készségfejlesztésen vehettek részt. Továbbá a kedvezményezettek módjuk állt egy minőségirányítási- és önértékelési rendszer bevezetése (pl. EFQM Kiválósági Modell). Az erre kiírt TÁMOP-2.6.2-12/1 számú pályázat⁶⁶ témája kapcsolódott a kiemelt szakpolitikai célokhoz, a foglalkoztatási problémák tartós megoldásához. A támogatás lehetővé tette a civil szervezetek belső kapacitásainak erősítését és szervezeti kultúrájuk fejlesztését. Emellett elősegítette, hogy az általuk nyújtott szolgáltatások minősége javuljon, illetve hogy a szakmai és innovációs képességeik megerősödjenek. Ezen kívül a pályázati konstrukció keretében a kedvezményezetteknek szervezetfejlesztési tervet is kellett készítenie. Továbbá a nyertes civil szervezetek feladata volt az is, hogy sztemendizált módon implementálják saját működésükbe a kiválasztott munkaerő-piaci szolgáltatásokat. E folyamathoz pedig egy szabadon választott minőségirányítási rendszer bevezetését tette lehetővé a pályázat kiírója.

Az Easy Learning Hungary Készségfejlesztő Kft. a TÁMOP-2.6.2-12/1 azonosítószámú projektek képzésekkel, szervezetfejlesztési folyamattal, a munkaerő-piaci szolgáltatások bevezetésével, illetve minőségirányítási rendszer szervezetre szabásával volt jelen szerte az országban. Munkánk során intenzív kapcsolatot alakítottunk ki nemcsak a civil szervezetekkel, hanem az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) regionális tanácsadóival is. A jelen tanulmány keretében a munkánk során felhalmozott tapasztalatokat kívánjuk megosztani, ismertetni – azt remélve, hogy talán a hazai MKKV-szektor, és különösen a mikro- és kisvállalkozások számára is bírnak némi haszonnal. Kitérünk mindazokra a tényezőkre, amelyek gördülékennyé tették a folyamatot, illetve bemutatjuk a felmerült nehézségeket is.

Ami pedig az írás felépítését illeti, elsőként egy rövid fejezetben összegezzük munkánk elméleti kereteit. Ezután az írás röviden kitér a TÁMOP-2.6.2-12/1 pályázati konstrukcióra- áttekintve a program célkitűzéseit és eszközeit. A továbbiakban a tanulmány a minőségirányítási rendszerrel és a munkaerő-piaci szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatainkkal folytatódik. Ezek alapján a következő részben bemutatásra kerülnek a minőségirányítási rendszer bevezetésével járó előnyök, majd az írás végén pedig a rendszeres önértékeléssel járó jövőbeli lehetőségek, fejlesztési irányok.

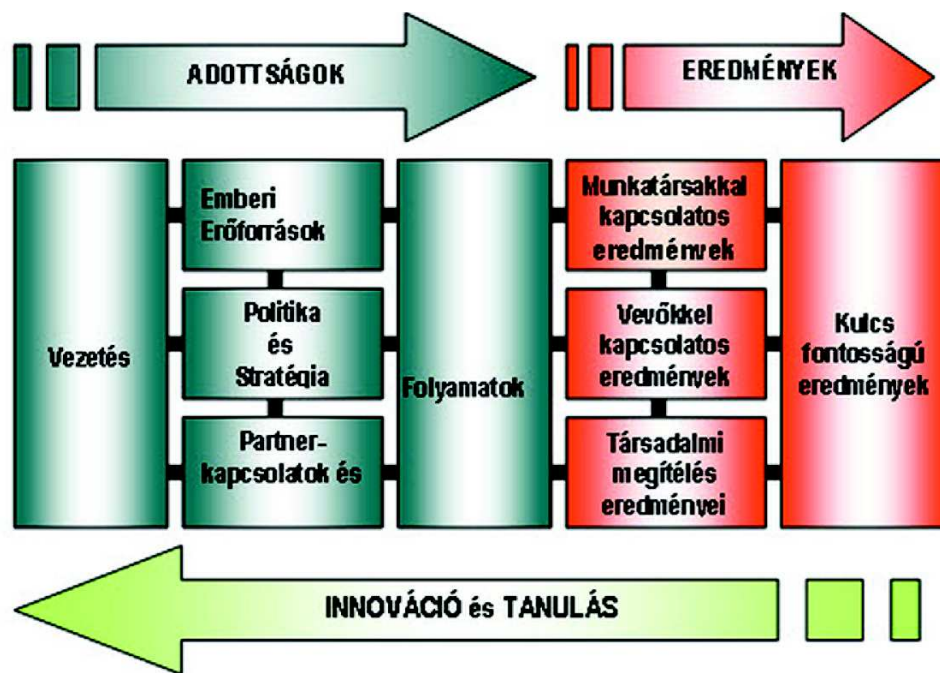
2. MI AZ EFQM?

A TÁMOP-2.6.2-12/1 azonosító számú pályázati konstrukcióban javasolt minőségirányítási rendszerünk nagyban épített az EFQM alapú önértékelés módszerére. Az EFQM Kiválósági Modell ugyanis egy gyakorlatias, önkéntesen alkalmazható keretrendszer, amely teljes körű áttekintést ad a szervezetről. Az EFQM alap gondolata, hogy a vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a vezetés megalapozott üzletpolitikával és stratégiával, a dolgozókra építve, valamint a partnerkapcsolatok, az erőforrások és a folyamatok menedzselésével éri el. Mindez pedig könnyen vezet kiváló eredményekhez. A kiválóság alapelvei bármely szervezetre vonatkoztathatóak, függetlenül annak méretétől vagy ágazati és iparági hovatartozásától, működési területétől. Így az EFQM Kiválósági Modell sikeresen alkalmazható nagy- és kisméretű, profitorientált és non-profit szervezeteknél egyaránt. Az Európai Üzleti Kiválósági Modellt az 1990-as évek elején Európa 14 vezető vállalata dolgozta ki, amelynek a bevezetésével és terjesztésével az Európai Minőségirányítási Alapítványt (European Foundation for Quality Management) bízták meg. Az EFQM kiválósági modell követelményei és értékelési rendszere nyilvános, bármely intézmény szabadon felhasználhatja (Henczi, 2014).

Az EFQM Modell rövid bemutatásához az alábbi szemléltető ábrát használtuk fel (lásd 1. ábra). Ahogyan az jól látható az ábrán a nyilak jelentik a modell dinamizmusát. A nyilak azt mutatják, hogy az innováció és a tanulás segíti az adottságok javítását, továbbfejlesztését, amelyek így még jobb eredményekhez vezetnek, és hozzájárulnak az egyre kiválóbbá váláshoz. Mivel innováció és tanulás szükséges ahhoz, hogy javuljanak a képességek, az adottságok. Az adottságoktól független pedig eredmények jönnek létre, így egy körkörös folyamatról beszélhetünk, mely folyamatos fejlődést és folyamatos javulást indít el, illetve követel meg. Így az is megállapítható, hogy a kritériumok szoros összefüggésben állnak egymással (Bálint, 2009).

⁶⁶ Pályázati útmutatót ld. <http://palyazat.gov.hu/doc/357> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]

1. ábra: EFQM- modell



Forrás: pszk.nyme.hu

Az EFQM Kiválóság Modell egy *nem előíró jellegű* keretrendszer, amely 9 kritériumra tagolódik: öt adottság jellegű és négy eredmény jellegű kritériumból áll. Az *adottságok*, adottság jellegű kritériumok azt tartalmazzák, amit a szervezet tesz céljai elérésének érdekében. Az *eredmények*, eredmény jellegű kritériumok pedig azt mutatják meg, hogy mit ér(t) el a szervezet. Az eredmények eléréséhez az adottságokon keresztül vezet az út, az adottságok pedig az eredmények visszacsatolása révén javíthatóak, fejleszthetőek (Bernáth, 2008).

A modell 9 fő egysége mutatja azokat a kritériumokat, amelyekhez mérten értékelni kell / lehet a szervezet előrehaladását a *kiválóság* felé vezető úton. A kilenc kritérium a következő:

1. vezetés
2. stratégia
3. emberek
4. partnerkapcsolatok és erőforrások
5. folyamatok, termékek és szolgáltatások
6. vevői eredmények
7. munkatársi eredmények
8. társadalmi eredmények
9. kulcseredmények

E kilenc kritérium mindegyikéhez tartozik egy meghatározás, amely átfogóan értelmezi az adott kritérium tartalmát. Az egyes kritériumokhoz számos alkritérium kapcsolódik – ezek célja a követelmények könnyebb elsajátításának segítése. A kiválóság alapelvei bármely szervezetre vonatkoztathatóak, függetlenül annak méretétől vagy ágazati és iparági hovatartozásától, működési területétől.

Az EFQM Kiválóság Modell követelményrendszerének alapelvei a következők:

- Kiegyensúlyozott eredményeket elérni
- Értéket teremteni a vevő számára
- Jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen vezetni
- Folyamatokon alapulva vezetni
- Sikeresnek lenni az emberek által
- Táplálni a kreativitást és innovációt
- Partnerkapcsolatokat építeni
- Felelősséget vállalni a fenntartható jövőért⁶⁷

Ahogy az a fentiekből is jól látszik, az EFQM Kiválóság Modell esetében *hangsúlyos szerepet kap maga az ember*. Ezek alapján elmondható, hogy egy még inkább vevőközpontú modelltől beszélhetünk, amely a teljes vállalati működés átalakítására (vö. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület honlapjával).

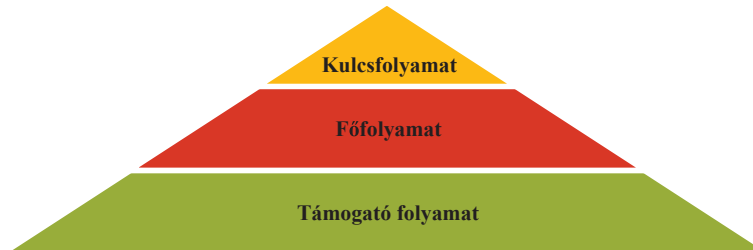
Az EFQM Kiválóság Modellnél kiemelt fontosságú a folyamatok szerepe, nemcsak a feladatok szintjén, de szervezeti szinten is – ugyanis a modell egy folyamatok által vezérelt szervezet kialakítása törekszik. „A folyamat egymással kapcsolatban vagy kölcsönha-

⁶⁷ Bővebb leírás az EFQM Kiválósági Modellről, annak követelményrendszeréről a www.kivalóság.hu oldalon érhető el.

tásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket kimenetekké alakít át” (Szintay et al., 2011). Az EFQM Modell szervezeti szinten egy három részből álló folyamat-hierarchiát határoz meg: 1) a főfolyamatokat, 2) a kulcsfolyamatot és 3) a támogató folyamatokat (lásd 2. ábra); ezen túl pedig a szervezeti folyamatokhoz felelős személyeket is hozzárendel.

A kulcsfolyamat(ok) minden szervezet életében a legnagyobb jelentőségű tevékenységeket jelenti(k) – elsősorban azok a folyamatok, amelyek támogatják a szervezeti stratégia megvalósulását. Egy szervezet kulcsfolyamatainak száma alacsony, általában 1-2 tevékenységet jelent. Egy civil szervezet életében a kulcsfolyamat lehet például az érdekképviselet.

2. ábra: Folyamat- hierarchia

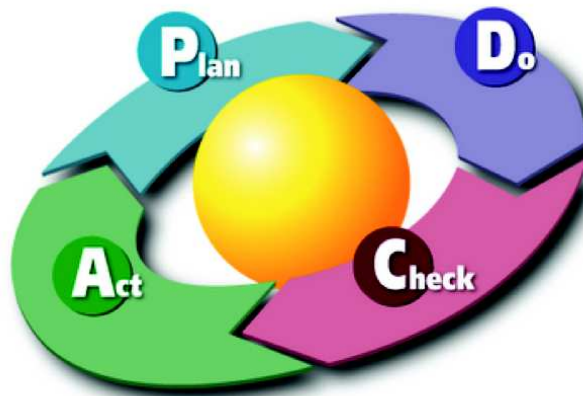


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A főfolyamatok egy szervezet életében azok a meghatározó tevékenységek, amelyek a kulcsfolyamat(ok) elérését szolgálják. Ilyenek például a szervezetek életében a pályázatírás, vagy a képzések szervezése, vagy a rendezvényszervezés. A támogató folyamatok pedig mindezekon kívül azok a szükséges feladatok, amelyeket kötelező elvégeznie a szervezetnek a szabályszerű működéshez, például a pénzügyi adminisztráció, infrastruktúra karbantartása stb.

Az EFQM modell logikája az úgynevezett PDCA-ciklusra épül. A PDCA-ciklus egy ismétlődő, négylépéses menedzsment módszer, amelyet a termékek és a folyamatok kontrolljára és folyamatos fejlesztésére használnak (Polgár-Corson, 1996). Mivel a PDCA-ciklus egy körfolyamat, kitűnően alkalmazható a folyamatos fejlesztési eszközként (lásd 3. ábra). Az első lépés a **tervezés** (*plan*), ahol meg kell határozni a tevékenység célját, részletesen definiálni kell a lépéseit, ütemezését, felelőseit stb. Fontos a tervezésnél, több verziót dolgozzunk ki, majd ezek közül válasszuk ki a megfelelőt.

3. ábra: PDCA- ciklus



Forrás: bulsuk.com

A megvalósítás, **cselekvés** (*do*) lépése a tervezés befejezése után következik. Itt szokott általában a körfolyamat megszakadni. Hiszen kitaláltuk, hogy mit kell tennünk, és meg is tettük azt – a probléma csak az, hogy nem lehetünk biztosak benne, hogy elértük a kívánt eredményt. Ezért is jó, ha már a tervezés fázisában pontosan tudjuk, hogy mit szeretnénk elérni. Ezt követően jön a harmadik lépés, hogy a megadott időpontban **ellenőrizzük** (*check*) az eredményeket. Az esetek jelentős részében itt ki derül, hogy a gondos tervezés és kivitelezés ellenére mégsem pontosan azt az eredményt értük el, amit az elején terveztünk. Ha ellenőriztük az eredményeket, és eltérést tapasztalunk a kívánt állapottól, akkor jöhet a negyedik fázis, azaz a **beavatkozás** (*act*). Itt az a feladatunk, hogy megszüntessük a terv és a tény között fennálló eltérést. (vö. Parányi György, 2001)

A RADAR-logika egy dinamikus értékelési keretrendszer, illetve egyúttal egy erőteljes vezetési eszköz is, amely kijelöli a cél érdekében leküzdendő kihívásokat. A RADAR-logika segítségével a szervezet teljesítménye strukturált módon felmérhető (Czeglédi, 2011).

4. ábra: RADAR-logika



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A RADAR-logika alapján egy szervezetnek először a stratégiája révén meg kell határoznia az elérendő eredményeket (lásd 4. ábra). Majd olyan megközelítéseket kell megterveznie és kialakítania, amelyek segítségével elérhetőek az elvárt eredmények, továbbá ezeket a megközelítéseket teljes körűen kell bevezetnie. Végül pedig értékelnie és finomítania kell a bevezetett módszereket és elért eredményeket. (Erdei et al., 2010)

A fentebb ismertetett elvek alapján megállapítható, hogy az EFQM Kiválósági Modell megegyezik a TQM filozófiájával, mivel a TQM kiterjed az egész szervezet működésére, továbbá a folyamatok mellett hangsúlyos az irányítás és az erőforrások kezelése is. Ennek következtében a szervezetnek először a TQM vezetési filozófiát kell megvalósítania működése folyamán. Ezt követően célszerű egy önértékelést készítenie, aminek megvannak a szabályai és a módszerei. Az önértékelés eredményeképp kiütöknöznek azok a területek, amik javításra, módosításra szorulnak (Kövesi–Topár, 2006).

Mindezek alapján elmondható, hogy az EFQM Kiválósági Modell egy olyan vevőközpontú minőségirányítási rendszer, amely átalakítja a teljes vállalati működést. A modell alkalmazásával átláthatóbbá válnak a folyamatok, az önértékelés azonosítja a fejlesztendő területeket, továbbá más szervezetekkel való viszonyítási alapként is szolgál. Összességében az EFQM Kiválósági Modell külső visszajelzést ad az elért szintről, erősségekről, fejlesztendő területekről, fejlődésről.

Amennyiben egy szervezet számára fontos tényezővé válik teljesítményének összemérése más hozzá hasonló szereplőkkel, lehetősége van részt vennie az önkéntes alapon szerveződő EFQM Kiválóság Díj (korábban Európai Minőségi Díj) versenyében. Az Európai Minőségi Díj odaítélését 1992 óta az EFQM modell alapján végezték, továbbá a nemzeti és a regionális minőségi díjak is a modell filozófiáját követték. Ezáltal lehetőség nyílt arra, hogy a független szakértők a legjobb szervezeteket minden évben, különböző kategóriákban kiválósági díjjal jutalmazzák (Henczi, 2014). A díjakat az első években csak vállalkozások pályázhatták meg, majd 1996-ban lehetővé tették közszolgálati szervezetek, 1997-től pedig az üzleti egységek, valamint a 250 személynél kevesebbet alkalmazó kis- és középvállalkozások pályázását is. Fontos megemlíteni, hogy az európai EFQM Kiválóság Díj is az önértékelésen alapul. A pályázók a két fő csoportba sorolt 9 kritériumban, illetve ezeken belül összesen 32 alkritérium alapján adnak számot eredményeikről. Az európai modellben a vevői elégedettség a legnagyobb súlyú (20%). A díj modelljét és kritériumrendszerét számos európai ország vette át. Az európai modellben olyan kritériumok találhatóak, mint például: a vezetés, a vevői elégedettség, a folyamatok irányítása, az üzleti eredmények, az üzletpolitika és stratégia. Ugyanakkor a dolgozók elégedettségét, és a társadalmi hatást is a kritériumok közé emelték. A pályázókat az önértékelési pályázatuk és a helyszíni szemle alapján értékeli.⁶⁸

⁶⁸ A díjjal kapcsolatban további információ a www.kivalosag.hu oldalon található, illetve ld. Sugár, 2008.

3. RÖVIDEN A TÁMOP-2.6.2-12/1 PÁLYÁZATI KONSTRUKCIÓRÓL

Jelen írás célja, hogy egy konkrét pályázati konstrukció (TÁMOP-2.6.2-12/1) kapcsán mutassa be: milyen haszonnal bírhat a minőségirányítási rendszerekben való gondolkodás, egy önértékelés lefolytatása, és milyen nehézségekkel kell/kellett szembenéznie a projekteket megvalósító szervezeteknek.

Az Új Széchenyi Terv középpontjában a foglalkoztatási problémák tartós megoldása, a munkahelyteremtés és a humánerőforrás-fejlesztési álltak. Ennek elérése érdekében a TÁMOP-2.6.2-12/1 számú konstrukció célja a munkaerő-piaci szolgáltatások bevezetése és az ezeket nyújtó civil szervezetek fejlesztése volt. A pályázat tartalmilag a TÁMOP 2.6.1. projekt keretében kialakításra került munkaerő-piaci szolgáltatások sztenderdjeihez kapcsolódott, így a civil szervezetek ezen tudásbázist felhasználva indulhattak el a sztenderdizált működés útján. A 2.6.2-es pályázati konstrukció alapvető célja az volt, hogy a civil szervezetek szerepvállalását alapozza, erősítse meg az államilag finanszírozott szolgáltatások biztosításában. Ráadásul a kiíró implicit céljaként az is felmerült, hogy hozzájáruljon a munkaerő-piaci szolgáltatások minőségének és elérhetőségének javításához, illetve a szolgáltatások iránti növekvő és differenciálódó igények kielégítéséhez. A civil szféra bevonásának kiemelt szerepe van ugyanis az olyan térségek és társadalmi csoportok esetében, ahol az állami szervezetek és intézményeik nem tudnak megfelelő szolgáltatást biztosítani. A fejlesztések hatására pedig várhatóan a megerősödik majd a civil szervezetek szolgáltatói szerepe, továbbá növekedhet a forrásokhoz való hozzáférésük is. A konstrukció további céljaként merült fel, hogy a kidolgozott sztenderdeknek megfelelően fejlődjenek a nonprofit szervezetek munkatársainak készségei. A program hosszú távú céljaként került rögzítésre, hogy fejlődjön a munkaerő-piaci szolgáltatók szervezeti kultúrája, átlátható, transzparens protokollok alapján biztosítva szolgáltatásuk minőségét, hatékonyságát, és az ügyfelek útját szervezetüknél. A munkaerő-piaci szolgáltatásokhoz kapcsolódó minőségirányítási rendszer alkalmazásával pedig biztosítható, hogy az ország egész területén azonos színvonalú szolgáltatásokat kapjanak az álláskeresőök.⁶⁹

A TÁMOP-2.6.2-12/1 azonosítószámú projektek esetében mód nyílt a) szervezetfejlesztési tervek készítésére, b) a munkatársak képzésére, c) minőségirányítási rendszer bevezetésére, illetve d) eszközbeszerzésre. A forrásoldali feltételek is adottak voltak így ahhoz, hogy a kedvezményezett szervezetek egy belső fejlesztési folyamatot indítsanak be, és vigyenek véghez sikerrel. A pályázat célkitűzése volt, hogy miután elkészült a munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetek szervezetfejlesztési terve, bevezetésre kerüljön a munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához szükséges minőségbiztosítási rendszer. Az útmutató szerint a MIR kézikönyvnek tartalmaznia kellett a szervezeti felépítést és felelősség-megosztást, a szervezeti szabályozottság részeként az alapvető szervezeti szabályzatokat és szervezeti folyamatokat. Továbbá a dokumentációban szerepeltetnie kellett a kiválasztott sztenderdek folyamatait, illetve azok belső szabályozását is. Különböző indikátorok, a jövőben mérendő mutatók kerültek rögzítésre annak érdekében, hogy a későbbiekben összehasonlítható adatokkal rendelkezzenek az egyes szervezetek.

A minőségirányítási rendszer, illetve a munkaerő-piaci szolgáltatások sztenderdizált bevezetésének folyamatában az Országos Foglalkoztatási és Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) tanácsadói nyújtottak segítséget regionális szinten. Az OFA szakmai közreműködése az elvégzett munka tartalmi felülvizsgálatában, illetve a fejlesztési folyamat végén egy tanúsítvány kiállításában merült ki. A tanúsítvány azt volt hivatott igazolni, hogy a kedvezményezettek olyan minőségű munkát végeztek el, amely megfelel az előzetesen megfogalmazott szakmai kritériumoknak.

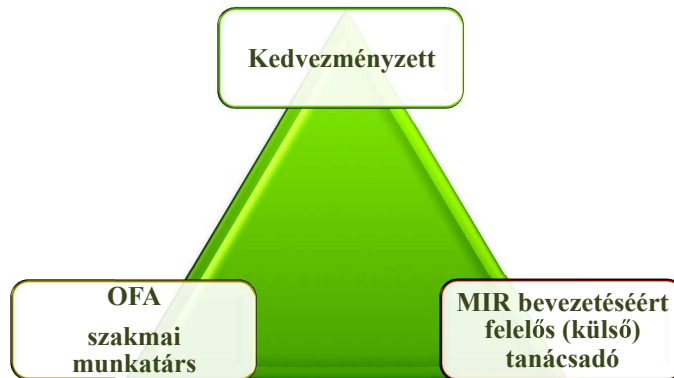
4. PROGRAMSZINTŰ TAPASZTALATOK

1. A megvalósított projektek eredményeként nagy arányban valósult meg a munkatársak képzése, készségeik fejlesztése, a belső folyamatok letisztázása – ezek pedig jó eséllyel erősítették meg a civilek szervezeti kultúráját, szolgáltatásainak minőségét és hatékonyságát. További fontos tapasztalata volt az Easy Learningnek a TÁMOP-2.6.2-12/1 számú pályázati konstrukcióval kapcsolatban, hogy az elvárt szakmai tartalom sok esetben messze túlmutatott az eredeti kiírói szándékon, és valójában dupla munkát eredményezett a kedvezményezettek számára. A szolgáltatások sztenderdizált bevezetése valójában – tartalmilag – elegendő lett volna a szakmai kritériumok teljesítéséhez. Ettől függetlenül a minőségirányítási rendszer bevezetése fontos hozadékkal bírt a kedvezményezettek számára, bár ezzel egyidejűleg jelentős időbeli és anyagi ráfordítást is eredményezett, egyfajta „dupla munkát is előidézve”.
2. A civil szervezetek különböző módon álltak a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez: a választott stratégia ezzel kapcsolatban széles skálán mozgott a „nagy dobás” és a „szükséges rossz”-típusú helyzetértékelések alapján. A legnagyobb ellenérzést a bevezetni kívánt minőségirányítási rendszer komoly dokumentációs igénye jelentette.
3. Érdekes tapasztalatnak mutatkozott az EFQM Kiválósági Modell befogadásának, megértésének folyamata a civil szervezetek körében. Nemcsak az önértékelési metódus hasznát volt szükséges tanácsadói oldalról alaposan alátámasztani, hanem jelentős kihívásnak bizonyult a civil szervezetek minőségirányításért felelős szakmai vezetőinek is a struktúrák implementálása. Egyes esetekben nehézséget jelentett az EFQM Kiválósági Modell logikájának szervezetre szabása – néhol megkockáztatható: erőltetett maradt a bevezetés után kialakított szerkezet is. Akadt azonban több olyan szereplő is, amely meglátta a lehetőséget a minőségirányítási rendszer (MIR) bevezetésében, az önértékelési folyamat lefolytatásában. E szervezetek a „profibbá válás” egy olyan eszközeként tekintettek a MIR bevezetésére, amelynek segítségével koordináltabbá és átláthatóbbá válhat működésük, illetve növelhetik versenyképességüket. Az önértékelés ugyanis egy fontos visszajelzést adott a szervezeteknek elért eredményekről, többek között az erősségekről, a fejlesztendő területekről és a fejlődésről.

⁶⁹ További információ a pályázati kiírásról és a pályázati útmutató a www.palyazat.gov.hu oldalon található.

4. A projekt során intenzív kapcsolat alakult ki az OFA tanácsadók és a kedvezményezettek között. E tényező mindenképpen segítette megvalósítói oldalról az eredményes projekt-kivitelezést, a kedvezményezettek számára sokat számított: a pályázati projektet érintő tartalmi kérdésekkel lehetett kihez fordulni. Az Easy Learning munkatársai is számos alkalommal egyeztettek közvetlenül vagy a kedvezményezettekkel együtt az OFA tanácsadóival. Jó tapasztalatok, a projektek végére kialakuló remek munkaviszony jellemezte ezeket a kapcsolatokat. A kedvezményezett-OFA tanácsadó-külső tanácsadó háromszögben (lásd 5. ábra) – tapasztalataink alapján – viszonylag hatékonyan működött az információáramlás. Ennek is köszönhetően a projektek végén lezajló referencialátogatások különösebb zökkenő nélkül mentek le, minden egyes szervezetnél sikerrel zárultak. Az OFA-referencia kiadásának folyamatában a civil szervezetek megfeleltek az előírásoknak, és így megszerezték a munkaerő-piaci szolgáltatások későbbi nyújtásához szükséges referencialeveleket.

5. ábra: Az együttműködés logikája a projekt során



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

5. A képet némiképp árnyalja, hogy az aszinkron módon működő struktúrák miatt (a pályázati projektek hamarabb indultak, és néha zárultak le, mint ahogy az OFA tanácsadó hálózata felállt, és elkezdte segítő munkáját) nem volt minden szervezetnek azonos esélye igénybe venni a tanácsadást. A korai projektek megvalósításának kezdeti fázisában csak a kezelőszervezet (ESZA Nonprofit Kft.) által rendezett információs napok szolgáltak némi információval a kedvezményezettek számára. Azonban ezeknek a rendezvényeknek a formai követelményekkel kapcsolatos információ átadás volt a célja, nem pedig a szakmai tanácsadás. Ezen időbeli csúszás következtében – a projektek indításakor – sok volt a szakmai tartalmat érintő bizonytalanság. Befejeződtek ugyanis projektek úgy, hogy az OFA-tanácsadók segítségét igénybe sem tudták venni egyes civil szervezetek. Ennek következményeként a projekt kezdetén szakmai támogatás és jóváhagyás nélkül zajlottak a referencia kiadások. Ez komoly kihívásokat jelentett a korábban megvalósító civil szervezetek munkáját illetően – a tanácsadás nélkül ugyanis sok hasznos információ nem jutott el a szakmai tartalom előállításának folyamatához.
6. A civil szervezetek számára remek lehetőséget biztosított a program saját tevékenységük promotálására. Arra is mód nyílt ugyanis, hogy rendezvényeken mutassák be saját magukat, kapcsolatot építsenek a többi helyben, regionális szinten fontos szervezetekkel, marketingcéljaikat is megvalósítsák. Az Easy Learning tapasztalatai szerint több alkalommal is előfordult olyan esemény, amely több kedvezményezett szervezet összefogásával jött létre – ezen szakmai tapasztaltcsere, a illetve a jövőbeli lehetőségek feltárása a munkaerő-piaci szolgáltatások terén egyaránt szerepelt.

5. A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK HASZNA A CIVIL SZERVEZETEKNEL

Az önértékelésen alapuló EFQM Kiválósági Modell bevezetésének eredményeként (1) *átláthatóbbá váltak a szervezet folyamatai, a rögzítésre kerültek a munkatársak számára sokszor nem világos, nem közismert értékék, tények, belső eljárások.* A (2) *tevékenységek adminisztráltságának szintje is jelentős javuláson ment keresztül: írásban rögzítették a szervezeti működést, kulcsfontosságú szabályzatok készültek el – számos alkalommal hiánypótló módon.*

A minőségirányítási rendszerek bevezetése nyomán egyes esetekben (3) *komoly szakmai együttműködés* alakult ki a civil szervezeteknél – közös workshopok, szakmai felkészülési alkalmak segítették a munkát több település, kistérség kedvezményezettjei számára. Ezek jövőbe mutató jelleggel, a későbbi kooperáció számára sem elhanyagolható módon segíthetik a szervezeteket. A szervezetfejlesztési folyamat részeként (4) *megnevezésre és kielemezésre kerültek a szervezetei konkurensok, azok legfőbb erősségei, gyengeségei, adott szervezet szempontjából vett veszélyességi értékei.* Az önértékelés lefolytatása, a minőségirányítási rendszer bevezetése nyomán (5) *külső visszajelzést* is kaptak a nyertes civilek saját szervezeti állapotaikról, fejlesztendő területeikről.

A minőségirányítási rendszer bevezetése, illetve az EFQM Kiválósági Modell alapján elvégzett önértékelés reszponzívabbá tette a kedvezményezett szervezeteket a saját működés szolgáltatás-központú felfogása iránt. Átláthatóbb, könnyebben kezelhető pénzügyi folyamatok, tudatosabb, eredményorientáltabb külső kommunikációs – hogy csak pár momentumot említsünk a szervezetek által megfogalmazott eredményekből.

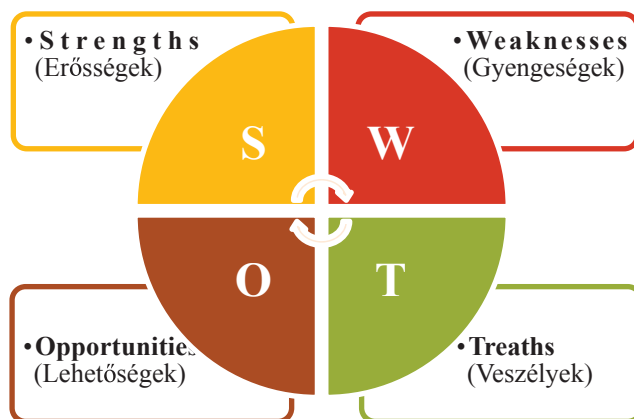
További pozitív hozadéka volt az önértékelési folyamatnak, hogy a szervezetek nemcsak a konkurenciájukat mérték fel, hanem megnevezték azokat a partnereket is, amelyekkel érdemesnek tartják összemérni működésüket. A benchmarking folyamat eredményeként nemcsak a nyújtott szolgáltatások fejlesztése indult meg, hanem potenciális szakmai partnereiket is azonosították a szervezetek. Partneradatbázisok is készültek, amelyek a partnerek elérhetőségein túl potenciális együttműködési területeket is tartalmaztak. A folyamat során kialakításra kerültek azok a partnerelégedettséget mérő kérdőívek is, amelyek alapján a jövőben a szervezetek begyűjtik az együttműködésekértékelő véleményeket. A programban résztvevő szervezetek számára az egyik legfontosabb tényező annak megértése volt: *mérni kell a működést*, hogy a fejlődést, a fejlesztési irányokat azonosítani lehessen. A külső visszacsatolások jelentősége kulcsfontosságú a fejlődésben, ezért az ilyen típusú vélemények becsatornázását el kellett mélyíteni vagy éppenséggel be kellett vezetni a szervezeti kultúrában.

6. KÖVETKEZTETÉSEK: FEJLESZTÉSI IRÁNYOK, JÖVŐBELI LEHETŐSÉGEK

A TÁMOP-2.6.2-12/1-es projektek tapasztalatai alapján kirajzolódott néhány fejlesztési irány, például:

1. Az önértékelések megismétlése, évről évre történő lefolytatása nyomán a szervezeti működés magasabb szintre léphet – jobban számszerűsített napi rutinok, rendszeresen csiszolt folyamatok segíthetik az egyre professzionálisabb működést. Az adott évre/félévre vonatkozó önértékelési eredmények, illetve az ezek alapján megfogalmazott fejlesztési irányok pedig fix orientációs pontokat adhatnak a szervezeteknek (Erdei et al., 2010).
2. A lezajlott fejlesztési folyamatok eredményeként elmélyülhet, javulhat a viszony a for-profit szféra szereplőivel. A gördülékenyebb pénzügyi folyamatok, a kommunikációs csatornák hatékonyabb kihasználása mind-mind segíthet a hazai MKKV- és civil szektor kapcsolatainak elmélyítésében.
3. A gyorsan változó társadalmi-gazdasági közegben korántsem haszontalan, ha egy szervezet folyamatosan monitorozza: milyen erősségei miatt képes fejlődni és/vagy túlélni, illetve pl. milyen veszélyek leselkedhetnek rá akár a belső változások, akár a külső környezet átalakulása miatt. A SWOT elemzések rendszeres elkészítése nagy segítség lehet egy ilyen típusú jövőbeli folyamatban (lásd 6. ábra).

6. ábra: SWOT- analízis



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

4. Az EFQM Kiválósági Modell mentén való fejlesztési folyamat eredményeként kialakulhat, könnyen beágyazódhat egy szervezeti szintű innovációs logika. A későbbiek során pedig szervezeti értéké is alakulhat a kezdetben csak megszokottá váló folyamat.
5. Az önértékelések, illetve a minőségirányítási rendszernek megfelelő működés segítségével erősödhet a civil szervezetek szolgáltató szerepe és attitűdje, a piaci logikát sikeresebben értik meg az ilyen szervezetek.
6. A partneradatbázisok készítése nyomán áttekinthetőbb, könnyebben kezelhető partneri viszonyok alakulhatnak ki, az eddigi kapcsolatok elmélyülhetnek, kiszélesedhetnek.
7. A civil szervezeti világban kialakított partnerségek akár komoly üzleti potenciált is jelenthetnek a hazai MKKV-k számára – egy-egy üzleti volumenének megsokszorozódása nagyobb bevétellel kecsegtethet.

Mindent egybevetve: a TÁMOP-2.6.2-12/1 projektek során felhalmozott civil szervezeti tapasztalatok a működés méretbeli sajátosságai miatt talán nem haszontalanok a hazai MKKV-szektorban, s különösen a mikro- és kisvállalkozások számára. Az önértékelés módszerének szervezeti kultúrába ágyazása, a folyamatok rögzítése, a működés belső és külső áttekinthetősége mind-mind olyan tényezők, amelyek nagyban segíthetik a szervezetek fejlődését. Ennek nyomán pedig hosszabb távon sikeresebb szervezetek, vállalkozások működhetnek majd Magyarországon.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bálint J. (2009): *Minőség. Tanuljuk és tanítsuk*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Bernáth L. (2008): *Elméleti alapok a szervezeti kiválósághoz*. QUALIMED-IL Kft., Debrecen.
- Henczi L. (2014): *Felnőttképzési és intézményi menedzsment*. Nemzedékek Tudásháza Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kövesi J. – Topár J. (2006): *A minőségmenedzsment alapjai*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Parányi Gy. szerk. (2001): *Minőséget gazdaságosan*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Polgár Veres Á. – Corson, J. K.. (1996): *A minőségmenedzsment bevezetésének és alkalmazásának alapjai*. SILVER Rt., Budapest.
- Sugár K. (2008): *Önértékelés- Minőség Díjak- Kiválósági Díjak*. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Dashöfer.

INTERNETES FORRÁSOK

- Czeglédi L. (2011): *Minőségmenedzsment*. Megjelent a tankonyvtar.hu oldalon. Link: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_03/336_a_swotanalzis.html [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Erdei J. et al (2010) *Minőségmenedzsment, oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára*. Megjelent a bme.ysolt.net oldalon. Link: http://bme.ysolt.net/GTK_MuszakiM_MSc/S1_Minosegmenedzsment/Minosegmenedzsment_jegyzet.pdf [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Kam Bulsuk, G. (2009): *PDCA Cycle*. Megjelent a bulsuk.com oldalon. Link: <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Széchenyi 2020 (2013): *TÁMOP 2.6.2-12/1 – Pályázati útmutató*. Megjelent a palyazat.gov.hu oldalon. Link: <http://palyazat.gov.hu/doc/357> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Szintay I. et al (2011): *Minőségügy alapjai*. Megjelent az uni-miskolc.hu oldalon. Link: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (2014): *Kiválóság díjak–Összefoglaló*. Megjelent a kivalosag.hu oldalon. Link: <http://www.kivalosag.hu/node/456> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (2014): *Az EFQM Kiválóság Modell*. Megjelent a kivalosag.hu oldalon. Link: <http://www.kivalosag.hu/node/456> [utolsó letöltés: 2014.11.26.]
- Tóth L. (2010): *Minőségfejlesztés, segédlet a kompetencia alapú pedagógus-képzés módszertani megújulásához* Megjelent a pszk.nyme.hu oldalon. Link: http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az_efqm_modell.html [utolsó letöltés: 2014.11.26.]

ÖSSZEFOGLALÁS A 2014-ES TOP MAGYARORSZÁGI TANÁCSADÓI FELMÉRÉSRŐL

Poór József – Iliás Anikó

7. BEVEZETÉS

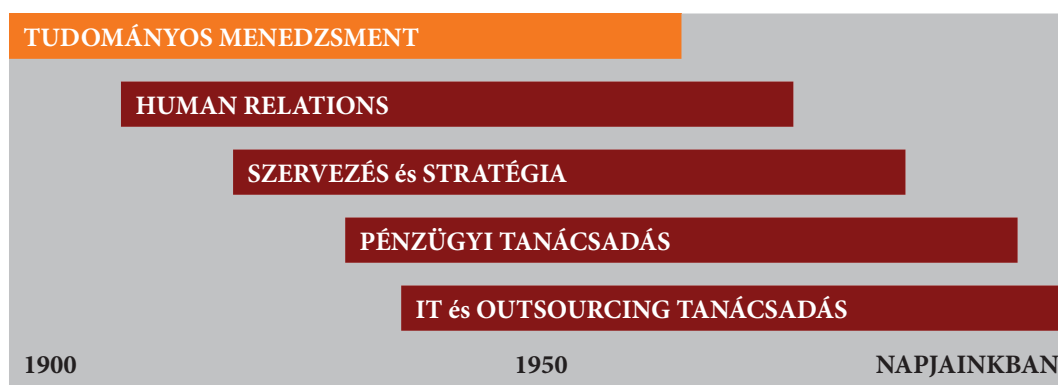
Bár rendszerint a vállalatok különböző erőforrásokat igényelnek, egy viszont mindnél közös: szükség van a tudásra. Ennek biztosításának egyik, és számunkra releváns módja, ha tanácsadót alkalmaznak (Biech, 2007). A menedzsment tanácsadás, mint szolgáltatási terület gyors fejlődésen ment keresztül, amelyet hamarosan bemutatunk egy rövid történeti áttekintés során. Ezt követően bemutatjuk, milyen szemléletmódbeli változások figyelhetők meg, valamint hogy napjainkban milyen trendek figyelhetők meg. Mindezek közül a válság hatásait emeltünk ki a kutatás során. Ha az általános nemzeti gazdasági mutatókat tekintjük, az elemzők szerint már kilábalásról beszélhetünk. Kérdés, hogy ugyanez elmondható-e a tanácsadói szektorról?

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja a Tanácsadói Kerekasztallal együtt készítette felmérését 2014-ben. A kutatás központi témája, hogy a menedzsment tanácsadásnak és kapcsolódó területeinek miként változik a szerepe és fő irányvonalai Magyarországon. Leszűkítve a kutatási témát, arra kerestük választ, hogy az elmúlt évek gazdasági kríziséből fakadó változások hogyan befolyásolták a tanácsadás feladatait és szerepét.

A menedzsment tanácsadás fogalmát a FEACO egy vállalatoknak nyújtott értékteremtési folyamatként határozza meg. Ennek célja a teljesítménynövelés tudás, valamint különböző technikák és eszközök felhasználásával a tanácsadás és/ vagy különböző vállalati megoldások alkalmazásával. (FEACO, 2012) A Vezetési Tanácsadási Szolgáltatás szabványa szerint: olyan szellemi munka, amelynek a vezetéssel kapcsolatos, multidiszciplináris tevékenység az eredménye. Célja az értékteremtés vagy változások elősegítése tanácsokkal vagy megoldásokkal, bizonyos feladatok ellátásával, illetve bizonyos teljesítmény nyújtásával. (MSZ EN 16114:2012) A két fogalom igen hasonló, mindkettő alapja az értékteremtés. Ennek a szemléletmódnak kialakulását, azaz a tanácsadói szakma elméleti fejlődését mutatjuk be az alábbiakban Kipping és Clark (2012) alapján (1. ábra).

Már a 19. században megtalálhatók a tanácsadás korai képviselői Nagy-Britanniában és az Amerikai Egyesült Államokban, de az első nagy hullám a 20. század elejére tehető a **tudományos menedzsment** kialakulásával, melynek fő képviselői Taylor, Bedaux és Maynard voltak. (Poór – Milovecz, 2011) A tanácsadás központjába ekkor a (termelési) hatékonyság növelése került, kiteljesedése az 1960-as évekre tehető. Napjainkban a minőségmenedzsmentben és a folyamattervezésben figyelhető meg hatása, viszont a termelés mellett a szolgáltatásokra is kiterjesztve (Fink, 2004).

1. ábra – 5 fő fejlődési hullám a menedzsment tanácsadásban (1900-as évektől napjainkig)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése Kipping – Clark (2012) alapján

A második hullámot a **human relations** irányzat jelentette. Legismertebb képviselője George Elton Mayo, aki felfigyelt a hatékonyság és a mentális egészség közti összefüggésre, majd javaslatokat tett a munkahelyi stressz csökkentésére. Egyetemi kutató volt, így megközelítmódjára is inkább a tudományosság volt jellemző. Hozzá köthető a munkavállalói interjúk előtérbe kerülése és egyes tanácsadói technikák kialakítása (Block, 1981). Az irányzat szintén jelentős képviselője Eric Lansdown Trist volt. Célja, hogy tanácsadóként az akciókutatással segítse a szervezetek fejlődését, valamint a tudományos eredmények adaptálását.

A harmadik fő fejlődési hullám a **stratégiai tanácsadás** megjelenését eredményezte. A második világháború hatására megváltoztak a szervezetek is: megnőtt a vállalatok száma és komplexitása, számos hadipari szervezet jött létre a második világháború alatt és azt követően is, előtérbe kerültek az üzleti főiskolák és ezzel együtt a kapcsolódó publikációk száma is megnőtt. A változó körülmények tették lehetővé a stratégiai tanácsadás megjelenését az 1930-as években, ami az 1960-as években teljesedett ki végül. Hosszú ideig e

terület és képviselői (McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Corporation, A.T Kerney) jelentették a tanácsadás legmeghatározóbb területét.

A következő fő fejlődési hullám a **pénzügyi tanácsadás** megerősödése volt. Az 1960-as évek informatikai fejlődése lehetővé tette a szolgáltatások sztenderdizálását és a megbízási díjak csökkenését, így az 1970-80-as években előtérbe került a hozzáadott értékteremtés. Az informatikai fejlődéssel megjelent az **IT tanácsadás, illetve a kiszervezés (outsourcing)**. Piackutatók szerint mára jelentősen meghaladja az általános menedzsment tanácsadásból származó bevételeket is ez a tanácsadási terület (Eurostat, 2008 in Kipping - Clark, 2012).

A tanácsadás fejlődése, mint ábránkon is látszik, nem osztható egymást követő szakaszokra, párhuzamosan alakultak ki és fejlődtek tovább. Az újabb fejlődési hullámok azt mutatják, mennyiben változott a szemléletmód és milyen új tanácsadási területek kerültek előtérbe. A FEACO jelentések alapján az alábbiakban bemutatjuk, hogy mi jellemzi a menedzsment tanácsadást európai, regionális és hazai szinten napjainkban különös tekintettel a válság előtti és utáni időszakra.

Az **európai tanácsadási piac** 2006-2012 közötti alakulását mutatja a 1. táblázat. 2009-ben a válság hatására visszaesés látható (-5%), viszont az árbevétel 2010-re már majdnem újra elérte a 2008-as szintet, 2011-ben pedig már meg is haladta. Viszont a növekedési ráta azt mutatja, hogy lassult a növekedés üteme. A foglalkoztatottak száma viszont 2010-ig növekedett, ehhez képest 2011-re jelentősen csökkent a tanácsadásban dolgozók száma.

Míndez idő alatt négy fő tanácsadási terület határozható meg. Az üzletviteli tanácsadás aránya a teljes árbevételhez képest folyamatosan nőtt 2006-2011 között, az utolsó évben az árbevétel több mint felét adta ez a tanácsadási terület. Három terület - az IT tanácsadás, fejlesztés és integráció valamint az outsourcing - hozzávetőleg ugyanakkora arányát adták adott évi árbevételnek, viszont 2011-re az IT tanácsadástól leszakadt a másik két terület. A fejlesztés és integráció 2010-2011 között, míg az outsourcing 2009-2010 között csökkent jelentősen. Ugyanakkor 2010-2011 között arányait tekintve megduplázódott az egyéb tanácsadási területekről származó árbevétel aránya. Érdekes, hogy egy másik felmérés alapján, 2007-ben világszinten a fő tanácsadási területek közé sorolták a HR tanácsadást is (Gross - Poór, 2008), viszont a FEACO jelentésekben már nem jelenik meg fő területként, valamint a mi felmérésünkben sem került a rangsor elejére. Ugyanakkor a 2007-es adatok alapján elsősorban az IT és outsourcing területeken prognosztizáltak fejlődést világszinten, ami a FEACO jelentések alapján megvalósulni látszik Európában.

1. táblázat – A tanácsadási piac alakulása Európában (2008-2012)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (becsült adatok)
Piaci méret (milliárd euró)	74	81	86,7	83,7	86,2	92,4	97,7
Növekedési ráta	10,7%	9,5%	8,2%	-5%	2,9%	6,6%	5,8%
Összes foglalkoztatott (ezer fő)	450	583	557	574	659	517	n.a.
Kulcsterületek szerinti felosztás							
Üzletviteli tanácsadás	39%	42%	42%	43%	50%	52%	n.a.
IT tanácsadás	17%	15%	14%	14%	15%	19%	n.a.
Fejlesztés és integráció	19%	20%	21%	18%	19%	10%	n.a.
Outsourcing	19%	20%	17%	19%	12%	9%	n.a.
Egyéb	5%	3%	6%	6%	4%	10%	n.a.
Kelet-Közép-Európa							
Teljes árbevétel (milliárd euró)	1,8	2,15	2,4	2,1	2	2,9	n.a.
Részesedés az európai piacból	2,4%	2,7%	2,8%	2,5%	2,2%	3,0%	n.a.
Ezen belül az üzletviteli és az IT tanácsadás (milliárd euró)	1 (56%)	1,3 (60%)	1,7 (71%)	1,6 (76%)	1,3 (65%)	2,2 (76%)	n.a.

Forrás: FEACO (2009, 2012)

Mielőtt megnéznénk a **kelet-közép-európai régió** adatait, érdemes áttekinteni, miként fejlődött itt a tanácsadás. Bár a 20. század elején hazánkban is volt kapcsolat a tudományos menedzsment képviselőivel, csak a rendszerváltást követően kezdte elnyerni mai formáját a tanácsadási piac. Az 1990-es években sokkal diverzifikáltabbá vált a környezet, megjelentek a multinacionális vállalatok, viszont a rendszerváltás jelentős gazdasági visszaeséssel is együtt járt. Az Európai Unióhoz való csatlakozások tovább formálták ezeket az országokat. (Poór - Milovecz, 2011)

A FEACO jelentés a kelet-közép-európai régióba sorolja az alábbi országokat: Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Ciprus, Csehország, Görögország, Horvátország, Lengyelország, Lettország, Macedónia, Magyarország, Románia és Szlovénia. A régió teljes árbevétele hozzávetőleg 2-3 százalékát adja a teljes európai árbevételnek, míg csak Németországban hozzávetőleg tízszer ekkora a tanácsadásra fordított összeg.

Hazánkban a tanácsadásból származó bevétel 235 millió euróra tehető 2011-ben, ami a régió összesített bevételeinek 8 százaléka. 2010-ben 12 százalékos csökkenés jellemezte a piacot, míg 2011-ben 9,3 százalékkal nőtt, és 2012. évre is 10 százalékos növekedést jeleztek előre. Hazánkban ugyanazok a területek a legjelentősebbek, mint európai szinten: az üzletviteli tanácsadás volt a legjelentősebb (50%), viszont hazánkban az IT tanácsadás nagyobb arányt képvisel (36%), míg hozzávetőleg ugyanakkora részt ad a fejlesztés és integráció (6%), az outsourcing (3%) és az egyéb tanácsadási területek (5%). (FEACO, 2011)

Ahogy az árbevételek alakulása is mutatja, 2008-ban bekövetkezett az, amire a tanácsadók hosszú ideig immunisak voltak: ezt az iparágat is elérte a válság, a nagymérvű leépítések korszaka. Az ügyfél tudás egyre inkább „demokratizálódik”, új üzlet modellek után kutat a szakma. (Clark et al, 2013: 111) A fő tanácsadási területeket illetően várhatóan tovább nő az IT és outsourcing tanácsadás jelentősége, amellet, hogy fontos marad a stratégia, a szervezés és működés, a HR tanácsadás is. (Gross et al., 2014)

Míndezek mellett új vevői igényeknek kell eleget tennie a tanácsadóknak. A megközelítés módját tekintve **a probléma helyett az eredményre kell összpontosítani**. Problémaorientált megközelítés, ha a tanácsadó meghatározza a problémát és erre megoldási lehetőségeket dolgoz ki. Ehelyett viszont a tanácsadónak abban kell segítenie, hogy az ügyfél meg tudja határozni, majd pedig elérni a kívánt célokat. Ezáltal az is kiküszöbölhető, hogy a tanácsadó rosszul határozza meg a problémát. Ennek a közös munkának viszont másik feltétele, hogy **az új tudással rendelkező együttműködő partnere legyen az ügyfélnek**, felváltva ezzel a szakértői hozzáállást. Pusztán a szakértelem nem elég, ismerni kell a szervezetet, ehhez viszont fel kell tenni a megfelelő kérdéseket. Ezalatt az is kiderülhet, hogy a szervezet milyen erőforrásokkal rendelkezik már, amelyekre lehet építeni. Minderre azért is szükség van, mert a turbulensen változó világunkban **a tudás sem statikus, hanem dinamikus**. A hagyományos tanácsadói modellek alapja az a feltételezés, hogy képesek vagyunk befolyásolni környezetünket, viszont mára ez a paradigma megbukott, nincs olyan megoldás, amely minden esetben megfelelő. A tanácsadók a tudás közvetítői, viszont ez a tudásáramlás nem egyirányú, amelyet bizonyít a menedzsment tanácsadás és a menedzsment tudomány kölcsönös egymásra hatása is az elméletben és a gyakorlatban egyaránt. (Sturdy, 2011) A tanácsadói munka során **a kapcsolat is személyesebbé, közvetlenebbé válik a pusztán szakmai kapcsolat helyett**. Míndezek pedig egy új tanácsadói modellhez vezetnek, a **kérdés típusú modellhez** (2. táblázat), amely megfelel a komplex és bizonytalan környezet adta kihívásoknak. (Brooks – Edwards, 2014) A Harvard Egyetem professzorai (Clark et al, 2013) úgy vélik, hogy a **szpecializáció egyre fontosabb lesz ezen a szakterületen is**.

2. táblázat – Tanácsadói modellek összehasonlítása

Fókusz	Szakértő tanácsadás	Folyamat tanácsadás	Kérdés típusú modell
Mi a tanácsadó feladata?	Probléma-megoldás	Probléma-megoldás	Elérni az ügyfél által kívánt végeredményt
Milyen a tanácsadó és az ügyfél kapcsolata?	A tanácsadó tudást közvetít vagy ad át	A tanácsadó és az ügyfél együtt dolgozik emberi erőforrást és szervezeti működést érintő kérdésekben	A tanácsadó és az ügyfél partnerekként működnek együtt a változás műszaki, humán kérdéseiben
Mi a tanácsadó szerepe?	A tanácsadó, mint szakértő ad át tudást és jó gyakorlatokat	A tanácsadó „segítő” vagy egy folyamat szakértője	Az ügyfél és a tanácsadó ötvözik eltérő tapasztalataikat a kívánt végeredmény eléréséért
Hogyan érhető el növekedés az ügyfélnél?	Tudást közvetít a termék vagy szolgáltatás formában	Segíti az ügyfelet megtanulni, hogy hatékonyabban legyen a munkavégzés	Az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges a célok eléréséhez
Mennyire egyedülálló az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás?	Alacsony (különböző kontextusban használható a tudás)	Magas	Magas

Forrás: Brooks – Edwards (2014)

Visszatekintve a menedzsment tanácsadásra vonatkozó definíciókra, megállapíthatjuk, hogy még nem beszélhetünk a kérdés típusú szemlélet érvényesüléséről. Egy önálló kutatás témája lehet, hogy most milyen szemléletmód jellemző a hazai tanácsadási piacon. Jelen kutatást leszűkítettük a válság hatásaira, amely turbulensen változó környezetünk ékes bizonyítéka. Az alábbiakban bemutatjuk, hogy milyen hatással volt a tanácsadó vállalatokra, és hogy beszélhetünk-e a kilábalásról ebben a szolgáltatási szektorban.

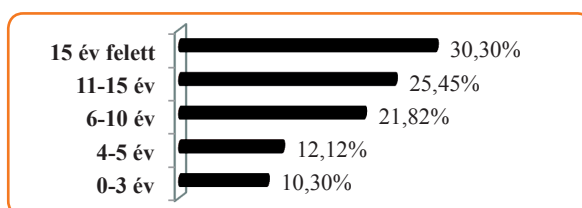
8. MÓDSZEREK

A felmérésben hazai tanácsadókat kérdeztünk meg – a részvétel önkéntes volt, a kérdőív kitöltése interneten történt. Összesen 165 értékelhető kérdőív és 15 interjú feldolgozásán alapulnak megállapításainak. A kutatás nem reprezentatív. A kérdőívben kapott válaszok Microsoft Excel és SPSS segítségével lettek feldolgozva.

8.1. A vállalatok jellemzése

A megkérdezett vállalatok többsége (81,21%) magyar tulajdonban áll, a kizárólag külföldi és a vegyes tulajdonosi szerkezet egyenlő arányban jellemző (8,48 – 8,48%). Az alapítástól eltelt időt tekintve változó képet kapunk, amelyet az 2. ábra mutat be. E szerint a megkérdezett vállalatok közül a legtöbb már több mint 15 éve van jelen a tanácsadói piacon.

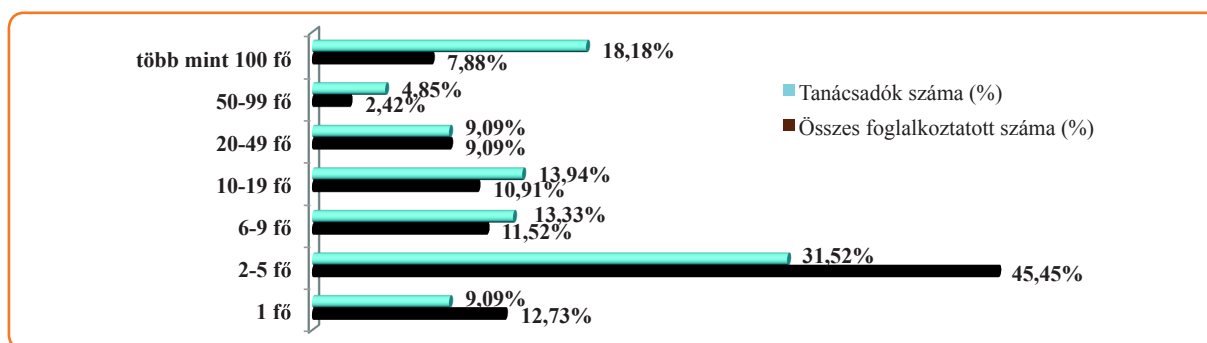
2. ábra – Az alapítástól eltelt idő (év; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az összes alkalmazott és ezen belül a tanácsadók számának arányát mutatja 3. ábra. Az összes foglalkoztatottat tekintve a válaszadók több mint fele mikrovállalkozás (53,94%), közel harmada kis- és középvállalat (23,03% és 10,30%), és mindössze 12,73% nagyvállalat. A tanácsadók mellett további foglalkoztatottak már mikrovállalkozásoknál is vannak (6-9 fős vállalkozások), valamint arányuk a vállalati mérettel nő. Sőt, a nagyvállalatoknál az alkalmazottaknak kevesebb fele a tanácsadó.

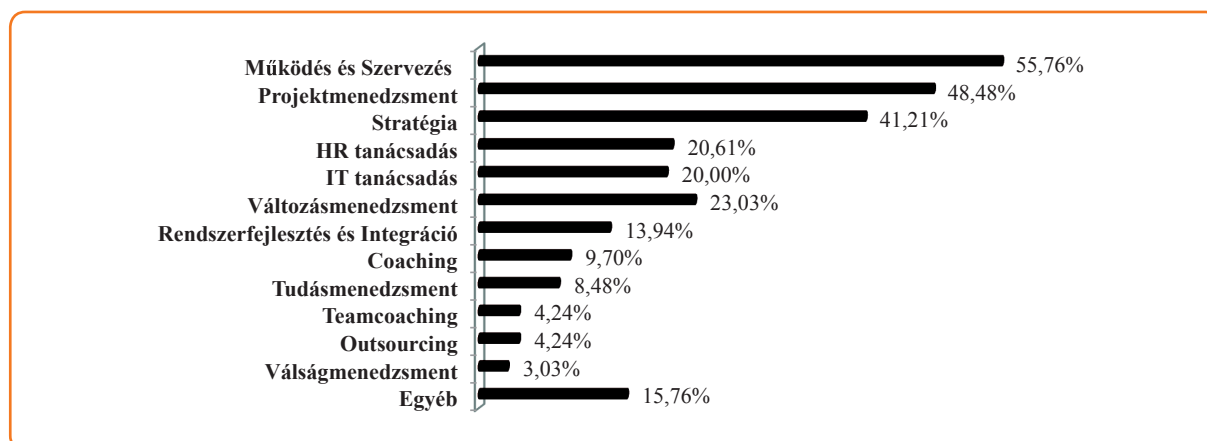
3. ábra – Az összes foglalkoztatott és ezen belül a tanácsadók száma (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vállalatok tevékenységi területe jellemzően a működés és szervezés (55,76%), a projektmenedzsment (48,48%) és a stratégiai tanácsadás (41,21%) (4. ábra).

4. ábra – Tanácsadási szakterület szerinti megoszlás (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9. EREDMÉNYEK

9.1. Reakció a válságra

A 2008-as gazdasági válság hatására valamilyen beavatkozásra szinte minden vállalatnál szükség volt, ezeket mutatja be a 3. táblázat. A válaszadók egy ötfokozatú skálán értékelték, hogy az egyes módszerek alkalmazása mennyire jellemezte vállalatukat (ahol a „Nem jellemző” 1 értékkel, és a „Teljes mértékben jellemző” 5 értékkel került számításba). Minden lehetőségnél átlagot számoltunk, hogy lássuk, melyek voltak a leggyakoribb lépések. Összefoglalóan elmondható, hogy a legtöbb vállalat: új tevékenységet indított, újradefiniálta a stratégiáját, új piacokra lépett be, lefaragott a költségekből, vagy növelte a vállalati hatékonyságot.

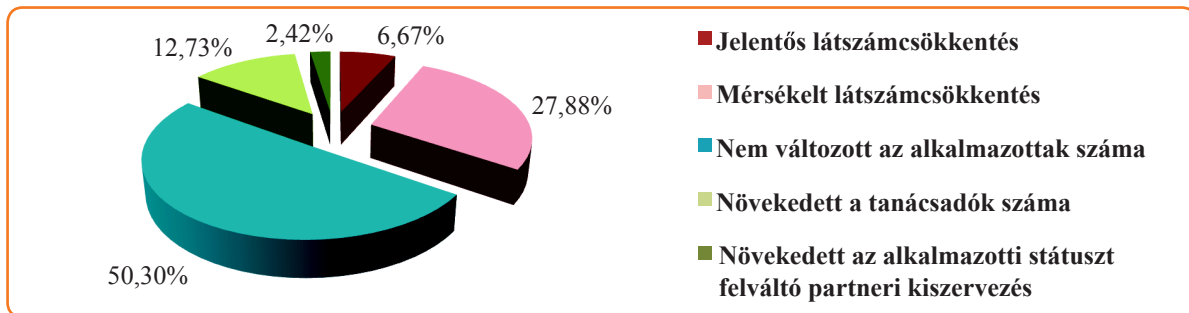
3. táblázat – Reakció a válságra (Megjegyzés: „GY” a gyakoriságot, „%” a megoszlást jelöli; n=165)

	Nem jellemző (1)		Kis mértékben jellemző (2)		Közepes mértékben jellemző (3)		Nagy mértékben jellemző (4)		Teljes mértékben jellemző (5)		Átlag
	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	
Nem volt szükség semmilyen beavatkozásra	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00
Létszámcsökkentés	97	58.79%	31	18.79%	26	15.76%	9	5.45%	2	1.21%	1.72
Tudásmenedzment programok indítása	69	41.82%	42	25.45%	39	23.64%	14	8.48%	1	0.61%	2.01
Projekt, befektetések elhalasztása	76	46.06%	33	20.00%	33	20.00%	13	7.88%	10	6.06%	2.08
Fizetések, juttatások befagyasztása	69	41.82%	31	18.79%	29	17.58%	18	10.91%	18	10.91%	2.30
Oktatás és tréning növelése	52	31.52%	41	24.85%	42	25.45%	20	12.12%	10	6.06%	2.36
Üzleti folyamatokban paradigmaváltás	57	34.55%	35	21.21%	36	21.82%	28	16.97%	9	5.45%	2.38
Marketing tevékenység erősítése	40	24.24%	28	16.97%	48	29.09%	38	23.03%	11	6.67%	2.71
Új piacokra belépés	37	22.42%	26	15.76%	39	23.64%	47	28.48%	16	9.70%	2.87
Stratégia újradefiniálása	36	21.82%	25	15.15%	33	20.00%	50	30.30%	21	12.73%	2.97
Költségcsökkentés	34	20.61%	28	16.97%	34	20.61%	46	27.88%	23	13.94%	2.98
Vállalati hatékonyság növelése	33	20.00%	26	15.76%	33	20.00%	53	32.12%	20	12.12%	3.01
Új tevékenységek indítása	30	18.18%	18	10.91%	41	24.85%	55	33.33%	21	12.73%	3.12

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A legtrikább esetben bocsájtottak el a munkavállalók közül a válság miatt. Ennek mértékét mutatja be részletesebben, hogy milyen foglalkoztatási stratégiát alkalmaztak (5. ábra), ahol kis mértékben megjelenik a tanácsadók esetében a partneri kiszervezés is.

5. ábra – Foglalkoztatási stratégia (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Keresztábrás elemzéssel vizsgáltuk a vállalat mérete és a foglalkoztatási stratégia közti összefüggést. Alapfeltevésünk az volt, hogy a nagyobb méretű cégek nagyobb mértékben építettek le.

A Khi-négyzet próba szerint van kapcsolat a két változó között (a szignifikancia 0,016), viszont a Cramer-féle együttható alapján csak gyenge (értéke 0,224). A mikrovállalkozásoknál jellemzően nem változott az alkalmazotti létszám (66,3%) – ez nem is meglepő, tekintve, hogy számos 1 fős vállalat van ebben a csoportban, így ha ezek megszűntek a válság miatt, jelen felmérésben nem tudtuk őket megkérdezni (2. táblázat). A kisvállalatoknál a mérsékelt létszámcsökkenés (39,5%) volt jellemző, de szintén jelentős azon vállalatok aránya, ahol nem változott a létszám (34,2%), vagy ahol éppen nőtt (18,4%). A közepes vállalatoknál már a mérsékelt létszámcsökkenés volt a legjellemzőbb (41,2%), hasonlóan a nagyvállalatoknál (47,6%). Összességében megállapítható, hogy a vállalati méret növekedésével egyre valószínűbb, hogy a válságot követően valamilyen mértékű létszámcsökkenés volt, így hipotézisünk beigazolódt. Ez a megállapításunk összecseng 566 hagyományos vállalat körében 2008-2009-ben elvégzett vizsgálatok eredményeivel (Fodor et al., 2011). Ebben a körben is nagyobb cégek voltak azok amelyek gyorsabban nyúltak a leépítés eszközehez.

4. táblázat – A vállalat mérete és a válságot követő foglalkoztatási stratégia keresztábrás elemzése (n=165)

		A válságot követő foglalkoztatási stratégia					Total	
		Jelentős létszámcsökkenés	Mérsékelt létszámcsökkenés	Nem változott az alkalmazottak száma	Növekedett a tanácsadók száma	Növekedett a partneri kiszervezés		
Vállalat nagysága	Mikro	Count	6	14	59	9	1	89
		% within: Váll. n.	6,7%	15,7%	66,3%	10,1%	1,1%	100,0%
	Kis	Count	2	15	13	7	1	38
		% within: Váll. n.	5,3%	39,5%	34,2%	18,4%	2,6%	100,0%
	Közepes	Count	2	7	5	2	1	17
		% within: Váll. n.	11,8%	41,2%	29,4%	11,8%	5,9%	100,0%
	Nagy	Count	1	10	6	3	1	21
		% within: Váll. n.	4,8%	47,6%	28,6%	14,3%	4,8%	100,0%
Total	Count	11	46	83	21	4	165	
	% within: Váll. n.	6,7%	27,9%	50,3%	12,7%	2,4%	100,0%	

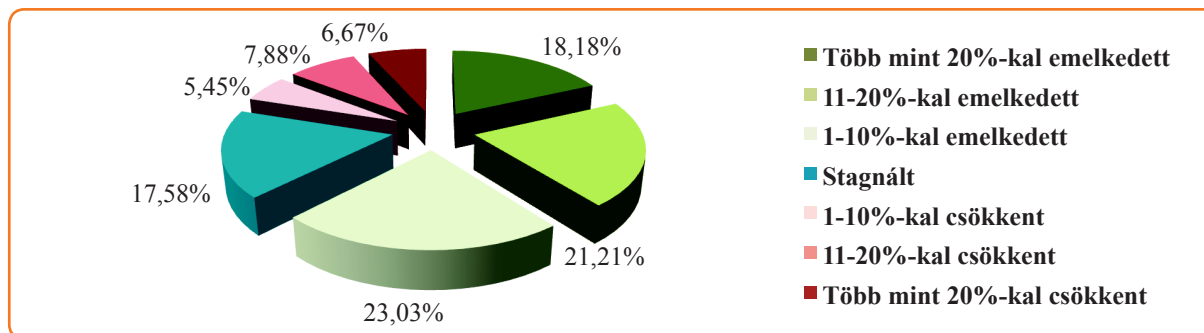
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.2. Kilábalás a válságból – 2013. tapasztalatai

A 2013-ban tapasztalt árbevétel változás vállalati mérettől független a keresztábrás elemzés szerint – 0,074 a szignifikancia –, tehát hipotézisünk nem igazolódott, miszerint a nagyobb vállalatok nagyobb bevételt tudtak realizálni. Ugyanígy nincs összefüggés az árbevétel és a működési tevékenység alakulása közt sem keresztábrás elemzés alapján.

Összességében viszont megállapítható, hogy egy növekedési tendencia vette kezdetét. A legtöbb vállalatnak (62,42%) nőtt az árbevétele 2013-ban előző évhez viszonyítva, míg 17,58 százalékuknál stagnált és közel azonos arányban voltak azok a cégek (20,00%), amelyeknél csökkent (6. ábra).

6. ábra – Az árbevétel alakulása 2013-ban, előző évhez képest (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.3. Jövőbeli várakozások

Kérdőívünk utolsó részében a jövőre vonatkozó várakozásokra voltunk kíváncsiak – a kérdőíveket 2014. év elején vettük fel, így erre az évre kérdeztünk rá.

A 2014-es évben a legnagyobb növekedést az alábbi tanácsadási területeken várták a válaszadók:

- működés és szervezés,
- projektmenedzsment,
- stratégiai tanácsadás, valamint
- IT tanácsadás.

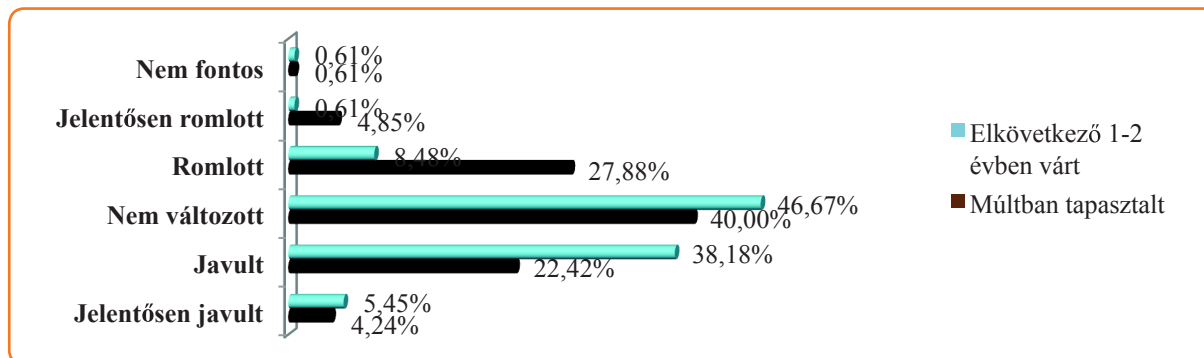
Ezzel ellentétben legkisebb változást az outsourcing, a HR tanácsadás és a válságmenedzsment területeken várták.

A várakozásokkal kapcsolatban két hipotézist teszteltünk. Egyrészt feltételeztünk, hogy minél nagyobb volt 2013-ban egy vállalat árbevétele, annál jobbak voltak a várakozásai a keresletnövekedéssel kapcsolatban. Hipotézisünk viszont megbukott, nincs összefüggés az árbevétel és a piaci várakozások között.

Mivel bizalmi szolgáltatást nyújtanak a tanácsadók, ezért fontosnak tartjuk a szakma megítélését. Így következő hipotézisünk azzal kapcsolatos, hogy milyen kapcsolat van a szakma imázsa és jövőbeni várakozásaink közt kapcsolat.

A válaszadóknak értékelniük kellett, milyennek érezték a szakma imázsát az elmúlt 1-2 évben, és milyen várakozásaik vannak az elkövetkező 1-2 évre vonatkozóan (7. ábra). Az itt kapott válaszokkal végeztünk keresztábrás összefüggés vizsgálatot a 2013-ra vonatkozó árbevétel adataival.

7. ábra – A tanácsadás közelmúltban észlelt imázsa és a jövőre vonatkozó várakozások (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 2013-ra vonatkozó árbevétel-változás és a korábban tapasztalt imázs közt nincs összefüggés – 0,070 a szignifikancia. Ezzel szemben a jövőre vonatkozó várakozásokkal már gyenge kapcsolat mutatkozik – a szignifikancia 0,006, a Gamma értéke pedig 0,197.

A legtöbb válaszadó (46,7%) úgy gondolja, nem fog változni a tanácsadók imázsa, viszont jelentős arányban (38,2%) várnak javulást. Ez a kép viszont változik az árbevétel-változás függvényében.

Ahol a legnagyobb mértékben csökkent az árbevétel, ott a válaszadók 75,0 százaléka szerint nem fog változni az imázs, a maradék 25,0 százalék szerint pedig valamilyen mértékben romlani fog – javulást tehát senki sem vár ebben a csoportban. Ahol 11-20% közt csökkent az árbevétel, ott a válaszadók többsége (61,5%) szerint nem fog változni, de 30,8 százalékuk már javulást vár. Ahol kisebb mértékű, 1-10 százalékos csökkenést tapasztaltak, ott hasonlóan az előző csoporthoz vagy nem várnak változást (55,6%), vagy javulást várnak (44,4%). A stagnáló árbevételű vállalatok több mint fele (51,7%) vár javulást, de szintén nagy arányban van azok, akik szerint nem fog változni a szakma imázsa (31,0%). Akik kismértékű, 1-10 százalékos növekedés volt, közel ugyanolyan arányban számítanak változatlanságra (44,7%), mint ahányan valamilyen mértékű javulásra (52,7%). Ahol már 11-20 százalékos árbevétel növekedést tapasztaltak, ott a legtöbben javulásra számítanak (45,7%), míg 40,0 százalékuk stagnálásra. Azoknál a vállalatoknál, ahol jelentős árbevétel-növekedés volt 2013-ban, ott a válaszadók több mint fele stagnálást vár (51,7%) de még mindig sokan, 44,8 százalékuk vár valamilyen javulásra. Érdemes kiemelni, hogy csak azok a vállalatok számítanak az imázs jelentős javulására, ahol nőtt az árbevétel 2013-ban.

Össességében megállapítható, hogy minél jobb évet zártak 2013-ban, annál jobb várakozásaik vannak imázsuk jövőbeli változásait tekintve.

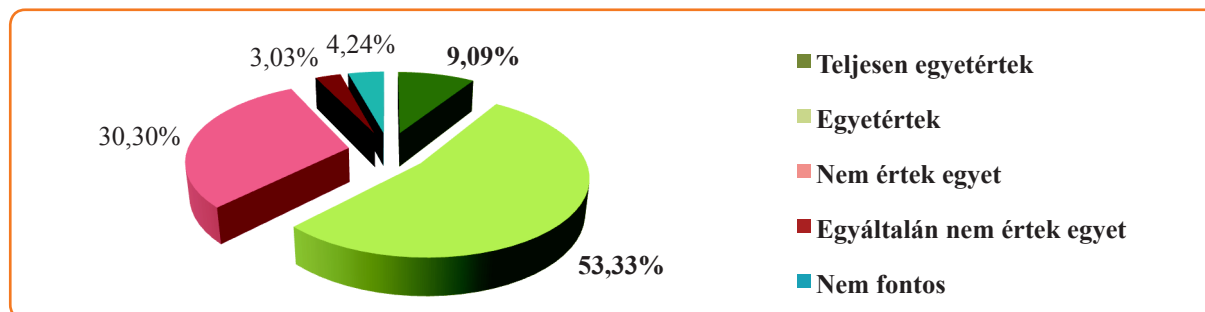
5. táblázat - A 2013-ra vonatkozó árbevétel-változás és az imázssra vonatkozó jövőbeli várakozások kereszttáblás elemzése (n=165)

		Imázs - a jövőre vonatkozó várakozások							
		Nem fontos	Jelentősen fog romlani	Romlik	Nem változik	Javul	Jelentősen javul	Total	
Árbevétel 2013-ban	Több mint 20%-kal csökkent	Count	0	1	2	9	0	0	12
		% within: Árbevétel	,0%	8,3%	16,7%	75,0%	,0%	,0%	100,0%
	11-20%-kal csökkent	Count	1	0	0	8	4	0	13
		% within: Árbevétel	7,7%	,0%	,0%	61,5%	30,8%	,0%	100,0%
	1-10%-kal csökkent	Count	0	0	0	5	4	0	9
		% within: Árbevétel	,0%	,0%	,0%	55,6%	44,4%	,0%	100,0%
	Stagnált	Count	0	0	5	9	15	0	29
		% within: Árbevétel	,0%	,0%	17,2%	31,0%	51,7%	,0%	100,0%
	1-10% között emelkedett	Count	0	0	1	17	18	2	38
		% within: Árbevétel	,0%	,0%	2,6%	44,7%	47,4%	5,3%	100,0%
	11-20% között emelkedett	Count	0	0	5	14	12	4	35
		% within: Árbevétel	,0%	,0%	14,3%	40,0%	34,3%	11,4%	100,0%
	Több mint 20%-kal emelkedett	Count	0	0	1	15	10	3	29
		% within: Árbevétel	,0%	,0%	3,4%	51,7%	34,5%	10,3%	100,0%
Total	Count	1	1	14	77	63	9	165	
	% within: Árbevétel	,6%	,6%	8,5%	46,7%	38,2%	5,5%	100,0%	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szakma jövőbeli alakulását tekintve rákérdeztünk, hogy megítélésünk szerint a megbízók továbbra is a tudás hordozóiként fognak-e tekinteni a tanácsadókra. Az erre kapott válaszokat mutatja be a 8. ábra. A válaszadók közel kétharmada (62,42%) egyetért azzal az állítással, hogy a tanácsadókra továbbra is úgy fognak tekinteni az ügyfelek, mint a menedzsmenttudás megújításnak legfontosabb képviselőire.

8. ábra – A tanácsadók a jövőben is a tudás képviselői lesznek (%; n=165)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Míndez összefüggést mutat az imázssal kapcsolatos jövőbeli várakozásokkal. A keresztáblás elemzés eredményeként a Khi-négyszet próba szerint van összefüggés a két változó között (a szignifikancia 0,000), ahol a Gamma értéke 0,611, ami közepesen erős kapcsolatra utal. A 4. táblázat is mutatja, hogy minél jobb az imázssal kapcsolatos jövőbeli várakozások, annál inkább arra számítanak, hogy a menedzsmenttudás képviselőiként tekintenek a tanácsadókra a jövőben.

6. táblázat – Az imázsra vonatkozó jövőbeli várakozások és a tanácsadók jövőbeli megítélésének keresztáblás elemzése (n=165)

		Tanácsadók, mint a menedzsmenttudás képviselői a jövőben					Total	
		Nem fontos	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek		
Imázs -- a jövőre vonatkozó várakozások	Nem fontos	Count	1	0	0	0	0	1
		% within: Imázs	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Jelentősen fog romlani	Count	0	1	0	0	0	1
		% within: Imázs	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Romlik	Count	2	1	8	2	1	14
		% within: Imázs	14,3%	7,1%	57,1%	14,3%	7,1%	100,0%
	Nem változik	Count	2	3	31	37	4	77
		% within: Imázs	2,6%	3,9%	40,3%	48,1%	5,2%	100,0%
	Javul	Count	2	0	11	47	3	63
		% within: Imázs	3,2%	,0%	17,5%	74,6%	4,8%	100,0%
	Jelentősen javul	Count	0	0	0	2	7	9
		% within: Imázs	,0%	,0%	,0%	22,2%	77,8%	100,0%
Total	Count	7	5	50	88	15	165	
	% within: Imázs	4,2%	3,0%	30,3%	53,3%	9,1%	100,0%	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

10. ÖSSZEFOGLALÁS

A válságot követően minden vállalatnak ellenlépéseket kellett tennie. Leggyakrabban új tevékenységet indítottak, újradefiniálták a stratégiájukat, új piacokra léptek be, csökkentették a költségeket, vagy növelték a vállalati hatékonyságot. Jó hír, hogy ritkán döntöttek a létszámcsökkentés mellett. Úgy látszik, ennek az elköteleződésnek meg is van az eredménye, mivel vállalati mérettől függetlenül arról számoltak be, hogy növekedett árbevételük, ami már a válságból való kilábalásra utal.

Érdekes, hogy a nemzetközi trendekkel ellentétben hazánkban más tanácsadási területek mutatkoznak a legkeresettebbnek az alapján, hogy a legtöbb vállalat milyen területeken nyújt tanácsadást, illetve mely területeket tapasztaltak változást 2013-ban. Ezen a területen a HR tanácsadás háttérbe szorulása kirívó, ennek okait érdemes lehet egy önálló kutatásban feltárni.

A szakma megítélésével kapcsolatban szintén jót jelez előre, hogy a szakma megítélését egyre kedvezőbbnek látják a szolgáltatók, amely segíti a hazai piacon való megerősödést. Az interjúkban került viszont többször is előtérbe annak a veszélye, hogy nem megfelelő szolgáltatást nyújtó tanácsadók jelentek meg a piacon, ami viszont rontja a megítélést.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Biech, E. (2007): *The Business of Consulting*. (2nd ed.) San Francisco, John Wiles & Sons.
- Block, P. (1981): *Flawless Consulting*. San Francisco: Pfeiffer
- Brooks, A. K. – Edwards, K. (2014): *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. Routledge, New York.
- Clarck, K.B. – Wang, O. – van Bever, O. (2013): *Consulting on the Cusp of Disruption*. Harvard Business Review, October pp.106-114.
- Fink, D. (2004): *Management consulting fieldbook*. München: (2. Ed.)Verlag Vahlen.
- Fodor, P. – Kiss, T. – Poór, J. (2011): Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four Eastern European Countries in the Light of Empirical Research in 2009. In: *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*, Vol. 8, Number 1. pp.81-104.
- Gross, A. C. – Poór, J. – Solymossy, E. (2014): *The Western Ways of Management Consultancy: Shifting from Credentials to Competency and Creativity*. Pannon Management Review, 3: 3. pp. 11-34.
- Gross, A. C. – Poór, J. (2008): *The Global Management Consulting Sector*. Business Economics, October 2008. pp. 59-68.
- Kipping, M. – Clark, T. (2012): *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford
- MSZ EN 16114 (2012): *Magyar Szabvány – Vezetői tanácsadói szolgáltatás*. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest.
- Niedereicholz, Ch. (2008): *Unternehmensberatung*. Band 2. (5. Ed.) München: Oldenbourg Verlag,
- Poór J. (2010): *Menedzsment tanácsadói kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Poór, J. – Milovecz, Á. (2011): *Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences*. Journal of Service Science and Management (4): pp. 300-314.
- Poór, J. et al (2009): *Survey of the European Management Consultancy, 2008/ 2009*. Letöltés helye: <http://www.feaco.org/sites/default/files/Feaco%20Survey%202008-2009.pdf>. Letöltés dátuma: 2015. február 2.
- Poór, J. et al (2012): *Survey of the European Management Consultancy, 2011/ 2012*. Letöltés helye: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>. Letöltés dátuma: 2015. február 2.
- Sturdy, A. (2011): *Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management*. British Journal of Management (22): pp. 517-530

A TANÁCSADÓ CÉG KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTJAINAK VÁLTOZÁSA 2001-2012

Tokár-Szadai Ágnes

1. BEVEZETÉS

A tanácsot igénybevevő célja és alapvető érdeke, hogy azt a tanácsadót kérje fel, aki a konkrét feladatot legjobban képes ellátni, és a cég munkatársaival és vezetőivel leghatékonyabban képes együttműködni. A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, majd 2011-12-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek valamint ügyfelek körében. A felmérésben 2001-ben 362, 2005-06-ban 294, 2011-12-ben 77 vállalkozás, és 2001-ben 83, 2005-06-ban 88, 2011-12-ben 58 tanácsadó vett részt. A felmérések célja az üzleti tanácsadási piac feltérképezése, valamint a tanácsadók és ügyfelek tanácsadási értékrendjének összehasonlítása volt. Jelen tanulmányban célom a tanácsadó cégek kiválasztási szempontjai változásának értékelése a vizsgált évtizedben a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján.

1.1. Elméleti háttér

A megfelelő tanácsadó kiválasztásához több kritérium egymással összefüggő, összetett vizsgálatára és mérlegelésére van szükség. A világbanki értékelési rendszer szerint első lépésben az ajánlatban szereplő módszereket és a javasolt közelítésmódot, a tanácsadó szervezetet és a projekt megvalósítására kijelöltek alkalmasságát, referenciáit kell vizsgálni. Ezt követően kerülhet sor a szakmai szempontból megfelelő cégek ajánlatai pénzügyi részének kiértékelésére. A két értékelési eljárás szerint a legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 1989).

A Világ Bank (World Bank, 2011 p:19) azt javasolja hitelezőinek, hogy a súlyozás során

- 0-10%-ot tulajdonítsanak a tanácsadó cég sajátos tapasztalatainak
- 20-50%-ot a módszertannak
- 30-60%-ot a megbízásra javasolt kulcs szakértőknek
- 0-10%-ot a tudás átvételének (tudás transzfer)
- 0-10%-ot a nemzeti szakértők részvételének.

Így a magasan képzett tanácsadói cégnek is kevés esélye van egy választási eljárásban, ha nem a megfelelő kaliberű tanácsadókat ajánlja az adott helyzetben.

Néhány ügyfél e kritériumokat alkritériumokra bontja. Ennek ellenére az alkritériumok részletezett listáját nehezen lehet igazolni és használni, emellett a választási folyamatot szakértői döntés problémájából egy számtani feladattá alakítja. Az ügyfélnek ezen megközelítés ellen kell érvelnie. Ezt a nézetet a Világ Bank is vallja: „... az alkritériumok számát a lényeges mennyiségre korlátozni kell. A Bank azon rendkívül részletes listák mellőzését javasolja, melyek a kiértékelést inkább egy mechanikus feladattá alakítja ahelyett, hogy a javaslat szakmai értékelését elősegítenék.” (World Bank, 2011 P: 19)

A konkrét tanácsadó kiválasztása és a szerződés megkötése előtt a megbízó mérlegeli (Stryker, 1984):

- Az ajánlat versenyképességét és komolyságát;
- A javasolt közelítésmódot: a módszer gyakorlatban való alkalmazhatóságát;
- A tanácsadó emberi és szakmai alkalmasságát:
 - Tudás: a projekt vezető és a munkában résztvevők iskolai végzettsége –rendelkezik-e a tanácsadó jó problémamegoldó képességgel?
 - Tapasztalat: végzett-e már hasonló feladatot a tanácsadó? A munkában résztvevő munkatársak milyen gyakorlattal rendelkeznek? Milyen referenciákkal rendelkezik a tanácsadó? –célszerű a felsorolt referenciákat ellenőrizni.
 - Alkalmasság: alkalmas-e a tanácsadó arra a munkára, amit el kell végeznie? Helyi cégre van-e szükség, (az azonnali elérhetőség és költségek miatt), vagy az Internet (E-mail) illetve egy telefon és egy fax is elég a folyamatos kommunikációhoz?
 - Kommunikáció: rendelkezik-e a tanácsadó jó beszéd és íráskészséggel? Erélyesnek tűnik inkább, vagy segítőkésznek?
 - Rugalmasság: tud-e alkalmazkodni a tanácsadó a változó igényekhez? (Pelczné Gáll-Szadai, 2006)

A szakmai szempontból megfelelő cégek kerülnek be a második fordulóra: ezután következhet az ajánlat pénzügyi részének kiértékelése –a két értékelési eljárás alapján a legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 2000).

Fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A British Telecom pl. hat hónapon át vizsgálta és vizsgáltatta az általa kiszemelt 16 tanácsadó céget. A rostán fennmaradó Mc Kinseyt, a Geminit, és az Andersent ezek után referencialistáik és referencia munkáik bemutatására kérte fel, s végül a megrendelést a Gemini kapta. (Gonda, 1995)

Nádori Éva (2005) kutatásában 25 tanácsadói, 150 kis- és középvállalati, valamint 25 nagyvállalati minta alapján vizsgálta, hogy az ügyfelek milyen szempontok alapján választanak tanácsadó céget. Az értékelés 7 fokozatú Likert skálán történt. Az eredményeket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A tanácsadó választás szempontjainak értékelése

	Tanácsadói minta n=25	KKV minta n=150	Nagyvállalati minta n=25
Bizalom	6,5	6,0	6,0
Cégreferencia	5,9	5,4	5,4
Ajánlat szakmai tartalma	5,5	6,3	6,1
Vállalási díj	5,3	5,2	5,7
Cég imázs	4,8	4,6	4,6
Tanácsadó személye	4,8	5,7	5,3
Határidő	4,1	5,1	5,5

Forrás: Nádori (2005)

Nádori (2005) kutatása alapján a tanácsadó választás ügyfelek által alkalmazott szempontjai több esetben eltérnek a tanácsadók véleményétől. Az ajánlat szakmai tartalmát, a tanácsadó személyét, és a vállalási határidőt az ügyfelek mérettől függetlenül fontosabbnak tartják, mint tanácsadói. A tanácsadók ezzel szemben a bizalom, a cégreferencia, valamint a cég imázs szerepét felülértékelték ügyfelek értékrendjéhez képest. Az ügyfelek az ajánlat szakmai tartalmát, a bizalom szerepét, valamint –különösen a kisebbek- a tanácsadó személyét, a nagyobbak a vállalási díj mértékét tartják a legfontosabb tanácsadó választási kritériumoknak.

Manapság már nem elegendő, hogy az ügyfél elégedett legyen a tanácsadója munkájával, vagy lojális a szolgáltatáshoz. David Maister és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az ún. megbízható tanácsadó (trusted advisor) státuszt elérni (Poór, 2010).

Poór (2005) a BKIK-TANOSZT 2003-as felmérése alapján összefoglalja, hogy melyek a tanácsadó kiválasztásának első információforrásai (2. táblázat).

2. táblázat: A tanácsadó kiválasztásának első információforrásai

Sorrend	Információk forrása	Gyakoriság
1.	ismerősök, kollégák	41%
2.	üzleti partnerek	36%
3.	tenderek	36%
4.	szaksajtó	25%
5.	internet	14%
6.	direct mail levelek	5%
7.	más tanácsadók, kamarák és szakmai szövetségek	4%

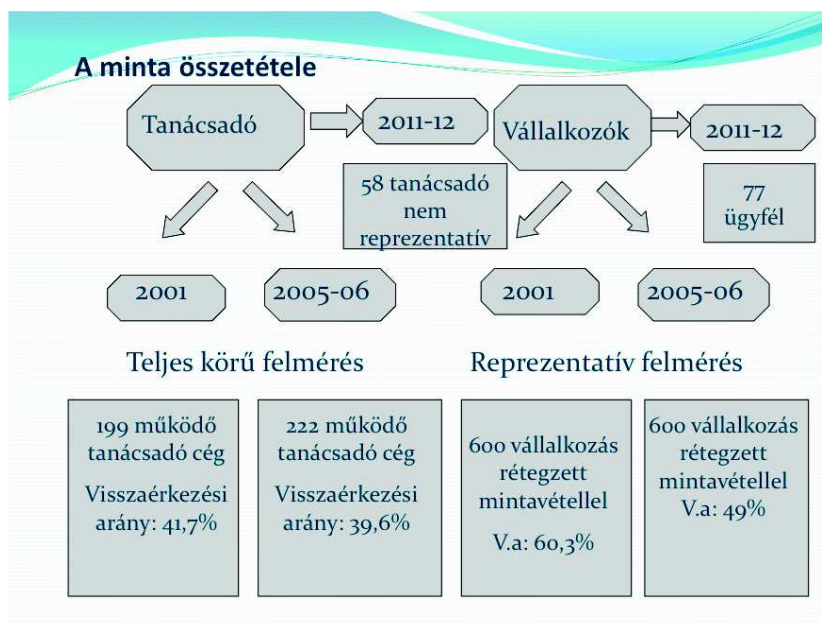
Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése (2003) in Poór (2005)

A 2. táblázat eredményei alapján a tanácsadók kiválasztásakor a személyes kapcsolatok és a szakmai ismertség sokkal fontosabbak, mint a hagyományos marketing eszközök.

1.2. Az empirikus felmérések módszertani háttere

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 (1. ábra).

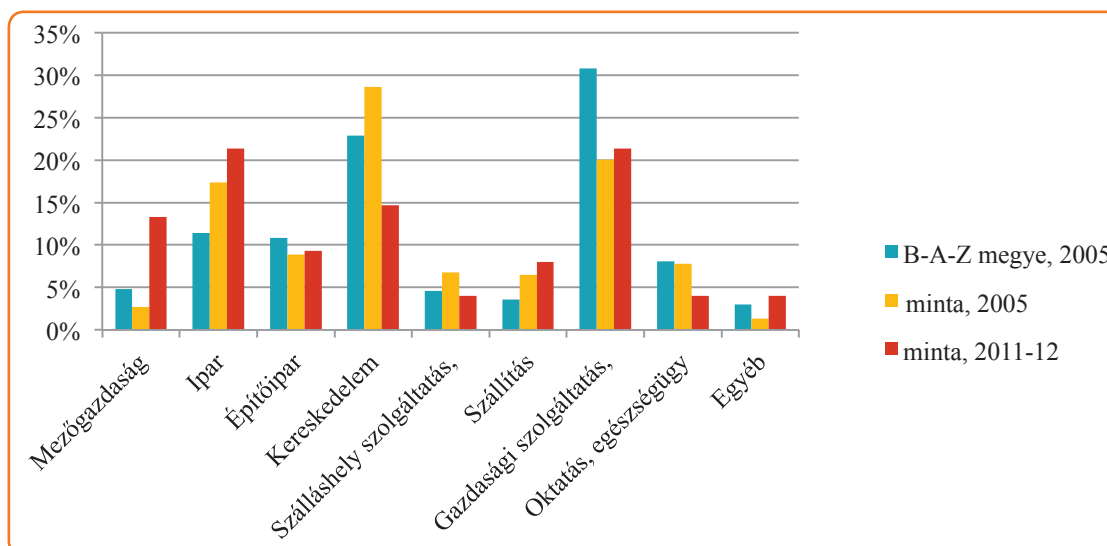
1. ábra: Az empirikus vizsgálatok felépítése



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. 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 kitöltetni. 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 volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat (2. ábra).

2. ábra: A B-A-Z megyei vállalkozások (2005) és a minta (2005 és 2011-12) tevékenységi kör szerinti összetétele

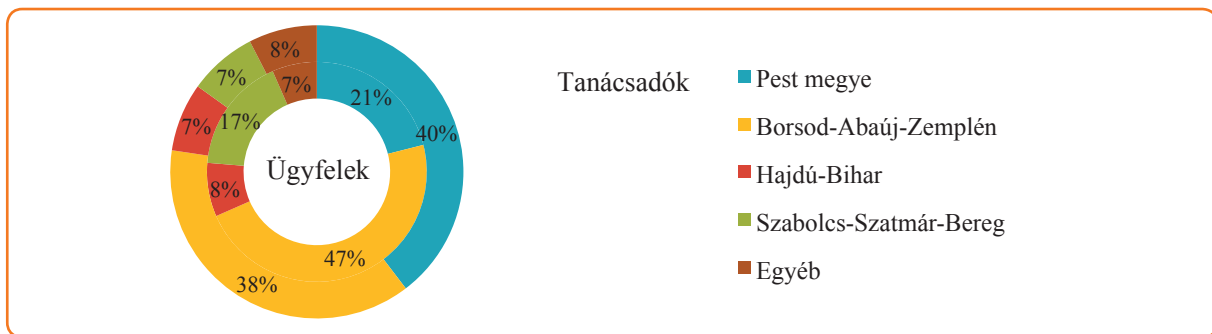


Forrás: KSH, saját

A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek 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).

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredményeim a projekt keretében végzett empirikus felmérés alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvételtől 2011. december és 2012. május között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki. (Tanácsadónak tekintetem azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybevevő vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek (2. ábra). A kérdőíveket úgy állítottam össze, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005-06-os) felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes körűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra (3. ábra). A korábbiak két külön részből álltak: a tanácsadókra és a vállalkozásokra. A mostani a tanácsadókra vonatkozik, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet.

3. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti megoszlása, 2011-2012



Forrás: A szerző saját szerkesztése

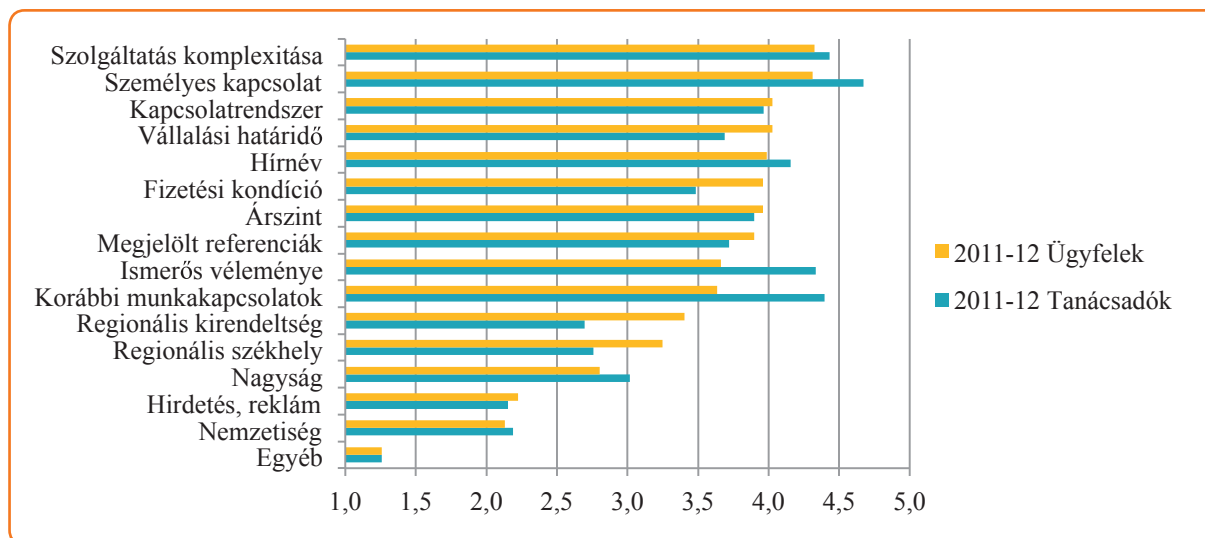
2011-12-ben a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabda módszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadókat vontak be a felmérésbe. A kérdőívet kitöltő vállalkozók főként Borsod-Abaúj-Zemplén, Pest és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéből, tanácsadók pedig főként Pest és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki.

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

2. A TANÁCSADÓ CÉGEK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI A TANÁCSADÓK ÉS ÜGYFELEIK ÉRTÉKÍTÉLETE ALAPJÁN

A tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint az ügyfelek milyen kritériumok alapján választanak tanácsadót (Tokár-Szadai, 2014). A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a különböző szempontokat, ahol 5 jelentése: a választás csak ezen kritérium alapján történik, 1: a választásban egyáltalán nem játszik szerepet (4. ábra).

4. ábra: A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értéktétele alapján, 2011-2012



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A tanácsadók alapvetően helyesen ítélik meg az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát cégük kiválasztásában: a vizsgált 15 szempont közül 5%-os szignifikancia szinten 6-nál mutatható ki kisebb eltérés:

- A tanácsadók a korábbi munkakapcsolataik, valamint a személyes kapcsolat és ismerős véleményének jelentőségét cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték;
- A tanácsadók a regionális székhelyük és kirendeltségük, valamint a kedvező fizetési kondíciók jelentőségét alulértékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti.

A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hírneve, megjelölt referenciái és hirdetése, nemzetisége, nagysága, kapcsolatrendszere, a kínált szolgáltatás komplexitása és árszintje, valamint a tanácsadó vállalási határideje) a szokásos 5%-os szignifikancia szinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és ügyfelek értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát.

A tanácsadó cég kiválasztásában az ügyfelek véleménye szerint a legfontosabb szempontok:

- A **kínált szolgáltatás komplexitása** valamint a tanácsadó cég kapcsolatrendszere: az ügyfelek szeretnek valamennyi szükségessé vált szolgáltatást ugyanattól a tanácsadótól igénybe venni;
- A **személyes kapcsolat** a tanácsadóval: a tanácsadó és ügyfele közötti hatékony együttműködés alapvető feltétele;
- A **vállalási határidő**: az ügyfelek minden eddiginél szűkebb időkereten belül szeretnének eredményt kapni;
- Az **árszint és fizetési kondíciók**: nagyon fontos az ár-érték arány, különösen a gazdasági világválságot követő nehéz időkben felértékelődött ennek a jelentősége;

Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesen fontos szempontok:

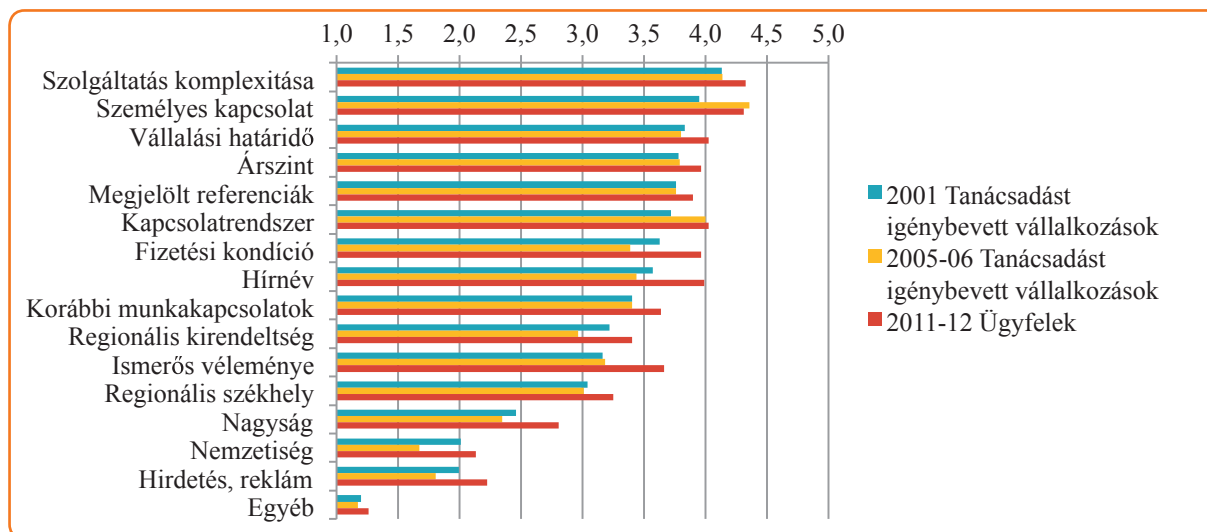
- **Az ismerős véleménye és a korábbi munkakapcsolatok**: a tanácsadók a személyes kapcsolataik mellett ezeknek tulajdonítanak legfontosabb szerepet a cégük kiválasztásában, ügyfelei véleményétől eltérően, akik szerint ezek csak közepesen fontosak.
- **A tanácsadó regionális székhelye és kirendeltsége**: a tanácsadók szerint nem fontos döntési tényező, a vállalkozások szerint közepes fontosságú, a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad.

Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesnél kisebb jelentőségű tényezők:

- A tanácsadó **nagysága** és **nemzetisége** nem fontos döntési kritérium, a vállalkozások sokkal inkább a kínált szolgáltatás minősége, a vállalási határidő és az ár-teljesítmény viszony alapján ítélik meg a tanácsadót, nem előítélettel (pl. „a nagy, külföldi tanácsadó cég biztos szakszerűbb tanácsot ad” típusú gondolkodás nem jellemző a vállalkozásokra).
- A **tanácsadó cég hirdetése**: nem a legjellemzőbb kapcsolatba lépési mód, sokkal fontosabb ennél a személyes kapcsolat szerepe.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti az 5. ábra az ügyfelek értékítélete alapján 2001 és 2012 között:

5. ábra: A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadást igénybevevett vállalkozók értékítélete alapján, 2001-2012



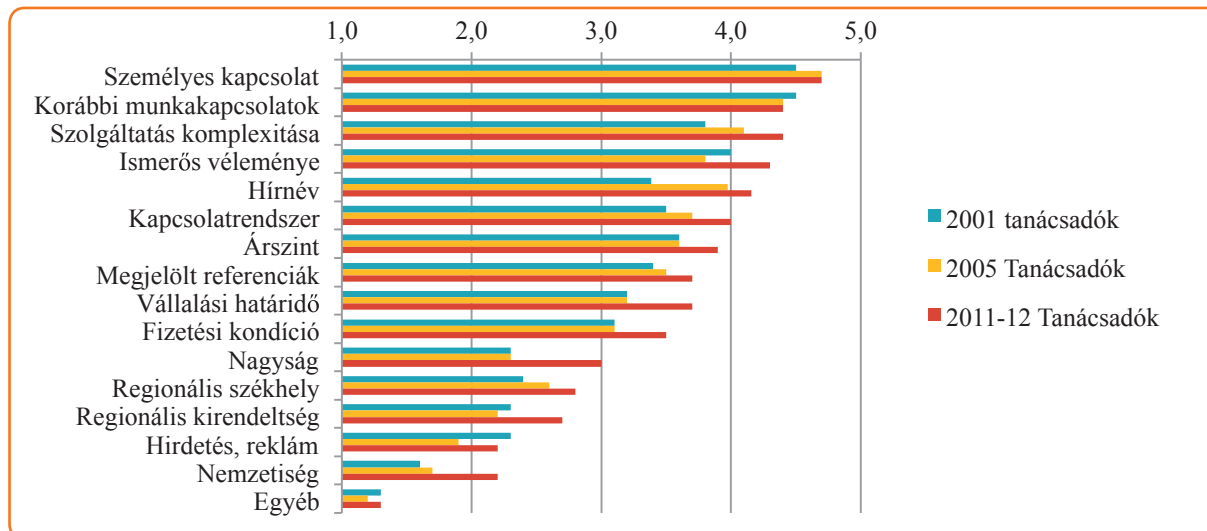
Forrás: A szerző saját szerkesztése

5%-os szignifikancia szinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadó-választási kritérium fontosságának megítélése és a felvétel időpontja között a vizsgált 15 szempont közül 6-nál mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat. Kis mértékben növekedett a tanácsadóval való személyes kapcsolatnak, a kedvező fizetési kondícióknak, a tanácsadó cég hírnevének, az ismerős véleményének, valamint a tanácsadó cég nagyságának és a hirdetésének a szerepe a választásban. A változás valamennyi kritérium esetén kismértékű (5 fokozatú Likert skálán 0,6 alatti) volt.

5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a többi választási szempontokra a vállalkozók értékítélete szerint: nem változtak a vizsgált 10 évben.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 6. ábra a tanácsadók értékítélete alapján 2001 és 2012 között:

6. ábra: A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadók értékítélete alapján, 2001-2012



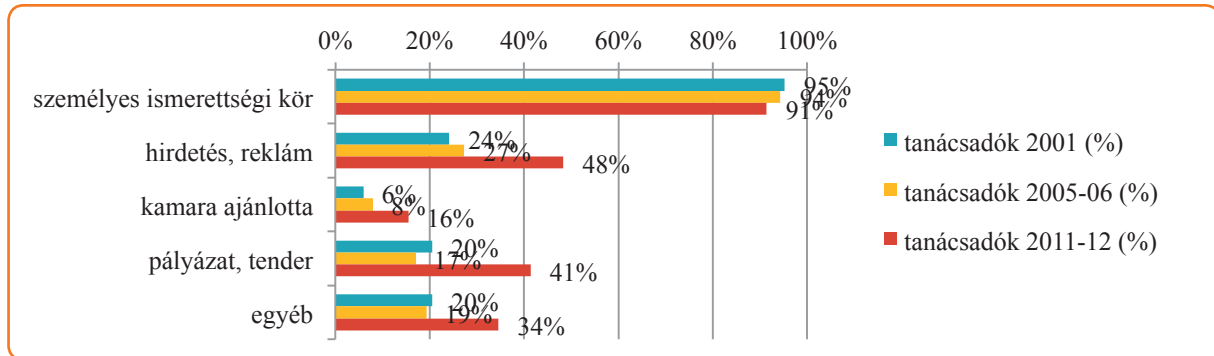
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A tanácsadók a személyes kapcsolatuk, a korábbi munkakapcsolatuk szerepét, a kínált szolgáltatásuk komplexitását, valamint az ismerősök véleményét tartják legfontosabb szempontoknak cégük kiválasztásában. A korábbi munkakapcsolatuk szerepét, valamint az ismerősök véleményét és hírnevük szerepét jelentősen felülértékelték ügyfeleik értékrendjéhez képest. Helyesen ítélik meg, hogy növekedett a kínált szolgáltatásuk komplexitásának jelentősége, valamint a kapcsolatrendszerük, az árszint, a vállalási határidő és a rugalmas fizetési kondíció cégük kiválasztásánál. Helyesen látják, hogy az egyéb tényezőkön kívül a nemzetiségük, valamint a hirdetésük és reklámjaik szerepe a legkisebb cégük választásánál.

3. A KAPCSOLATFELVÉTEL MÓDJA

A tanácsadó cégek megoszlását és ennek változását szemlélteti a vizsgált évtizedben a 7. ábra az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint:

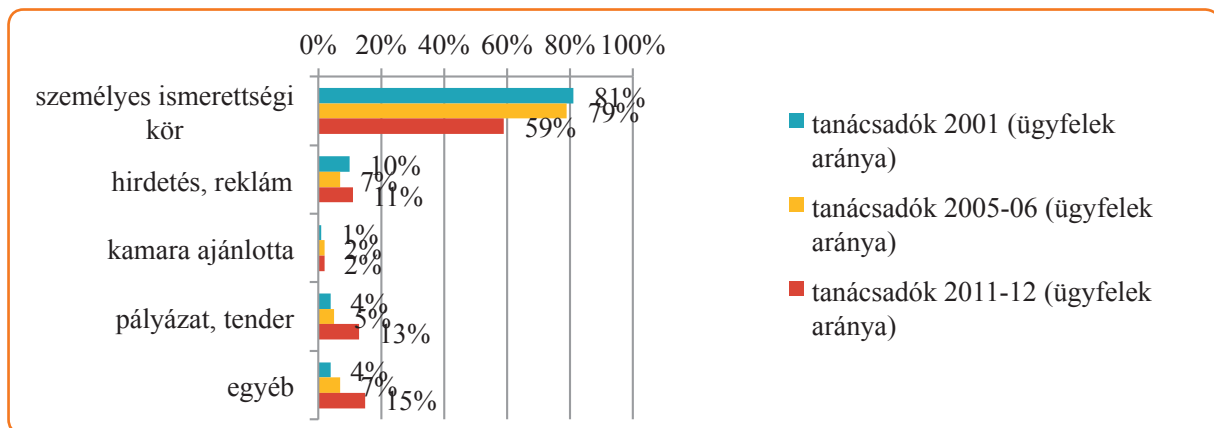
7. ábra: A tanácsadó cégek megoszlása az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint, 2001-2012



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Egyértelműen a személyes ismeretségi kör a legfontosabb kapcsolatba lépési mód, a tanácsadó cégek 91 %-a (2001-ben 95%, 2005-ben 94%) jelölte meg, hogy vannak ebből a körből ügyfelei. A tanácsadó cégek majdnem fele (48 %) (2001-ben 24%, 2005-ben 27%) alkalmaz reklámot, 41% (2001-ben 20%, 2005-ben 17%) említette a pályázatot. A vizsgált tanácsadó cégek ügyfeleinek megoszlását és ennek változását szemlélteti a 8. ábra a vizsgált évtizedben:

8. ábra: A tanácsadó cégek ügyfeleinek aránya a kapcsolatba lépési módja szerint 2001-2012



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A vizsgált tanácsadó cégeknek ügyfelei 2011-12-ben 59%-ban személyes ismeretségi körükből kerülnek ki. A vizsgált évtizedben jelentősen csökkent az ilyen körből kikerült ügyfelek aránya. (2001-ben még 81% volt, 2005-ben 79%-ra csökkent.) Ügyfeleiknek átlagosan 11%-ával (2001-ben 10%, 2005-ben 7%) lépett kapcsolatba reklám, 13%-ával pályázat útján. A pályázat szerepe fokozatosan nőtt a vizsgált évtizedben 4%-ról 13%-ra. Mindhárom vizsgált időpontban a kamara ajánlása játszott a legkisebb szerepet a kapcsolatba lépési módok között, az így megtalált ügyfelek aránya mindössze 1-2% volt.

A vizsgált évtizedben 2001- és 2012 között a változás folyamatos, és kismértékű volt: kicsit csökkent a személyes kapcsolat szerepe, és növekedett a pályázat, tender valamint a kamara, és egyéb tényezők szerepe (itt az internetet, a potenciális ügyfelek telefonos megkeresését, a direkt marketinget, ajánlást és bíróságot említették).

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanácsadó cég kiválasztásánál fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A tanácsadók és ügyfelek értékrendje között nem túl sok eltérést tapasztalunk, és nem is változott jelentősen a vizsgált évtizedben 2001 és 2012 között: a tanácsadók jól felismerték az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát.

A vizsgált évtized alatt az ügyfelek véleménye szerint kis mértékben növekedett a tanácsadóval való személyes kapcsolatuknak, a kedvező fizetési kondíció alkalmazásának, a tanácsadó cég hírnevének, az ismerőseik véleményének, valamint a tanácsadó cég nagyságának és a hirdetésének a szerepe a választásban.

A vállalkozások szerint a személyes kapcsolat mellett a legfontosabb szempont a tanácsadó kiválasztásánál a szolgáltatás komplexitása, a vállalási határidő valamint az alkalmazott árszint;

A tanácsadók a regionális székhelyük és kirendeltségük, valamint a kedvező fizetési kondíciók jelentőségét alulértékelték: a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége az ügyfeleknek biztonságérzetet ad. Az árszint mellett az alkalmazott fizetési kondíció is fontos szerepet játszik a választásban különösen a 2008-as gazdasági világválságot követő nehéz időkben növekedett ennek a jelentősége. A tanácsadók rugalmasabb, az ügyfelek egyedi igényeihez jobban igazodó fizetési feltételekkel jobban meg tudnának felelni ügyfelek igényeinek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Gonda Gy. (1995): *Amit kívülről jobban látni* (Figyelő, 1995. dec. 21.)

Maister, D.H. – Green, Ch.H. – Galford, R.M. (2000): *The Trusted Advisor*. Free Press, New York

Pelczné-Szadai Á. (2003 a): *Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész* (ISSN:0133-0179 Vezetéstudomány, 6. szám);

Pelczné-Szadai Á. (2003 b): *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész* (ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 7-8. szám)

Pelczné Gáll-Szadai Á. (2006): *Üzleti tanácsadás alapjai* ISBN 9639634050 Bíbor Kiadó Miskolc, 2006

Poór J. (1989): *Menedzsment tanácsadás vezetőknél és konzultánsoknak* Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest

Poór J. (2000): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv* KJK, Budapest

Poór J. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* Akadémiai Kiadó, Budapest

Szadai Á (2006): *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között* (VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0)

Stryker, R – Stryker, S.C. (1984): *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters, Checklists*. Prentice Hall Inc.

Tokár-Szadai Á (2014): *A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai* In: Karlovitz János Tibor (szerk.) Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben. 332p. Komárno: International Research Institute. pp. 165-172. (ISBN:978-80-89691-10-4)

World Bank (2011): *Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD Loans and IDS Credits&Grants by World Bank Borrowers* January, 2011 (http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLS_English_Final_Jan2011.pdf)

PÁLYÁZATTAL TÁMOGATOTT EGÉSZSÉGESEN KARCSÚ LEAN MENEDZSMENT RENDSZEREK

Toldi Sándor

A szervezetek folyamatosan keresik a hatékonyság javítási lehetőségeket, érdemes figyelemmel kísérni a komplex technológia fejlesztési pályázatokat, mert ezek keretében nemcsak gépberuházási, hanem szervezetfejlesztési tanácsadások is finanszírozhatók. Ezzel a szakmai publikációval szeretném felhívni a figyelmet arra a többféle vállalatfejlesztési lehetőségre, amelyet a komplex vissza nem térítendő támogatású technológia fejlesztési pályázatok nyújtanak, amelyek várakozásaink szerint a 2015 évtől ismét kiírásra kerülnek.

Nem szeretnék kitérni a pályázati kiírás valamennyi részletére, azokat a pályázati kiírások hosszú oldalakon keresztül tartalmazzák. Kiemelek több olyan elemet, amelyek tapasztalatainkon alapulnak, és hasznos segítségül szolgálhatnak a technológiafejlesztésbe fogó vállalkozásoknak. A továbbiakban ismertetek egy esettanulmányt és ennek keretében 3 fejlesztést, amely egy autóiipari beszállító közép vállalkozásnál történt meg a Komplex vállalati technológia-fejlesztés (GOP-2011-2.1.1/B) pályázatukkal kapcsolatban. A pályázat kiírását követően a cég felülvizsgálta, hogy melyek azok a célok, amelyek támogathatóak a pályázattal. A pályázattíró kollégánkat is bevonva, a következőket határozta meg a vezetőség:

- Gép- és infrastrukturális beruházások
- Tanácsadói szolgáltatások az irányítás fejlesztése érdekében,
- Tanácsadói szolgáltatások a gyártás fejlesztése érdekében,
- ISO 14001 szabvány szerinti irányítási rendszer bevezetése és független, akkreditált tanúsító céggel történő tanúsítása.

Jelen publikációban nem térünk ki a Gép - és infrastrukturális beruházásokra, inkább a mások számára is példaértékű tanácsadói szolgáltatásokat mutatom be.

1. Projekt:

A komplex technológiai fejlesztés megvalósítása keretében történt meg az MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszer kialakítása és a tanúsító auditra való felkészítése.

Az 1. Projekt esetében a tanúsító cég tanúsítási költségét is el tudta a szervezet számolni a pályázat elszámolható költségei között. Alább felsoroltam további irányítási rendszereket, amelyekkel nekünk sikeres referenciáink voltak:

- ISO 9001 Minőségirányítási rendszer
- ISO 50001 Energiairányítási rendszer,
- ISO/TS16949 autóiipari minőségirányítási rendszer gyártók részére,
- VDA 6.2 autóiipari minőségirányítási rendszer szolgáltató szervezetek (pl. logisztikai szolgáltatók) részére.

A pályázati elszámoláshoz csak olyan tanácsadót vegyenek igénybe, aki rendelkezik akkreditált tanúsító szervezet általi ISO 9001 tanúsítással, amely a nyújtott szolgáltatásra is kiterjed. Fontos, hogy a tanúsító cég számlája akkor számolható el a pályázat keretében, ha a vonatkozó tanúsító szervezet rendelkezik akkreditációval. A pályázati elszámoláskor benyújtandók:

- a tanácsadás és tanúsítás számlái,
- a pályázó szervezet irányítási rendszer tanúsítványa,
- a tanácsadó ISO 9001 tanúsítványa,
- a tanúsító szervezet akkreditációja

2. Projekt:

Komplex technológiai fejlesztés megvalósításának keretében a növekvő vevői igények kielégítése érdekében szüksége volt a vezetőségnek a vezetési, irányítási folyamatok átszervezésére, amelyet EFQM modell szerinti önértékelés alkalmazásával végeztek el tanácsadói irányításunkkal.

Az önértékelés tapasztalatunk szerint elvégezhető mind az EFQM modell 9 főkritériuma szerint, mind az ExcellenCert kiválósági követelményrendszer szerint. Az utóbbi esetében megfelelősegi auditot is el lehet végezteni tanúsító szervezet által.

Az ExcellenCert kiválósági követelményrendszer rövid ismertetése:

A magyarországi tanácsadói és tanúsítói tapasztalatok azt igazolták, hogy az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási vagy egyéb irányítási rendszert már több éve működtető szervezetek igénylik a továbbfejlődést, és fejlesztési útmutatóként eredményesen képesek használni az Európai nagyvállalatok által alapított és működtetett EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválósági modelljét. Emellett igény mutatkozott a szervezeti kiválóság évről-évre történő fejlődését ösztönző, illetve igazoló tanúsítási követelményrendszerre is.

Az ExcellenCert innováció előírja az évenkénti önértékelést, amelynek követelményfüzete az EFQM modell alapelveire építkezik, amely tartalmazza a technológiai és a kereskedelmi teljesítmény javítását, figyelembe véve a vevőket, illetve a környezeti és a társadalmi felelősségvállalást. Az EFQM 2010 alkritériumok, vagy a 8 kiválósági alapelve alapján történő önértékelés során fel kell tárni a fejlesztési lehetőségeket, majd prioritizálást követően kell kiválasztani a legalább 3 fejlesztési projektet.

3. Projekt:**Gyártási folyamatmenedzsment átszervezése Lean-kaizen workshopon történő tervezéssel és húzó rendszerű Kanban rendszer bevezetésével.**

Ebben a projektben egy igazán karcsúsító szervezetfejlesztési program keretében megvalósuló, egy Pályázattal támogatott veszteségcsökkentő tanácsadói támogatást mutatok be, amelynek révén a szervezet egészségesen karcsú működéssel versenyképesebbé, költséghatékonyabbá válhat az elkövetkező években.

Fénykép: Gyártási audit



Fotó saját forrásból

Ahhoz, hogy megértsék a LEAN szempontú átvizsgálás lényegét, hogy mennyire karcsú a működésük, javaslok, hogy végezzenek egy kis önvizsgálatot a veszteségvadászati néhány kérdésre válaszolva.

Veszteségvadászati:

- nagyok a készleteink ?
- a szállítási biztonság érdekében nagy készleteket halmozunk fel?
- csak annyit gyártunk amennyit a vevő kér?
- nincsenek kiegyensúlyozott folyamataink, sok a belső készlet?
- sok a minőségi probléma ?
- sűrű a gépek nem tervezett leállása?
- akadozik az anyagellátás?
- hosszú az átállási idő?

Ha ezekkel kapcsolatban veszteség merül fel, akkor van lehetőség LEAN szempontú fejlesztésre, amelyhez ajánlott tapasztalt tanácsadót is igénybe venni.

Amennyiben sikerül a vállalatra kiterjedően megvalósítani a LEAN fejlesztéseket, megvalósul a LEAN gyártási képesség, amelyet például az alábbiak jellemezhetik:

- Integrált termelési folyamat, minimális készletszint mellett,
- Kis-sorozat /batch/ gyártási képesség, amely szinkronban van a kiszállítás ütemével,
- Hibamegelőzés a folyamatba beépített minőséggel és valós idejű /real time/ minőség visszacsatolással,
- A vevői igények meghatározta /pull rendszerű/ gyártástervezés,
- Munkacsoportos /Team/ munkaszervezet (több szakma, döntés, tökéletesítés kompetenciák),
- A dolgozók aktív bevonása (hibakeresés és megoldás, minőségjavítás)
- Az egész értékkepző folyamat zárt integrációja az alapanyagtól a késztermékig

A Lean alapfogalmai az érték, az érték áramlás, az áramlás, a húzás és a tökéletesség.

A 2. és a 3. projekt pályázati elszámolásához be kellett nyújtani a tanácsadás során rögzített jelenléti íveket. Mivel itt nincs tanúsítás, független tanúsító szervezet, aki a projekt eredményét elfogadná, tanúsítaná (mint az 1. projekt esetében), ezért szükség van a jelenléti ívek vezetésére, az elért eredmények, az elkészült dokumentumok megőrzésére.

A helyszíni szemlén be kell tudni mutatni kérésre a tanácsadás során készült dokumentumokat, elemzéseket, jegyzőkönyveket. Ajánlott fényképeket is készíteni a konzultációkról, természetesen a résztvevők engedélye mellett.

A KARI MINTAGAZDASÁGI HÁLÓZAT SZEREPE A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁSÁBAN

Vér András – Cseri Dalma

1. BEVEZETÉS

A mintagazdaság fogalma és kialakításának ötlete egyáltalán nem új keletű. Korábban a régi Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar intézetében már foglalkoztak egy olyan intézményrendszer kialakításában és működtetésében, mely bemutató- és gyakorlóüzemként funkcionál.

Már az 1900-as években szerveztek és működtettek egy minta-parasztgazdasági tevékenységet a Szigetközben, mely Hensch Árpád nevéhez fűződik. Továbbá Ujhelyi Imre, aki Moson vármegyében alapított tejszövetkezeteket, – Levélen, Hegyeshalmon, Nezsideren, stb. – mintául szolgáltak az akkori a dán gazdaságok számára a saját szövetkezeteik megszervezésében és a szaktanácsadó szolgálatok kialakításában. (Cser, 2001)

1.1. A mintagazdasági hálózat kialakulása, története

Az elmúlt években alaposan megnőtt az agrárium presztízse jelentősége. Ezzel párhuzamosan az oktatás nehezen tud lépést tartani. Magyarországon tradicionálisan agrárnagyhatalomnak tartjuk magunkat, azonban az elmúlt években kételyek merültek fel a hazai oktatás korszerűsége és gyakorlatiassága kapcsán. Különösen az okleveles agrármérnök-képzés egyike azoknak az egyetemi szakképzéseknek, amely leginkább igényli a gyakorlati képzést. A gyakorlati képzés színhelyei a mezőgazdasági tulajdonviszonyok átrendeződése előtt a tangazdaságok és a mezőgazdasági nagyüzemek és termelőszövetkezetek, állami gazdaságok voltak. Ezek a nagyüzemek annál is inkább megfeleltek a gyakorlati képzés követelményeinek, mert az agrármérnököket elsősorban az ilyen gazdaságok irányítására képezték az agráregyetemek.

A termelőszövetkezetek átszervezése, illetve számának csökkenése és az állami gazdaságok átszervezése a gyakorlóléhelyek számának drasztikus csökkenését eredményezte. Ezzel egy időben a hallgatói létszám, a gyakorlóléhelyek iránti igény, pedig többszörösére növekedett. A problémát tovább bonyolította az a tény, hogy a képzésbe egyre inkább beépültek a kis és középméretű mezőgazdasági üzemek gazdálkodásához, irányításához, üzemeltetéséhez kapcsolódó ismeretek. A felsorolt tényezők eredményeként a Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi karon az agrármérnök hallgatók gyakorlati képzését az új követelményeknek megfelelően kellett és kell átalakítani.

Az 1990-es évektől a hallgatók hetesi-, hazai és külföldi gyakorlati lehetőségeik fokozatosan beszűkültek, ugyanis a fogadókész gazdaságok, pénzüzetek, valamint élelmiszeripari üzemek száma folyamatosan csökkent. Ezeket realizálva a Kar Szaktanácsadó és Továbbképző Intézete azt javasolta, hogy az oktatást, a gyakorlati képzést, valamint a szaktanácsadást és a szakterületi kutatást is szolgáló kapcsolatbővítést azokkal a gazdasági szereplőkkel kell megvalósítani, akik a megváltozott gazdasági helyzet és piaci viszonyok között is versenyképesek tudnak maradni.

2000 júniusában a diplomaosztó ünnepségen 4 gazdaság részére egy együttműködést tanúsító „Mintagazdaság” címet ítéltek oda, továbbá egy oklevelet és a címet látogatók számára egy zománcozott táblát adtak át.

Már kezdetben is nyilvánvalóvá vált, hogy az oktatás és a képzés mellett ezeket az együttműködések a kutatás-fejlesztés és az innováció területeire is ki kell terjeszteni.

(Cser et al., 2010.)

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A Mintagazdasági Kuratórium, mely a Kar által felkért oktatókból és gyakorlati szakemberekből áll, meghatározta a „Mintagazdaság” fogalmát:

„Mindenképpen olyan gazdálkodási (termelési) egységről (például családi gazdaság, gazdasági társaság, stb.) lehet szó, amely együttes tevékenysége (és nem utolsó sorban eredményei) révén példaként szolgálhat a régió többi, hasonló tevékenységét folytató szereplője számára”. (Reisinger, 2000.)

Tehát a Mintagazdaság cím elnyerése egy összetett, komplex folyamat eredménye. A címet pályázat útján lehet elnyerni, azonban ennek van egy kritériumrendszere, mely meghatározza a pályázatra jelentkező gazdaságok minősítését. (1. táblázat)

1. táblázat: Kritériumrendszer

Megnevezés	Tartalma
Gazdálkodás eredményei (max. 50 pont)	Nem lehet veszteséges, nem állhat csődeljárás és felszámolás alatt, tartósan (több éven át) haladják meg a hasonló tevékenységekkel foglalkozó egységek színvonalát
Szakmai kvalitások (max. 15 pont)	Kiemelkedő (példaértékű) szakismeret, továbbképzési hajlandóság, új iránt való fogékonyság
Személyes tulajdonságok (max. 20 pont)	Megfelelő intraperszonális kommunikációs készség, emberi kvalitások, viselkedés, stb.
Alkalmazott technológiák, eljárások (max. 20 pont)	Legyenek korszerűek, gazdaságosak és környezetkímélők
Szaktanácsadásban való közreműködés (max. 20 pont)	Szakmai bemutatók tartása, látogatók fogadása, alkalmazzon szaktanácsadót
Szövetkezési hajlandóság (max. 10 pont)	Legyen tagja szövetkezés(ek)nek
Integrációs tevékenység (max. 20 pont)	Környékbeli gazdák részére szolgáltatások végzése
Információs rendszer működése (max. 20 pont)	Megfelelő adatnyilvántartás, adatszolgáltatás
Adományozó intézménnyel való kapcsolat (max. 20 pont)	Kölcsönös együttműködés elvén alapul, adományozó részéről: ingyenes szaktanácsadás és információnyújtás, szakmai segítség pályázatok készítéséhez, térítésmentes továbbképzés, stb., mintagazdaság részéről: hallgatók gyakorlatra fogadása
Formai kívánalmak (max. 15 pont)	Gazdaság tisztasága, rendje, környezete, stb., megfelelő és példaértékű legyen.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2014. Mintagazdasági jubileumi évkönyve alapján (2010.)

Az erre a célra összeállított formanyomtatványt, a pályázati adatlapot, a gazdálkodó egység vezetője készít el és nyújtja be. A megadott határidőig benyújtott és az előírásoknak minden egyes részletében megfelelő pályázatokat egy erre a célra létrehozott pályázati bíráló bizottság véleményezi, majd javaslatot tesz a cím adományozójának a „Mintagazdaság”, „Mintaüzem”, vagy „Elismert gyakorlóhely” cím odaítélésére.

Maga a pályázat egy szöveges és egy számszerű adatokat tartalmazó táblázatos részből áll. A szöveges részben kell leírni a gazdaság eddigi tevékenységét, és itt kell megemlíteni azt is, hogy a pályázó milyen ismérvek alapján tartja indokoltnak a cím odaítélését.

A számszerű adatokat tartalmazó táblázat foglalja össze:

- a vállalkozás pénzügyi adatait,
- a földterületet,
- a növénytermesztés legfontosabb jellemzőit,
- az állattenyésztés legfontosabb jellemzőit,
- az egyéb tevékenységekkel előállított termékek, szolgáltatások mennyiségét, értékesítését,
- a vállalkozás élelmiszeripari tevékenységének fontosabb mutatóit,
- az eszközellátottságot,
- a beruházásokat,
- és a pénzügyi mutatókat.

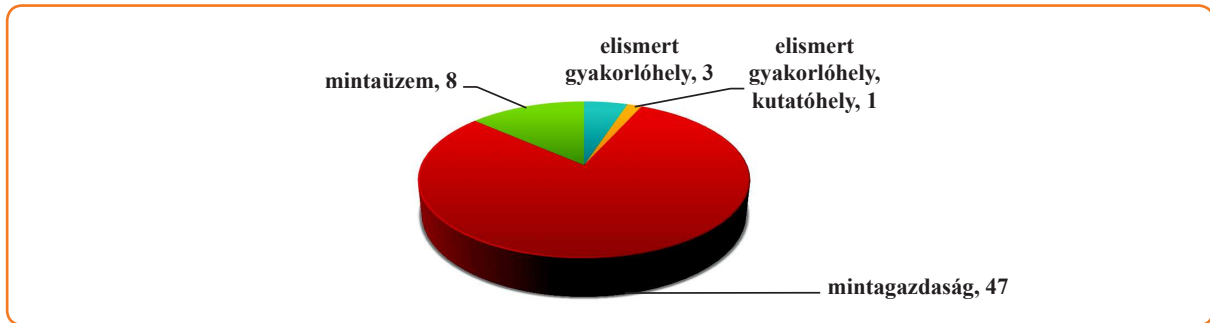
Ahhoz, hogy a bíráló bizottság a cím odaítélést támogathassa, a pályázónak a bírálati lapon (melyet a bíráló bizottság állít össze a benyújtott pályázati anyag és a helyszíni szemlén tapasztaltak alapján) szereplő maximális pontszámnak legalább a 75%-át kell elérnie. Az odaítélésről a dékán dönt.

A Mintagazdaságokat jogcím szerint, ágazatonként, illetve területi elhelyezkedés alapján vizsgáltuk. Az adatok forrása a Nyugat-dunántúli Regionális Szaktanácsadási Központ volt. Az adatokat a Microsoft Excel program segítségével elemeztük és ugyancsak ezen programmal diagramokat készítettünk.

3. EREDMÉNYEK

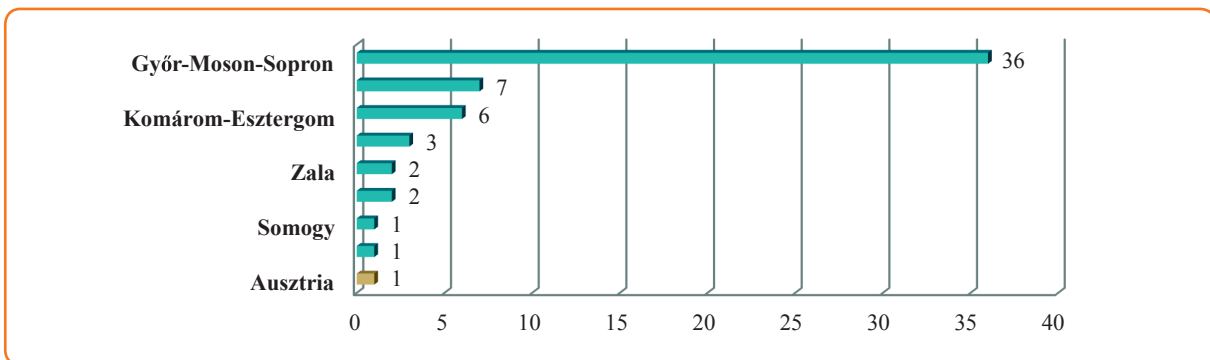
A 2000-ben induló és azóta minden évben meghirdetett mintagazdasági pályázat számos gazdasági szervezetet vont be a rendszerbe. 2000-ben négy gazdaság kapta meg a címet, 2004-ben már 30-ra emelkedett ez a szám, 2010-ben pedig már több mint 50, azon gazdaságok számba, mely a pályázatok alapján elnyerte a címet. Idén, 2014-ben újabb két gazdaság kapta meg a „Mintagazdaság” címet. (1. ábra)

1. ábra: Mintagazdaságok jogcím szerinti megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2014.

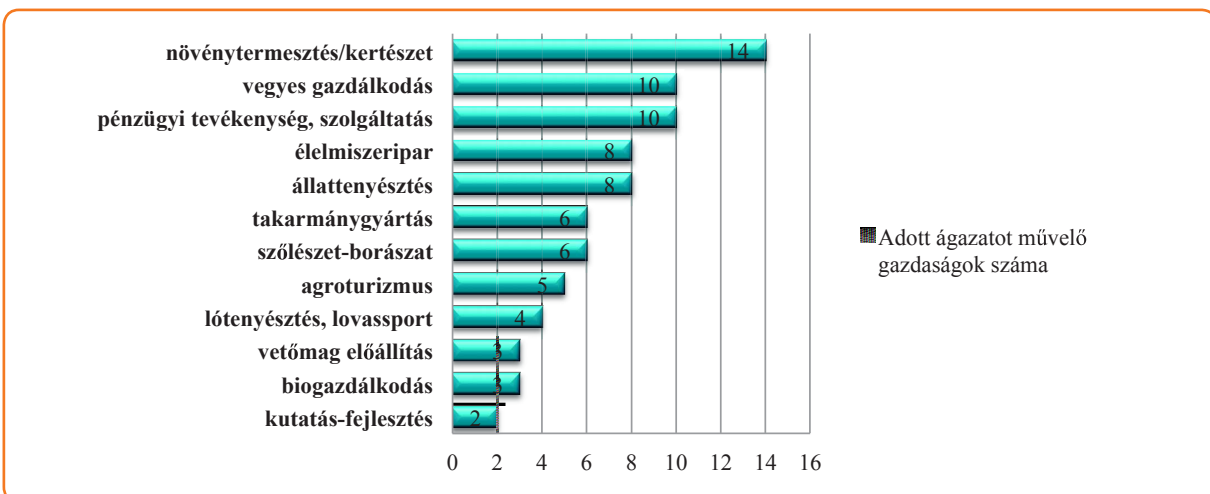
2. ábra: Mintagazdaságok területi megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2014.

A mintagazdaságok területi megoszlása (2. ábra) jól mutatja, hogy a Mintagazdasági Hálózat 8 megyében van jelen, továbbá Ausztriában is található egy mintagazdaság, a Winzerkeller–Zantho borászat.

3. ábra: Mintagazdaságok ágazat szerinti megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2014.

A 3. ábra, mely a mintagazdaságok ágazat szerinti megoszlását mutatja meg, elmondható, hogy a növénytermesztéssel foglalkozó gazdaságok vannak nagy számban, és azt is, hogy egy gazdaság átlagosan nem csak egy tevékenységgel foglalkozik.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A kapott eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a mintagazdasági hálózatra országos szinten szükség van. A hallgatók gyakorlatorientált képzése érdekében szükség van a hálózat bővítése olyan profilú gazdaságokkal, melyek lehetővé teszik azt.

A tapasztalatok alapján a mintagazdasági hálózat(ok) szerepét és bevezetését célszerű intézményessé tenni az agrár-felsőoktatási intézményeknél egyaránt, mert azonos problémákkal küszködnek. Az intézményrendszer finanszírozását állami forrásokból és pályázati lehetőségekből célszerű megteremteni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Cser J. – Orbán J. – Schmidt R. – Tenk A. – Varga L. (2010): Mintagazdaságok jubileumi évkönyve 2000-2010. NYME-MÉK Szaktanácsadó és Továbbképző Intézet, Mosonmagyaróvár, 6-17.

Cser J. (2001): Regionális agrárszaktanácsadó hálózat modelljének kialakítása és működésének tapasztalatai az Észak-Nyugat magyarországi régióban. PhD értekezés, Keszthely, 2001.

Reisinger P. (2000): Előterjesztés a Mintagazdaság, Mintagazda c. létrehozására. Mosonmagyaróvár, 2000.

TANÁCSADÓ ÉS ÜGYFÉL KAPCSOLATA – MILYEN ÜGYFELEINK VANNAK ÉS MILYENEK LESZNEK?

Ziegler Éva

1. BEVEZETÉS

A címben feltett kérdésre a Budapesti Iparkamara és szakmai partnerei által szervezett VII. Országos Tanácsadói Konferencián elhangzott előadásomon adott válasz nem a legutolsó egy év eredménye. Sokkal inkább az elmúlt évek, évtizedek változásaiból leszűrt tendenciák összegzése. Gondoljunk csak az egy évvel korábbi, VI. OTK konferenciára, ahol a kérdést a tanácsadói oldalról már körbejártuk: Milyen lesz, milyen legyen a világ változásaival lépést tartó, sőt, azok előtt járó, (vagy pesszimistább megfogalmazásban: az életben maradó...) „új tanácsadó”? Akkor leszünk-e jó társai Ügyfeleinknek, ha egyre inkább helyettük fogunk halat, vagy ha megtanítjuk őket halászni, de a hálót még mi adjuk, – avagy, ha a hálózövés rejtelseibe avatjuk be őket? Mindhárom megoldásnak vannak operatív és taktikai szinten kiváló előnyei, mind az Ügyfél, mind a tanácsadó szempontjából. De stratégiai szinten mindkét oldal akkor jár legjobban, ha a harmadik megoldás mellett voksol. Ennek persze messzeható következményei vannak a tanácsadókra nézve, amelyeket röviden így foglalhattunk össze:

Az „Új Tanácsadó”

- holtig kell tanuljon,
- életen át fog tanítani,
- hálózövésre lépez, miközben Ügyfél–alteregóként is segítség, coach, analitikus és lélekbúvár egyszerre,
- és maximálisan a legjobbat adja, nemcsak a „lehető legjobbat” = az adott kor tudásszintjén maximálisat, nem pedig azt, amit egy adott, korábbi pillanatig elsajátított... → ld. az első pontot: holtig kell tanuljon.

Egy év elteltével hogyan látjuk, mi válik ebből valóra, és mi nem?

Nos, a bőrünkön érezzük, a mindennapjainkban tapasztaljuk, de tudományos kutatások is ezt erősítik meg (ld. részletesen a „Menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon – 2014” című, Dr.Poór József által vezetett zártkörű kutatás zárójelentésében):

Minden!

Mindezen tanácsadói erények ezért megkerülhetetlenek.
De igen drágák.

Mit valósítunk meg tehát belőle, és mennyi idő alatt?

Ezt nyilván a tanácsadó képességei, lehetőségei erősen befolyásolják – de alapvetően az Ügyfeleink igényétől és fizetési hajlandóságától függ. Nem tudjuk nem követni őket, hiszen mi segítünk nekik, nem fordítva.

Helyes-e ez?

A tanácsadói szolgáltatásoknak valóban *követő* jellegűnek kell lenniük?

Gondoljunk át újra!

- Milyen Ügyfeleink vannak? Valóban ezt igénylik?
- Milyen Ügyfeleink lesznek? Valóban ezt fogják elvárni?
- Mik a tendenciák és operatív, taktikai, stratégiai és rendszerpolitikai szinten?
- Cammogjunk utánuk, vagy álljunk az élükre?
- Végtére is, nálunk van a tudás – és a hitelesség is?
- ...Ezt akarom én??...

Mi legyen a tanácsadói viselkedési válasz ezekre a kérdésekre?

2. TANÁCSADÓI VISELKEDÉSI ALTERNATÍVÁK

(Egy nagyon gyakorlati kiskaté hat lépésben)

2.1. Tisztázzuk saját, tanácsadói pozíciónkat:

- Ügyfél-igény követő, vagy proaktív? Ne a hiúság vezessen! Bármelyik lehet jó, ha konzekvensek és felelősek vagyunk. De nyilván, eltérő Ügyfeleket eredményez.
- Mely szakmai, tevékenységi területe(ke)n vagyunk kiválóak, és ezek általánosak-e, vagy speciálisak, illetve akarunk-e, tudunk-e ezen bővíteni, vagy szűkíteni?
- Mekkoraak vagyunk most – és van-e bennünk növekedési/csökkenési flexibilitás?
- Mi a saját, maximum három legfontosabb célunk, prioritási sorrendben – mennyire vagyunk következetesek ezek követésében és mennyi időnként vagyunk hajlandóak újratervezni?

2.2. A meglévő és a lehetséges Ügyfelek térképén arra a részterületre koncentráljunk, ami a fentiekhez illeszkedik...

Nos, a meglévő Ügyfelek térképét még csak-csak elkészítjük, de pont erre irányul a fő kérdés, hogy milyen lehetséges Ügyfeleink lesznek, pont az ő térképüket szeretnénk eredményként megkapni, az ő tulajdonságaikat felvázolni, rájuk koncentrálni változni magunk is. Ehhez igen kiváló és rendkívül sok metodika létezik a tudományos szakirodalomban. Ez a hatlépéses egyszerű módszer csak egy vázlat, egy keretet mutat meg, amelyen belül igény és lehetőség szerint beépíthetőek a részletesebb módszertanok is. De a továbbiak figyelembevételével önmagában is igen jó segítséget ad, és a gyakorlati életben általában ennél összetettebb metodikára csak igen komplex esetekben van szükség. tehát nézzük:

2.3. Válasszuk ki a térkép elkészítéséhez a számunkra megfelelő koordináta tengelyeket.

Helyezzük el a meglévő és kívánatos konkrét Ügyfeleinket a kiválasztott dimenziók mentén.

(Egy Ügyfél = egy pont a többdimenziós állapotterben!)

A megfelelő koordináta tengely azt jelenti, hogy *olyan tulajdonságokat veszünk figyelembe, amelyek a saját további döntésünket valóban befolyásolni is fogják.* A tulajdonságokat egy-egy koordináta tengelyre vesszük fel, amelyek egy többdimenziós állapotteret feszítenek ki.

Csak ötletadás szintjén, dimenziók lehetnek pl.:

- Kicsi – közepes – nagy – nagyon nagy... – nem szükséges feltétlenül számszerű kalibráció!
- Nagyon költségérzékeny, ha tanácsadói díjat kell fizetnie – vagy kevésbé az...
- Árbevétel – költségvetés – magántámogatás – állami/EU támogatás –...
- Magyar tulajdonú – külföldi tulajdonú
- Itthon működik – külföldön működik
- Versenyszféra – non profit – kormányzat, önkormányzat, állam
- Fő működési területe, annak minősége: cégismeretek
- Versenyképessége, környezete, jövője: branche ismeretek
- ...
- ...
- ... Nem tisztességes viselkedési fenyegetettség „K” foka
- (nem tisztességes viselkedés = ...hamis értékrend képviselője, információ elhallgatások, csúsztatások, immoralitás, etikátlanság, hazugság, jogszerűtlenség, aktív vagy passzív korrupció ... fenyegetés, zsarolás, árulás, karaktergyilkosság...)

2.4. Ülünk át az Ügyfél székébe:

- Merre tart az ő fő tevékenysége?
- Mit vár el valójában tőlünk, ahelyett, amit mond?
- És ahelyett, amit mi hiszünk, hogy jó neki, hogy közben megtarthassuk, vagy megszerezhessük? („Ki a jó vezető?..” Ziegler, 2014)

2.5. A „K” fenyegetettségi fok jelentősége:

- Ha odaállunk az Ügyfél mellé, akkor legyen erő és eszköz a kezünkben, hogy segítsük az *Ügyfelet minden ilyen kitettségtől következetesen megvédeni. Tudjunk nemet mondani akár az Ügyfél saját nem megfelelő igényeire is.*
- Ha nem vagyunk képesek megvédeni, akkor *tudjunk nemet mondani a megbízás egészére.* Legyen tartalékunk, erő és eszköz a kezünkben, hogy ezt is túlélhessük.

2.6. Ezután döntünk saját jövőnkéről:

- Célrendszerünk → illeszthető az Ügyféléhez?
- Mit tudunk most, és mit vagyunk hajlandóak, még többet tanulva, tenni?
- Pénz, paripa, fegyver? A potenciális megbízások ellátásához mink van, mire lenne még szükség, meg tudjuk-e ezeket szerezni a szükséges időn belül? Források tisztázása.
- Worst case scenario: mit teszünk meg, és hol az a pont, ahol kiszállunk.

3. PÉLDÁK

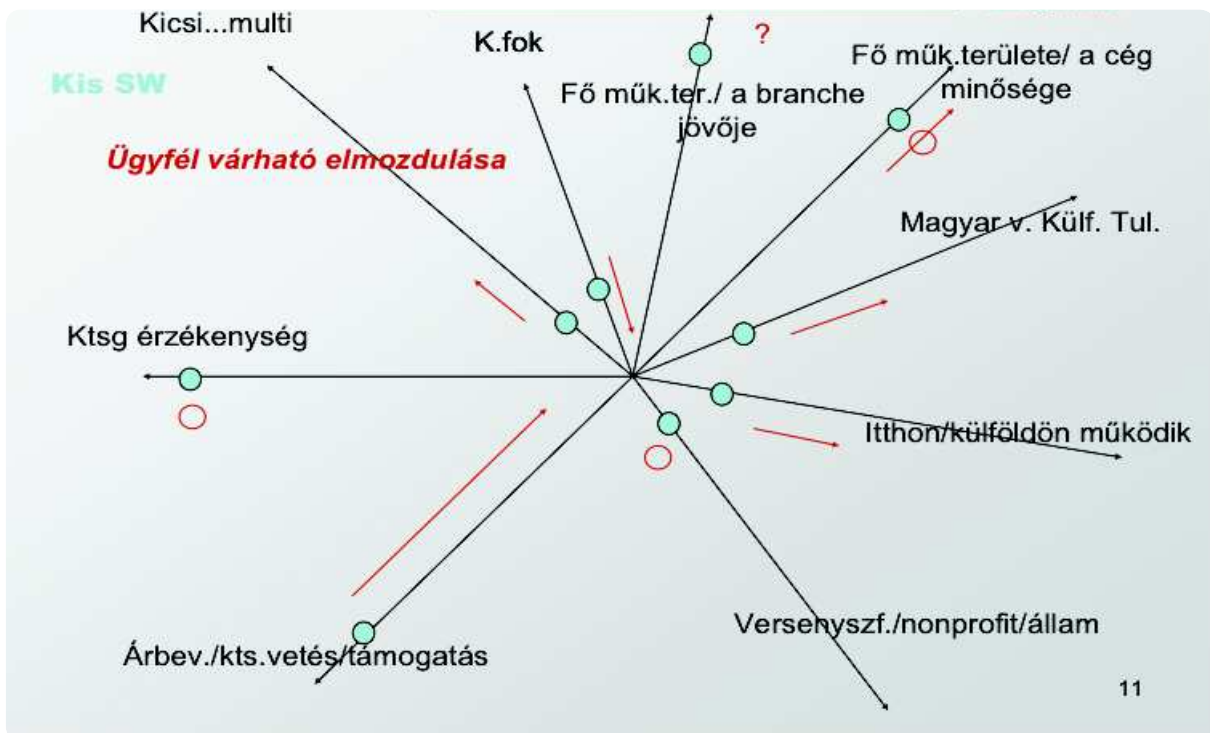
Az alábbiakban három kiragadott példát mutatunk meg, az 1.3. pontban leírtak kvalitatív demonstrálása céljából. Az alábbi négy ábra a szerző, Ziegler Éva, a 2014-es VII. OTK konferencián elhangzott előadását kísérő power point oldalakból származik.

1.ábra: Három eltérő típusú Ügyfél – jelmagyarázat



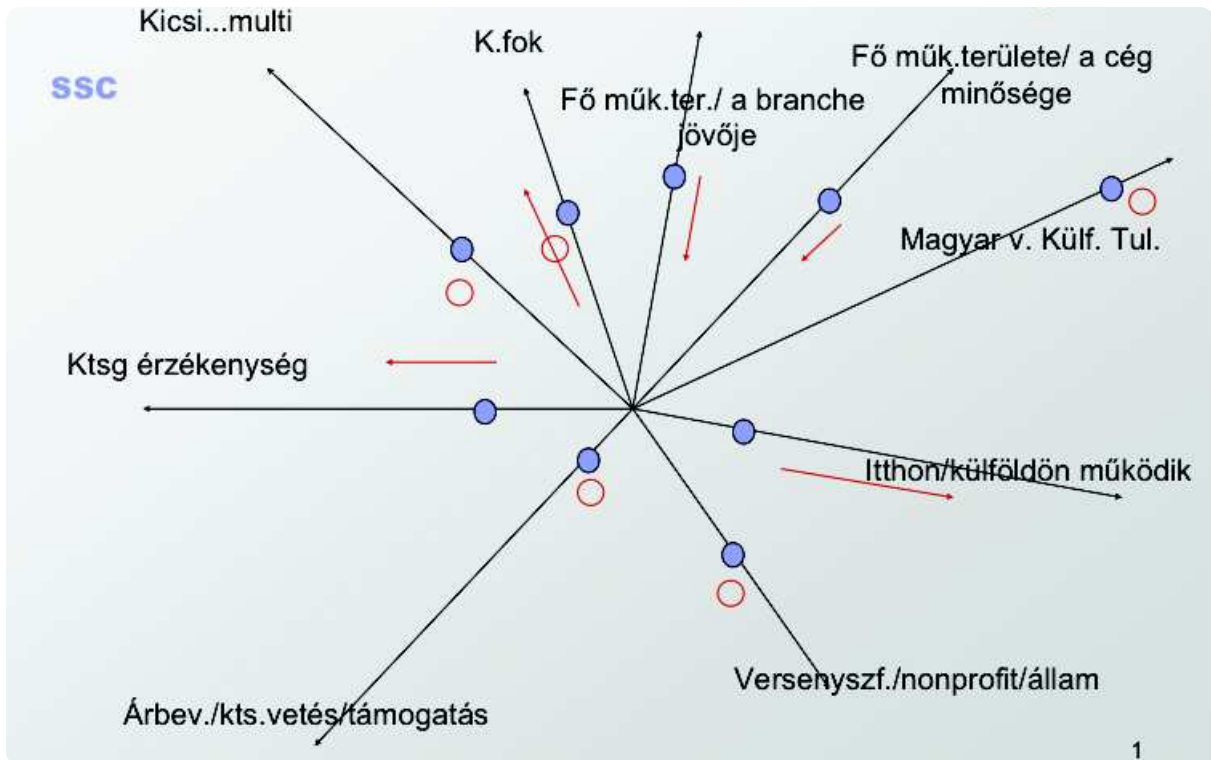
Forrás: A szerző saját szerkesztése

2.ábra: Kis szoftvercég



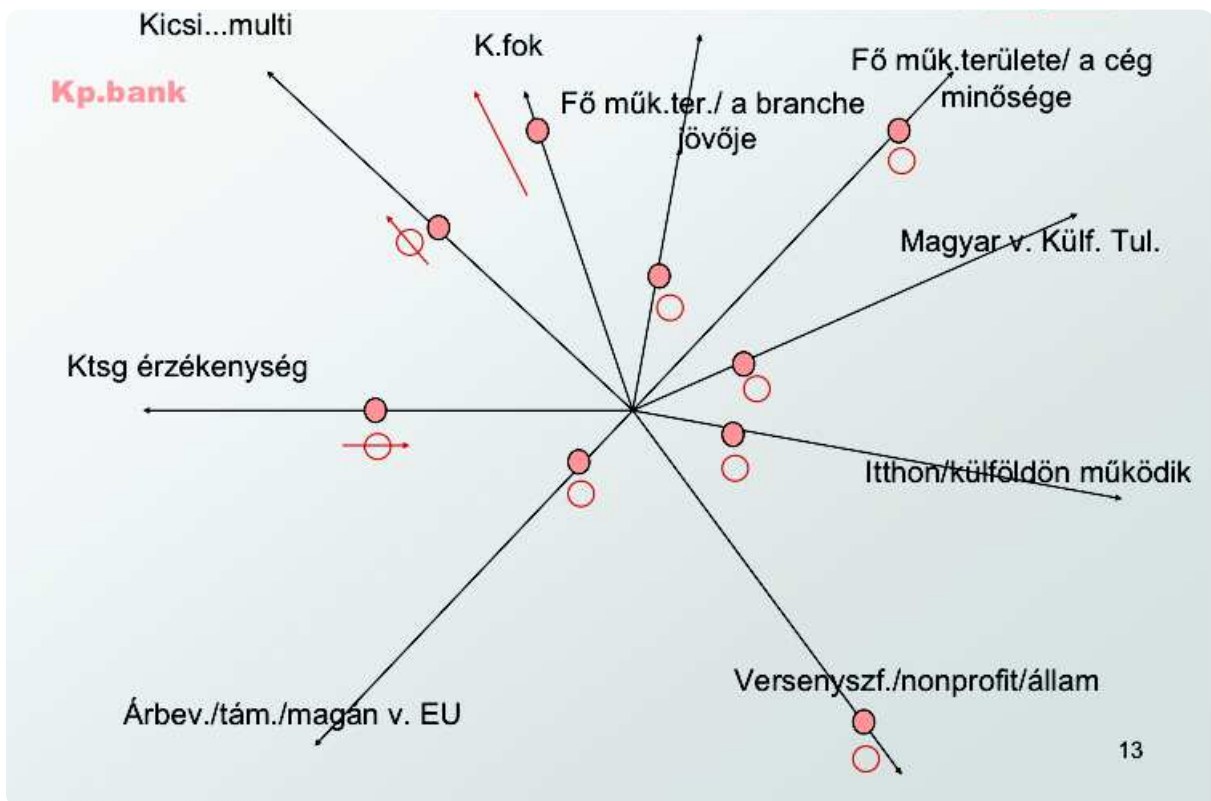
Forrás: A szerző saját szerkesztése

3.ábra: Shared Service Center



Forrás: A szerző saját szerkesztése

4.ábra: Közepes bank



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A fentiekre épülve folytatható az 1.4., 1.5., 1.6. lépés, a mindenkor saját pozíciótól, tanácsadói cégméretől és céloktól függően, ahogyan azt a korábbiakban láthattuk. A gondolkodásunk, és így a módszer központjában is, a tanulás fontossága, szükségszerűsége áll. Folytassuk ezen a szálon:

4. HOGYAN TANULJUNK, HOGY A VILÁG ÉS AZ ÜGYFELEINK KIHÍVÁSAIVAL SZEMBEN PROAKTÍVAK MARADHASSUNK?

A világ néhány alapvető törvényen, játékszabályon nyugszik. Ezek ismeretében rendkívül sokoldalúan lehet a folyamatos fejlődést, változást, esetleges káoszt szakszerűen és pro-aktívan kezelni. Visszatérő, és minden lehetséges fórumon ismételt meggyőződésem: Ha hajlandók vagyunk megtanulni ezeket a játékszabályokat, akkor szabadon szörfölhetünk a valóságban. Ha nem, a világot ez sem izgatja túlzottan, símán átcsapnak a hullámok a fejünk fölött, és fulldokolhatunk, küzdhetünk, félig-meddig a víz alatt, olyan viharos hullámzás ellen, amelyet egyáltalán nem is kellett volna érintenünk. A nagy tudományok mindegyikének talapzatai a mélyben ugyanazon alapvető játékszabályokon nyugszanak. Ezek történelmi okok miatt zömmel a fizika és a matematika kereteibe sorolódtak. Azonban megismerésükhöz olyan mértékben, hogy saját területeinken már használni tudjuk őket, az egyenes, fizika és matematika mély megismerésén át vezető út mellett több alternatív út is vezet: ezek egyike a *rendszer-tudomány*. A rendszer-tudomány három pillére, a fizikai elemek és kapcsolatok tudománya, az irányítástudomány és az információ-tudomány építőkövei, alapvető ismeretei együtt igen magas ugródeszkát adhatnak minden további tudás elsajátításához is, de önmagukban az Ügyfelek és a tanácsadó együttműködésében is minőségi különbséget jelenthetnek. (Ziegler 2013/1, 2013/2)

És ezen tudás elsajátítására igény szerinti szinteken, mindenkinek van lehetősége. Ezzel kapcsolatban csak egy gyakorlati módszer-tanra hívnám például fel a figyelmet: a „Rendszer a Nagyrendszerben” (SGS) modell és az erre épülő „Négyzetek és Keretek” (SnF) módszer megismerése pontosan ezt a fenti célt szolgálja, igen egyszerű, de nagyon erős megoldással. (Ziegler 2011, 2012)

5. ÖSSZEGRZÉS

5.1. Miért is elemezzük, milyenek az Ügyfeleink?

Mert arra akarunk választ, hogy milyenek is legyünk mi! A jövő tanult, gyors, kemény és hibákat nemigen toleráló Ügyfelei számára a legfőbb szükséges jellemzőinket a következőkben foglalhatjuk össze:

- **Hitelesség**
Csak a hiteles tanácsadásnak van hosszútávú jövője. A tanácsadó hitelessége az Ügyfél hitelességét is, ezek keresztül az Ügyfél értékét is emeli a piacon. Az Ügyfeleink hitelessége pedig a mi értékünket emeli. A hitelesség két pilléren nyugszik: A tudáson és tisztességen.
- **Tudás**
A tanácsadói szakma egésze az Ügyfeleink minőségi igényeinek növekedése következtében *kiemelkedő fejlődési lehetőség* előtt áll. Ők nélkülünk is egyre okosabbakká, rafináltabbakká és specifikusabbakká válnak. A mi jövőnk nem a szolgai követés, hanem az élreállítás. A jövő tanácsadójának tudása egyedi, a specifikus tudású Ügyfél ismereteit kiegészíti, emeli, egyenszilárdságúra növeli. Ha át tudjuk ugrani a saját árnyékunkat. Mert csak a legmagasabb tudásszintű, minőségi tanácsadás marad életben. És erre képesek vagyunk.
- **Tisztesség**
Az etikus tanácsadásnak nincsenek fokozatai.
Csak 100% lehet.

5.2. „Nincs királyi út”:

Egy tanácsadó bármely viselkedési stratégiája önmagában véve *nem jó és nem rossz*. Többféle operatív, taktikai, stratégiai és rendszerpolitikai szintű viselkedésmodell is lehet *legmegfelelőbb*, a saját pozíciónktól, benne a saját célunktól függően. A pozíciónk változhat, fejlődhet. De célunknak lennie kell, önámítástól mentesen, objektívan. A célunk a saját zsinórmértékünk. És az így kijelölt utat viszont végig is kell járni.

5.3. Milyen Ügyfeleink vannak és lesznek?

Amilyeneket választunk.
Amilyenekké tesszük őket.
Amilyenekké mi magunk válunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Ziegler Éva (2009): *A rend világa. Tudásalapú Európa? Kutatás – fejlesztés – innováció és a gyakorlati hasznosítás rögzös viszonya, célszerű jövője a rendszerelmélet és a rendszerszemlélet tükrében.* In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, IV.évf., 2009/3-4. szám pp. 214-218.

Ziegler Éva (2011): *Egy új megközelítés: rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás – egy gyakorlati modell alapjai.* In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III.évf., 2011/1-2.szám (No.5-6.) pp.302-309.

Ziegler Éva (2012): *Váltás –, változás –, változtatás – és válságmenedzsmentet megelőző lépések gyakorlati kezelése – egy új megközelítésű, rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás modell és módszer újabb alkalmazása.* Konferenciaelőadás kézirat.

Ziegler Éva (2013): *Rendszertudomány - újragombolva - A valós komplex rendszerek működése az új fizikai ismereteink tükrében.* In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évfolyam 1. szám No12-13. A-sorozat 4. szám: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám pp.86-91.

Ziegler Éva (2013): *A kommunikáció fogalma a rendszertudományban – információ és rendszerintelligencia a valós komplex rendszerek működésében.* In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évfolyam 1-2. szám No14-15. pp.59-66.

Ziegler Éva (2014): *Ki a jó vezető? – szemelvények a rendszertudomány új eredményeinek és a vezetéstudomány gyakorlatának kapcsolatából.* Konferenciaelőadás kézirat. (Várható megjelenés a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei-ben, 2015-ben)