

PROJEKTORIENTÁCIÓ A TANÁCSADÁS OKTATÁSÁBAN

PROF. DR. POÓR JÓZSEF, POORJ@UJS.SK
PHDR. SZEINER ZSUZSANNA, SZEINERZSU@GMAIL.COM
SELYE JÁNOS EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR, KOMÁROM,
SZLOVÁKIA
CSAPÓ ILDIKÓ, CSAPO.ILDIKO40@GMAIL.COM
SZENT ISTVÁN EGYETEM, GÖDÖLLŐ, MAGYARORSZÁG

ABSZTRAKT

A vezetési tanácsadás jelenleg is növekvőben és változásban lévő iparág, amely az elmúlt időszakokban, (amelyek alatt teljesen átalakult a társadalom és a vállalkozások irányítása, valamint komplett környezete) együtt formálódott és maga is alakította a szervezetek és vállalatok vezetési gyakorlatát a magán- és a közszférában egyaránt. A tanácsadó iparág első képviselői a technokratákból vezetővé vált szakemberek (gyáriparosok) voltak, mára a szereplők sokszínűsége figyelhető meg a piacon. Cikkünkben bemutatjuk a tanácsadás fejlődését, kiemelt figyelmet szentelve az iparágra ható külső körülményeknek, amelyek jelentősen befolyásolják a tanácsadás módszereinek és a tanácsadótól megkívánt kompetenciák formálódását. Ezzel összhangban felvázoljuk, milyen trendek figyelhetők meg jelenleg a tanácsadás egyetemi és vállalati oktatásában.

KULCSSZAVAK: tanácsadás, tanácsadási munka, projektszemlélet, menedzsment-oktatás

BEVEZETŐ

A közel 150 éves múltra visszatekintő menedzsment tanácsadás, továbbiakban tanácsadás, mint üzleti vállalkozás az Egyesült Államokban született. Napjainkra nincs a gazdasági életnek olyan területe, ahol nem találunk ilyen típusú szolgáltatásokat kínáló vállalatokat. Nem egy jelentéktelen iparágról van szó. Egy legújabb felmérés szerint a világ tanácsadó iparának az árbevétele 2015-ben (Consulting Industry) 450 milliárd dollár volt. Ebben az iparágban megtalálhatók az ismert hagyományos stratégiai tanácsadó cégek (Bain, BCG, McKinsey, Mercer, stb.) mellett olyan nem tipikus tanácsadó nagy vállalatok, mint az IBM, vagy az outsourcing iparágból ismert Tata és az Infosys egyaránt, de nem szabad elfeledkezni arról a sok-sok mikro-, mini- és középnyagyságú tanácsadó cégről, amelyek a világ minden országában e terület derékhadát képviselik. Ha eredményes munkát akar végezni a tanácsadó, akkor megfelelő alternatívát, probléma megoldási metódust kell kínálnia az ügyfelének. A különböző tanácsadó cégek és elméleti szakemberek a probléma jellegétől függően eltérő projekt megoldási módokat javasolnak a tanácsadási munka kivitelezésére. A különböző szerzők úgy vélik, hogy a tanácsadási projektek területén a probléma helyett az eredmény, az orientáció, a szakértő helyett az együtt alkotó, a statikus helyett a dinamikus tudásalkotás és a szakmai helyett a személyes kapcsolatok kerülnek egyre inkább előtérbe. Azt is látni kell, hogy a tanácsadás néhány esetet és országot leszámítva nem vált igazi akadémiai diszciplínává. Az Akadémiai Kiadónál 3. kiadását megélt Menedzsment tanácsadási könyvünkben leírtak szerint

kiemelt jelentősége van - az előbb leírtak miatt - a minősítési rendszereknek. Az előadásunkban rávilágítunk arra, hogy milyen módon változott és változik a tanácsadási projektek jellege és összetettsége. Bemutatjuk, hogy milyen oktatási orientációk terjedtek el ezen a területen, és hova is fejlődik a tanácsadás, mint üzleti diszciplína oktatása.

1. MENEDZSMENT TANÁCSADÁS

1.1 Tanácsadás fogalma, jellemzői

A tanácsadás a tudás intenzív üzleti szolgáltatások közé tartozik, Miles (2005) megfogalmazásában az ilyen szervezetek tudásalapú inputokat biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz. Toivonen (2004) szerint „a tudásorientált üzleti szolgáltatások szakértői cégek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek, és a nyújtott szolgáltatás professzionális teljesítmény”. Az ilyen szervezetek számára a humán tőke a legfontosabb érték, mivel tudásteremtéssel valamint a tudás alkalmazásával tudják megtartani versenyelőnyüket. Miles (2008) a professzionális szolgáltató szektor szervezeteit két csoportba sorolja: az egyik csoportba olyan hagyományos professzionális szolgáltatások tartoznak, amelyek az új technológia intenzív felhasználói lehetnek (P-KIBS), a másik csoportot pedig az új, technológiaalapú tudás intenzív üzleti szolgáltatások (T-KIBS) alkotják (Dobrai-Farkas, 2009). Nordenflycht (2010) a következőképpen csoportosítja a professzionális szolgáltató szervezeteket:

- *Klasszikus professzionális szolgáltató szervezetek*, (például az ügyvédi irodák, könyvelő- és adótanácsadó cégek). Jellemzőik: tudásintenzitás, formalizált képzés, alacsony tőkeigény.
- *Új típusú professzionális szolgáltató szervezetek*, (például vezetési tanácsadók, IT fejlesztő cégek). Jellemzőik: tudásintenzitás, alacsony tőkeigény.
- *Technológiai fejlesztő professzionális szolgáltató szervezetek*, (például K+F+I intézetek, biotechnológiai cégek). Jellemzőik: tudásintenzitás, magas tőkeigény.
- *Professzionális campus*, (például kórházak). Jellemzőik: tudásintenzitás, formalizált képzés, magas tőkeigény.

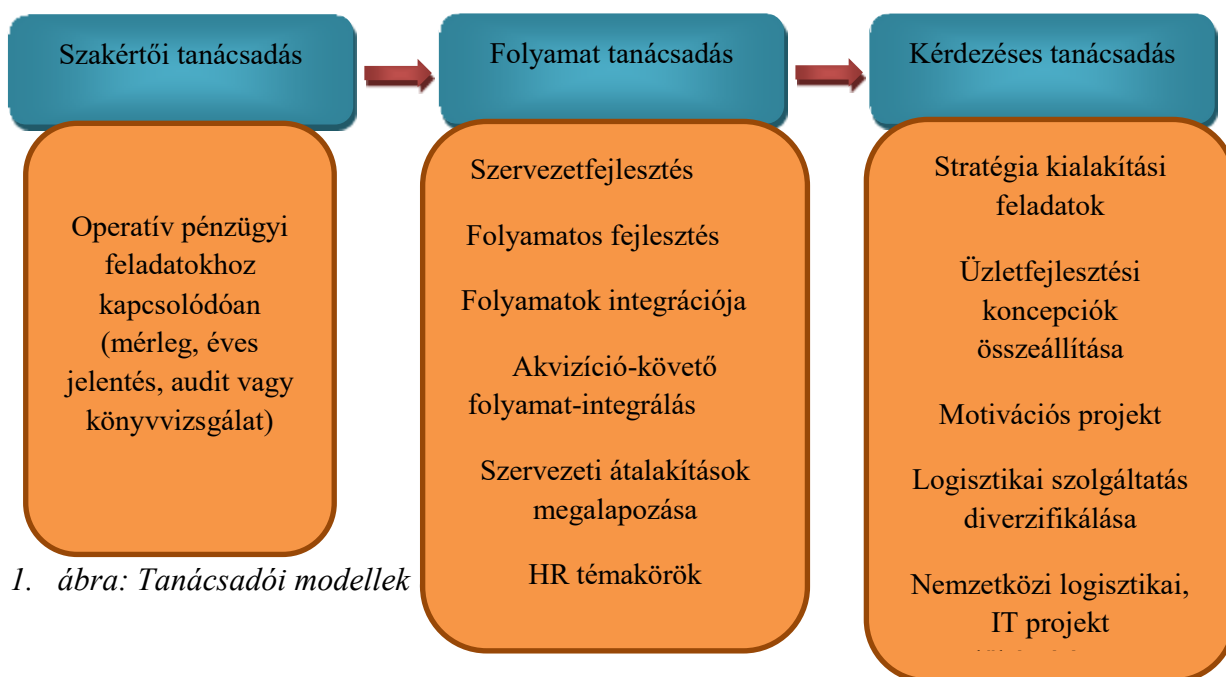
Greiner és Metzger (1983) megfogalmazásában: „A menedzsment tanácsadás olyan tanácsadói szolgáltatás, amelyet speciálisan képzett szakemberek szerveznek meg és nyújtanak a szervezeteknek, ezáltal objektív és független módon segítik az ügyfélszervezetet a menedzsment problémák azonosításában, az ilyen problémák elemzésében, és kérésre segítséget nyújtanak a megoldások implementálásában.”

1.2 Tanácsadás módszerei

A tanácsadásról Kubr (1996) azt mondja, hogy olyan professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső tanácsadó cégek vagy belső tanácsadók azért, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.

Maister (1993), Schein (2002) és Bock (2005) többé-kevésbé egybehangzóan a tanácsadókat három nagy kategóriába sorolják:

- 1) *Szakértő tanácsadók* (expert consulting): ezek a szakemberek szaktudásuk és tapasztalataik alapján megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, és segítenek a megvalósításban.
- 2) *Folyamat-tanácsadók* (process consulting): az ügyfél kreativitását serkentő, facilitáló eszközökkel segítik ügyfelüket a megoldások keresésében. Szolgáltatásaikat leggyakrabban a csoportos és egyéni együttműködést igénylő interakciókon keresztül valósítják meg.
- 3) *Kérdező típusú tanácsadók* (inquiry consulting): ebben az esetben a célok eléréséhez az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges, akik a kívánt végeredmény elérése érdekében partnerekként működnek együtt.



1. ábra: Tanácsadói modellek

A jellegzetes tanácsadói tevékenységek alapján Curuksu (2018) a következő csoportosítást használja.

1. táblázat: Tanácsadói tevékenységek – minta: SZF-szervezetfejlesztés, SP-Stakeholder piackutatás, VI-Versenyképes intelligencia (Curuksu, 2018)

SZF tevékenységek	SP tevékenységek	VI tevékenységek
Brainstorming	Dokumentáció kutatás	Ellátási lánc menedzsment
Forgatókönyv tervezés	Ügyfélszegmentáció	Ügyfél átvilágítás
Stratégiai tervezés	Felmérések	Benchmarking
Innováció	Fókusz csoport	Kiszervezés
Re-engineering	Interjúk	Egybeolvasás és átvétel
Erőforrás elosztás	Big data elemzés	

A tanácsadókat a szerint is csoportosíthatjuk, hogy a menedzsment mely területeire szakosodnak. Az alábbiakban olvasható az egyik ilyen csoportosítás (FEACO, 2017):

- Stratégiai tanácsadás
- HR tanácsadás
- IT tanácsadás
- Változásmenedzsment tanácsadás
- Rendszerfejlesztés és integráció
- Coaching
- Team coaching
- Tudásmenedzsment tanácsadás
- Outsourcing tanácsadás
- Válságmenedzsment tanácsadás
- Projektmenedzsment tanácsadás
- Működési és szervezési tanácsadás

Az előző csoportosítással összhangban, a tanácsadóval foglalkozó szervezetek 3 nagy kategóriát fednek le.

- *Számviteli-pénzügyi szakmai háttérre épülő tanácsadók:* a tanácsadás területének legrégebbi szervezetei. Ezek a cégek szakmai profiljukat tekintve valamely számviteli vagy pénzügyi területből nőttek ki a 19. században, és mára globális vállalatbirodalmakká nőttek ki magukat. Ők az ún. „első generációs tanácsadók”, vagy „nagy könyvvizsgáló cégek” (Plunkett, 2018).
- *Vállalatvezetés- és szervezés területén működő tanácsadók:* ide tartoznak a tradicionális vezetési tanácsadó cégek. Tanácsadási praxisukat jellemzően a vállalati stratégiai tanácsadás szakterület köré építették fel. Ide tartoznak a Mc Kinsey and Co., a Booz and Co., a Boston Consulting Group, Mercer és mások (Pereira, 2017).
- *Üzletviteli technológiai tanácsadók:* ide tartoznak az ún. harmadik generációs tanácsadó cégek, amelyek az 1950-es években és azután alakultak. Elsődleges szakterületük az üzletviteli-technológiai tanácsadás (business technology consultancies). Jellemzően az informatikai ipar gyártói, alkalmazásfejlesztői, vagy tanácsadói köreiből kinőve, majd komoly tanácsadó cégek komplett tanácsadási üzletágait kivásárolva jöttek létre, illetve jelentek meg a tanácsadói piacon. Ide tartozik a PWC, az Unisys, a SAP, stb. (Poór et al, 2016).

Az eddig leírtak alapján látható, hogy a tanácsadói piac rendkívül színes és szerteágazó. A tudás intenzív szolgáltató szektorban jelentős szerephez jutnak a szervezeti kompetenciák mellett az egyéni kompetenciák, hiszen a cég jelenlegi sikerei nem kizárólag a múltbeli eredményekhez, hanem még dominánsabban az aktuálisan foglalkoztatott szakemberek kompetenciáihoz (tudásához, szakértelméhez, ügyességéhez) köthető. Talán ennek is köszönhető, hogy a nagy múltú és elismert tradicionális tanácsadó cégek mellett megtalálhatóak az egészen apró, kis és mikro vállalkozások is, amelyek a helyi piacokon megtalálva a rést, versenyelőnyre tehetnek szert.

1.3. A tanácsadás története és a befolyásolói

1.3.1. Fontosabb irányzatok

A tanácsadás, mint a döntéshozók munkájának támogatása azonban ennél sokkal régebbre nyúlik vissza. Már a nomád társadalmakban is bevett szokás volt a tanácsadók nyújtotta szolgáltatások igénybevétele. A hatalom gyakorlói, akik egész közösségek sorsára kiható komoly, nagy horderejű döntéseket hoztak szükségük volt és van úgynevezett „külső szemre”. Ebből a célból rendszerint bölcs, nagy tudású férfiakkal és asszonyokkal vették magukat körbe.

A tanácsadás, mint üzleti szolgáltatás, körülbelül 150 évvel ezelőtt, a második ipari forradalom idején jelent meg, elsőként az Amerikai Egyesült Államokban (Poór et al., 2016). A tömegtermelés beindulásával, és a termelő vállalatok egyre növekvő méretével szükségszerűen megnőtt az igény a professzionális tanácsadók szolgáltatásaira, akik speciális tudásuk révén támogatni tudták a vállalatvezetőket az emberek, folyamatok és eszközök leghatékonyabb megszervezésében. A tengerentúlon Friedrich Taylor és Charles Babbage, Európában Henry Fayol francia bányamérnök rakták le az ipari vállalatok hatékony munkaszervezésének alapjait az elméletben (tudományos menedzsment) és a gyakorlatban is számtalan ipari vállalatnál és a közigazgatásban.

A tanácsadás fejlődését számos módon lehet bemutatni. A jelen cikkünkben az *általános menedzsment gyakorlat és elmélet fejlődésébe beágyazva mutatjuk be*. Ezzel összefüggésben öt nagyobb irányzat említhető (Kipping – Clark, 2012). A jelzett szerzők a következő irányzatokat különböztetik meg:

- Scientfic (engineering) irányzat,
- Human Relation irányzat,
- Szervezeti és stratégiai irányzat,
- Könyvelő cégek által nyújtott tanácsadó irányzat,
- IT & outsourcing irányzat.

A *tudományos menedzsment* első képviselőit tekintik a vállalati tanácsadás előfutárainak, ez az irány határozta meg a menedzsment tanácsadás, közel 80 évig tartó első időszakát (Kipping-Clark, 2012; Poór et al, 2016). Az első, kifejezetten üzleti tanácsadásra szakosodott vállalkozást Arthur D. Little alapította 1890-ben az Egyesült Államokban, abban az időben, amikor Woodrow Wilson a gazdaságpolitika professzora és későbbi elnök, a modern üzleti alapokra helyezett közigazgatás megteremtésén fáradozott (Sterling et al, 2011) – ő volt a szerzője az első tudományos esszének, melynek tárgya az USA közigazgatás tanulmányozása (The study of administration, 1887). Wilson elképzelése szerint a korabeli modern társadalom irányítása,

annak növekvő méretei és komplexitása miatt mindinkább megköveteli a közigazgatás tudományos alapokra helyezését. Azt hangsúlyozta, hogy a közigazgatás üzleti terület, amit el kell határolni a politikai küzdelmekről (Poór-Szeiner, 2018). Az üzleti menedzsment elveknél a közigazgatásban való elterjesztéséhez Henry Fayol és Friedrich W. Taylor az ipar területén elért sikerei jelentős mértékben hozzájárultak.

A második hullámot a múlt század 20-as éveiben kialakuló *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.

A menedzsment átalakulásával előtérbe került a *vállalatszervezés és a stratégia*. Az irányzat létrejöttének fő mozgatórugói a vállalati méretek megnövekedése, a decentralizáció terjedése és a portfólió alapú tervezés voltak. Az első vezetési tanácsadó cég, amely mind ipari, mind kormányzati ügyfeleket kiszolgált, az 1941-ben alapított Booz Allen Hamilton tanácsadó cég. Az első modern, tisztán menedzsment és stratégiai tanácsadó cég, a máig is a piacvezetők közé tartozó McKinsey & Company volt.

Az elmúlt évtized alatt kibontakozó információs és kommunikációs forradalom jelentősen befolyásolta a tanácsadás fejlődését. Ezen fejlődési szakasz meghatározó szereplőivé váltak a nagy könyvvizsgáló (accounting) cégek menedzsment tanácsadó részlegei, továbbá EDS, CSC, a Cap Gemini vállalatok. A nemzetközi könyvvizsgálócégek már a 70-es években létrehozták menedzsment tanácsadó részlegeiket (Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG). Az ilyen tanácsadási projektek és a hozzájuk közvetlenül kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokkal (pl. szoftvereladás és -alkalmazás) összefüggésben már a 90-es évek elején felvetődött, hogy külön divízióba kellene szervezni ezeket a tevékenységeket (ld. könyvvizsgálat és menedzsment tanácsadás). Az Enron-botrány (2001) óta tudjuk, hogy ez a megoldás nem elegendő és nem célravezető.

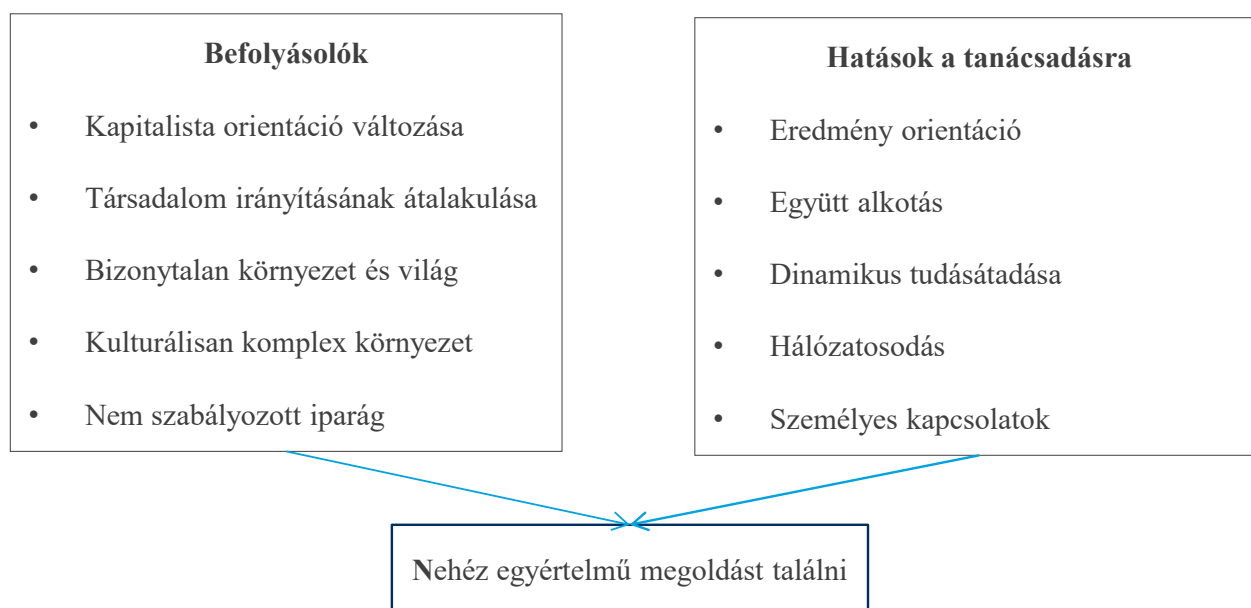
1.3.2. Változások

Az elmúlt évtized végén bekövetkezett globális pénzügyi válság egyértelműen rávilágított arra, hogy vége a kizárólag pénzügyi szempontok alapján működő részvényesi kapitalizmusnak (shareholder capitalism) (Thomas et al., 2014). A mai bonyolult világunk ennél többet kíván. Számos jel arra mutat, hogy új fejlődési fázisa, az „érintettek kapitalizmusa” (stakeholder capitalism)¹⁶ kezd kialakulni. A demokrácia kiszélesedésével, az EU-tagságunkkal, valamint az új, a széles tömegeket könnyen elérő internet technológiák és szociális médiumok jelentősen befolyásolják a társadalmunk irányításának módját és eszközeit. A korábbi időszak nagy innovátor cégei (pl. Toyota, Microsoft vagy Amazon) mellett napjainkban újabb és újabb nem hagyományos vállalatok - gondolunk itt a Google-ra, a Facebook-ra vagy a hazánkból kinőtt Prezi-re - és más ún. nem szokvány cégek¹⁷ (pl. Alibaba, Bajaj, Indian Hotel) jelennek meg, amelyek a korábitól teljesen eltérő megközelítéseket alkalmaznak. A vállalati szférán kívüli területek például az egészségügy, a közigazgatás, az oktatásügy vagy a szociális szféra mind méreténél, szabályozottságánál és költségvetési kihatásánál fogva új vezetési és irányítási megközelítéseket igényelnek.

¹⁶ Ez alatt értjük a tulajdonosokon kívül a vállalat, a vállalkozás tevékenységére közvetlenül vagy közvetve ható személyeket (pl. befektetők), közösségeket (pl. önkormányzatok, szociális szféra, a lakosság stb.)

¹⁷ Angolul gyakran hívják „innovative” vagy „unsung firms”-nek

Az előzőekben a teljesség igénye nélkül felvázolt tendenciák új korszakot jeleznek, speciális igények kerülnek előtérbe, amelyek mind-mind befolyásolhatják a tanácsadás területét. Brooks és Edwards (2014) a leírtakkal összefüggésben úgy vélik, hogy a jelzett változások miatt az előzőleg röviden bemutatott és 150 éves múltra visszatekintő menedzsment tanácsadás területén a probléma helyett az eredmény orientáció, a szakértő helyett az együtt alkotó, a statikus helyett a dinamikus tudásalkotás és a szakmai helyett a személyes kapcsolatok kerülnek előtérbe.



2. ábra: A tanácsadás átalakulását befolyásoló tényezők és azok hatásai (Brooks-Edwards, 2014)

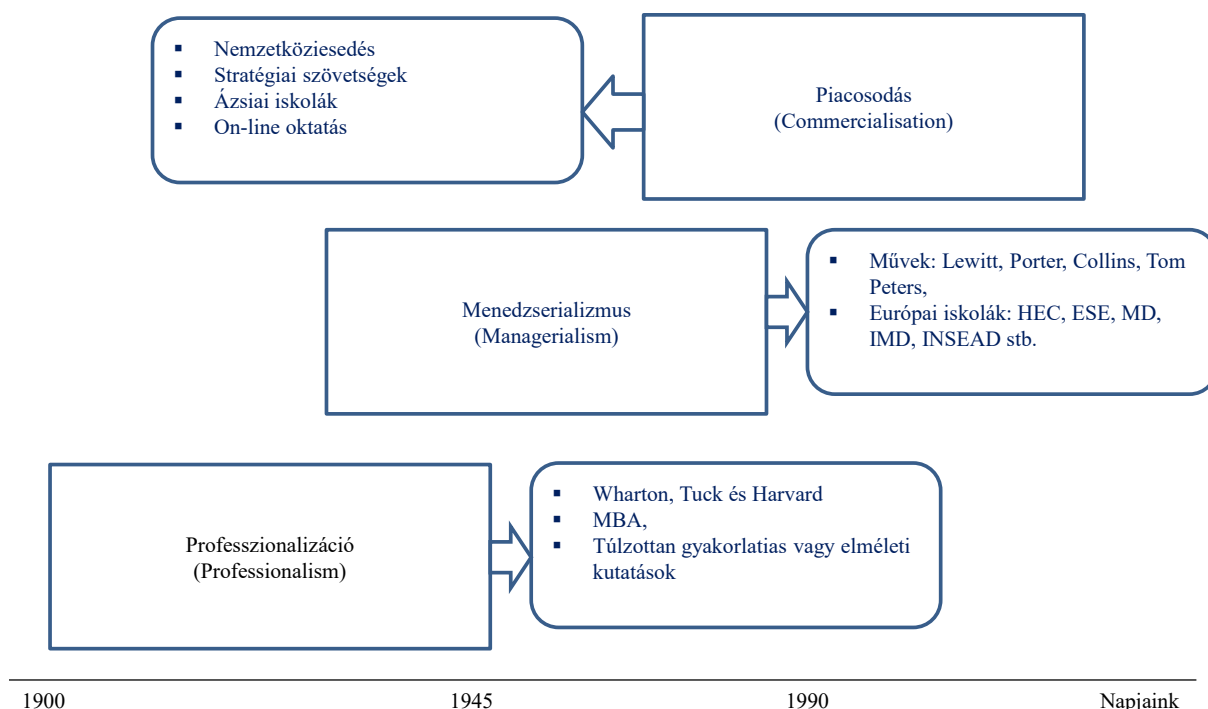
Hosszú ideig töretlen fejlődés volt a jellemző erre az iparágra. Nem volt ritka a kétszámjegyű növekedés (Bronnenmayer et al., 2014). Sőt az sem volt precedens nélküli, hogy a tanácsadók a gazdaság visszaesése, vagy megtorpanása ellenére is jól tudtak prosperálni. A Kennedy Intézet (Kennedy Information Resource Group) adatai szerint az 1980-as és 90-es években alakult a ma működő tanácsadócégek közel 80 százaléka (Czarniawska-Mazza, 2013). A bevezető elején jelzett 2008-as globális gazdasági és pénzügyi válság nagymértékben megrengette ezt az ágazatot is. A tanácsadók ügyfeleinél oly jellemző visszaesés, leépítés, és teljesen új profilok utáni kutatások e területen is tipikussá váltak. Viszont összességében megállapítható, hogy a tanácsadó iparág globálisan magához tért és kedvező növekedési pályán van (Clarck et al., 2013). A magyar tanácsadó-piacon a válság elején az európai trendeknél jóval nagyobb és drasztikusabb volt a visszaesés (Poór et al., 2013). Az utóbbi időben mintha szaporodnának a köz- és magánszféra megrendelése, láthatólag kezd erőre kapni a hazai tanácsadóipar.

2.TANÁCSADÓKÉPZÉS – ÜZLETI OKTATÁS

2.1 Üzleti oktatás fejlődése

Az üzleti oktatás területén, számos úton jutottunk el a mai helyzethez:

- Európában a 19. század közepétől a 20. század elejéig jellemző volt az ún. Kereskedelmi iskolai (Tradeschool) rendszer, ebben Anglia, Franciaország és Németország jártak az élen.
- Az üzleti oktatás professzionalizációjában kiemelkedő katalizátorok voltak a Wharton és a Harvard üzleti iskolák. Erre az időszakra jellemző volt, hogy a kutatások fókuszra nagyon elméleti volt.
- A múlt század 50-es évei óta az USA minden komolyabb egyetemén a - Princeton kivételével - beindult az MBA képzés. Évente 100.000 MBA diplomát adnak ki az USA-ban. Az MBA oktatás fő komponense a projektorientált esetmegoldás. Az ilyen feladatokat egyénileg vagy csoportban oldják meg tanácsadói vagy szakértői szerepet betöltő hallgatók.
- Napjainkra mind az USA-ban és azon kívül elérte a piacosodás az üzleti oktatás területét is. Az MBA vesztett az értékéből mind az USA-ban és Európában egyaránt. A világ más részein – Ázsiában és Kelet-Európában – nagyon sok egyetemen indult be az üzleti oktatás.
- Az üzleti oktatás fejlődése nagyban támaszkodik az amerikai és a nemzetközi oktatási élet szereplőinek összefogását biztosító különféle akadémiákra. Itt ezek közül csak egyet említünk részletesebben. Több mint nyolcvan éve 1938 decemberében történt, hogy Charles L. Jamison (University of Michigan) és William N. Mitchal (University of Chicago) egyetemi professzorok meghívták a Chicagói Egyetem Klubjába a különböző amerikai egyetemek menedzsment tanárait. A találkozó célja az volt, hogy létrehozzanak egy olyan akadémiai szervezetet, amely a vezetéstudomány alapjainak fejlesztését szolgálja. Az alapítók felismerték, hogy az Akadémia legfontosabb küldetése, hogy hozzájáruljon a tudományosan megalapozott menedzsment elméletek terjesztéséhez. Napjainkra az Akadémiának a világ 118 országából több mint 20.000 tagja van, ebben közel 43 százaléknál magasabb a külföldiek aránya. Az Akadémia keretében 25 szakmai szekció (Chapter) működik. A tanácsadás fontosságát mutatja, hogy önálló szekcióval képviselteti magát ebben magas szintű szervezetben.



3.ábra: Az üzleti oktatás átalakulásának a főbb állomásai

A válság ellenére az üzleti oktatás virágzik. A vezető iskolák igen jelentős számban tudnak felvenni kiváló hallgatókat. Hallgató létszám csökkenése is megfigyelhető. Kisebb iskoláknak már küzdeni kell a hallgatókért. Újabb megoldások terjednek, terjedtek el:

- innovatív (e-alapú, executive, speciális) megoldások alkalmazása,
- nő a szimuláció és a gamification (játékosítás) szerepe,
- terjed a helyi és a nemzetközi (pl. X-culture) feltételekre kidolgozott eset és projektoktatás.
- A hazai üzleti iskolák évek óta „erős ellenszélben” működnek, amelyek a következőkkel magyarázhatók:
 - szabályozási és finanszírozási gátak a kormányzat részéről,
 - igények változása (redukálása) a felvevő piac részéről
- Az alapképzések (BA és részben MA) erősebb pozícióval bírnak, mint a vezetőképző jellegű programok (MBA), emiatt elterjedt a:
 - rövid távú szemlélet,
 - jellemzővé vált a hagyományos menedzseri pozíciók csökkenése (eltűnése)
 - A KKV-k kevés támogatást kapnak.

2.2 Tanácsadóképzés és az üzleti oktatás

Fontos körülmény, hogy „a tanácsadás területén kevés helyen van akkreditált, állami diplomával védett képzés. A teljesség igénye nélkül említhetjük ezzel összefüggésben az angliai Oxford Egyetem Said Üzleti Karát vagy a Ludwigshafeni Alkalmazott Tudományok Üzleti fakultását. Magyarországon a tanácsadók egyetemi szintű képzése a 90-es évek óta folyik. A Pécsi Tudományegyetemen két évtizede, valamint egy évtizede a Gödöllői Szent István Egyetemen, továbbá a Budapesti Kommunikációs Főiskola jogutódjaként működő Budapesti Metropolitan Egyetemen folyik többféle szintű tanácsadói képzés a vezetés-szervezés MSc szak keretében (Poór et al, 2016). Maga a tanácsadás „bármely szakma területén gyakorolható, elsősorban egy szolgáltatást, egy kapcsolati formát jelöl. Ebben az értelemben, tehát, bárki

tekintheti magát tanácsadónak, bármely szakterületi ismeret, tudás, gyakorlat birtokában” (Poór et al, 2016).

Sokáig az volt a felfogás, hogy a vezető egyetemek üzleti karai jelentik az ismert menedzsment tanácsadó cégek fő utánpótlását. A 2008-as válság jelentősen lefékezte ezt a kapcsolatot. Napjainkban a világ 10 legismertebb üzleti iskoláinak végzőseinek 30-60%-a a tanácsadásban helyezkedik el.

Ma már kevésbé kérdőjelezi meg az egyetemek üzleti karainak létét. Azt viszont látni kell, jelentős vita van arról, hogy milyen orientációt kövessenek ezek az iskolák. Vita tárgyát képezi továbbá az is, hogy mennyire legyenek az ilyen képzések részletekbe menően analitikusak, illetve mennyire holisztikus orientációt kövessenek.

Nagyon sok kritika éri az üzleti oktatást. A teljesség igénye nélkül öt pontban foglaljuk össze a legfontosabbakat:

- oktatás gyakorlati alkalmazás nélkül,
- érték és etika nélküli rendszer,
- túlzottan analitikus orientációjú,
- sokféle beváltatlan ígéretet tartalmaz,
- az egyetemek „fejős tehenévé” vált az üzleti képzés.

Pont ezek azok az okok, amelyek miatt a tanácsadócégek többsége a tényleges tanácsadóképzést az üzleti képzés lezárása utáni időszakban, a vállalataiknál eltöltött rövidebb vagy hosszabb betanulási időszaktól várja el. Itt sajátítják el az újonnan belépett munkatársak az adott konzultáns cégre leginkább jellemző projektmódszertanokat.

3.TANÁCSADÁSI PROJEKT JELLEMZŐI

3.1. Projekt jelleg

A tanácsadási tevékenység egyik lényeges sajátossága annak projekt jellege. Feladataikat a vezetési tanácsadók olyan körülmények között végzik, amelyek megfelelnek a projektek működési szabályainak, és szolgáltatásaikat is tipikusan projekt formájában nyújtják. Tevékenységük sikeressége nagymértékben attól is függ, hogy munkájuk megszervezése és kivitelezése során mennyire tudják jól alkalmazni a projekt menedzsment eszközöket, valamint a hozzájuk kapcsolódó egyéb módszereket és technikákat. Fontos megjegyezni, hogy a projektmenedzsment (PM) egy önálló szakma a vezetéstudomány területén. „A „PM” a „projekt”- típusú, sajátos vállalkozási ügyletek irányítására (menedzselésére) szakosodott speciális vezetői tevékenység” – írja a Menedzsment Tanácsadás Kézikönyv (Poór et al., 2016). A projekt, a változások megvalósításának tipikus eszköze, a projekt menedzsment pedig, a változáskezelés, a változásmenedzsment elengedhetetlenül fontos módszertani eleme. A gyakorlatban, számtalan formában és változatban megvalósulnak projektek, különböző iparági sajátosságok, célok, költségek, ötletek, különféle projekt megoldásokat hoznak létre, ami természetes módon egyedi sajátosságokkal ruházza fel az egyes projekt változatokhoz tartozó projektmenedzsment megoldásokat is.

3.2. A tanácsadás, mint projekt

Minden projekt jellegű tevékenységről általánosságban elmondható, hogy rendszerint olyan eseti (tehát nem rutinszerű), komplex változás megvalósítására irányuló team munka, amely akkor mondható sikeresnek, ha a kitűzött cél, az előre meghatározott költségvetésen belül, a tervezett időben megvalósul. Ebből már világosan látható, hogy a projekt jellegű tevékenységek több fázisra bonthatóak, amelyek közül a sorban az első a tervezés. A tervezés, az egyik legfontosabb lépés bármilyen projekt sikerét illetően, ugyanis ebben a fázisban kerülnek meghatározásra a projekt szerepkörei, feladatai, költség- és időkerete, valamint a projekt által elérendő cél is ebben a fázisban kerül kijelölésre. Az első lépést követi az előkészítés, majd a megvalósítás, és rendszerint a megvalósítással még nem zárul le a projekt, a befejezés fázisa még további fontos feladatokat tartalmaz.

A tanácsadási projektek esetében az előbbieken felvázolt séma a következő elemeket tartalmazza:



4. ábra: A tanácsadás folyamata (Poór et al., 2016)

A tanácsadó az általa vezetett projektekben speciális tudással rendelkező szakértőnek minősül, ez a szerep természetes módon szimbolikus hatalommal ruházza őt fel (Bourdieu, 1987) így válhat az általa készített diagnózis „hivatalossá” a szervezeten, illetve a projekt-teamen belül. Ez a szimbolikus hatalom teszi lehetővé a szakértő számára, hogy a már létező (rejtett tartalékok, eddig elvetett ötletek) felfedésével „hivatalos” (mindenki által elfogadott) víziót fogalmazzon meg. A szimbolikus hatalom gyakorlásának képessége az, hogy egy bizonyos típusú tőkét, „szimbolikus” tőkét, amely a hírnévre, a hitelre, a tiszteletre, a bizalomra épül, képes a maga számára megszerezni (Kipping - Engwall, 2002).

3.3. Jellegzetes tanácsadási projekt modellek

Az előadásunkban már többször utaltunk Brooks és Edwards 2014-ben megjelent munkájára, amelyben szemléletesen és közérthetően bemutatják (2. táblázat) a tanácsadásban napjainkig

elterjedt három tipikus közelítés módot, - a konferencia szóhasználatával élve – projekt módszertant.

2.táblázat: Tanácsadási projekt modellek összehasonlító táblája (Brooks-Edwards, 2014)

Fókusz	Szakértő tanácsadás (Expert consulting)	Folyamat tanácsadás (Process consulting)	Kérdezés típusú tanácsadás (Inquiry consulting)
Mi a tanácsadó feladata?	Probléma-megoldás	Problémamegoldás, az ügyfél problémamegoldó képességének fejlesztése.	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 elérése érdekében
Hogyan érhető el az növekedés az ügyfélnél?	Tudást közvetít termék, vagy szolgáltatás formában	Segíti az ügyfelet megtanulni, hogy hatékonyabb legyen a munkavégzés	Az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges a célok eléréséhez
Mennyire egyedülálló az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás?	Alacsony (különböző kontextusban használható tudás)	Magas 	Magas

A továbbiakban a PMBOK (6. kiadás) szerinti 10 terület tükrében hasonlítjuk össze a 2. táblázatban feltüntetett három jellegzetes tanácsadási projekt modellel.

3.táblázat: A projektmenedzsment 10 jellegzetes területe (PMBOK, 2017)

Területek	
1. Integrációmenedzsment	6. Emberi erőforrás menedzsment
2. Terjedelemmenedzsment (scope management)	7. Kommunikációmenedzsment
3. Ütemezésmenedzsment (projektterv)	8. Kockázatmenedzsment:
4. Költségmenedzsment	9. Beszerzésmenedzsment
5. Minőségmenedzsment	10. Projektérintett-menedzsment

3.3.1. Szakértői projektek

A hagyományos szakértői tanácsadói projekt keretében a tanácsadó és az ügyfele közötti kapcsolat sokban hasonlított a különféle termékeket és szolgáltatásokat nyújtó szállítókéhoz. Rövidebb-hosszabb idő alatt a tanácsadó elkészített egy elég terjedelmes jelentést, és egy levél kíséretében, vagy egy prezentáció keretében „leszállította” azt az ügyfélnek. Az ilyen projektekben a feladat jellegétől és a méretétől függően a projektet eladó partner mellett egy projektvezető és néhány, vagy még több tanácsadó tevékenykedett. Jellemzője az ilyen projekteknek a megfoghatatlan tevékenységek magas aránya, a standardizált jelleg alacsony mértéke és az ügyfél és a szolgáltatást nyújtó közötti intenzív kapcsolat. A tanácsadói beavatkozás négy különböző szinten jelenhet meg az ilyen projektekben. Ezek projektek irányulhatnak (Markham, 1999):

- információszerzésre
- folyamatok és rendszerek tervezésének előkészítésére
- változás és a tanulás megalapozására.

Hosszú ideig a klasszikus tanácsadásra nem volt jellemző a javasolt megoldások megvalósításában való részvétel. Ez az idő lassan azonban a múlté. A cikkünk elején jelzett 2008-2009-es válság hatására nagyon kiéleződött a tanácsadók piaci helyzete, ami szintén arra készítette a konzultánsokat, hogy minél többféle módon próbáljanak ügyfélmegbízásokat szerezni. Egyre több tanácsadó cég vesz részt az implementálásban - a tanácsadó szemszögéből ez - a „javaslata eladását” jelenti.

3.3.2. Folyamat tanácsadói projektek

Schein (2002) úgy véli, hogy a tanácsadó foglalkoztatása során nem elég a probléma felismerése, hanem fontos annak a megismerése is, hogy milyen szociális dinamizmusok léteznek a státuszok és a szerepek terén. Az elmúlt évek során ez a viszony, többek között a folyamat-tanácsadók tevékenységének hatására fokozatosan kölcsönös partnerséggé alakult át, s egyre inkább az ügyféllel közösen kialakított hatékonyságnövelés lett a fő cél. Lewin (1948) ismert szervezetkutató elemzései nyomán már régóta ismert, hogy a különböző szervezeti változások megvalósítása nem egy „sétágalopp”, hanem soklépéses folyamat. Gondosan kell eljárni a változás stratégiájának és taktikájának megtervezésekor.

Az ilyen tanácsadási projektek különböző fázisaiban nagyon gyakran kell csoportos megbeszéléseket, workshopokat és tréningeket szervezni. Ezek előkészítése és lebonyolítása különös gondosságot igényel a tanácsadóktól.

3.3.3. Kérdező (inquiry) tanácsadói projektek

A tanácsadói munka során a kapcsolat is személyesebbé, közvetlenebbé válik a pusztán szakmai kapcsolat helyett. Mindezek pedig egy új tanácsadói modellhez vezetnek, a kérdező típusú modellhez (inquiry consulting), amely megfelel a komplex és bizonytalan környezet adta kihívásoknak.

A tanácsadók ügyfélkapcsolata Nikolova és Devinney (2012) szerint, attól függően, hogy milyen közelítés módot (szakértői, folyamat, kérdező) alkalmaznak a konzultánsi folyamatban, jelentősen különbözik. A szakértői tanácsadó alapvetően a problémához kapcsolódó tudás megtestesítője és a problémamegoldás kulcsszereplője. A folyamat tanácsadónak az ügyfeléhez

való viszonya az előzőekben leírtakhoz képest sokkal inkább segítő és koordináló. A kérdező (inquiry) tanácsadás keretében alapvetően az ügyfél eredmény elvárásaira építjük fel az egész folyamatot.

3.4 Projektoreintált oktatás a tanácsadói képzésekben és továbbképzésben

3.4.1. Különböző projektek a tanácsadási szakspecializáció keretében

A tanácsadási szakspecializáció célja alapvetően az, hogy a különböző szakirodalmi források, empirikus tapasztalatok és megfigyelések integrált feldolgozásával olyan ismeretanyagot mutassunk be a hallgatóknak, amely jó alapot teremt a tanácsadás múltbeli, napjaink és jövőbeli tendenciáinak megértéséhez. Illeszkedve a jelzett célokhoz, az alábbi kérdések megválaszolását tartjuk szem előtt:

- Melyek a tanácsadás legfontosabb alapkérdései és alapfogalmai?
- Melyek a tanácsadás legismertebb alapszolgáltatásai?
- Melyek a tanácsadás ismertebb funkcionális területei és módszertani szolgáltatásai?
- Melyek a tanácsadás rokon- és határterületei, valamint a jövője?

A kurzuson résztvevők megfelelő támogatást kapnak ahhoz, hogy javítsák a tanácsadással kapcsolatos kommunikációs készségüket. Olyan programot kínálunk a résztvevőknek, amelynek keretében nemcsak a tanácsadással kapcsolatos információk és tények közlésére kerül sor, hanem az ismeretátadás (interaktív) folyamata révén a gyakorlati tudás, készségek fejlesztésére is. A programon résztvevők az oktatók és gyakorló tanácsadó szakemberek közreműködésével, elsajátíthatják a tanácsadással kapcsolatos különböző vezetési funkciókhoz kapcsolódó módszertani, projektmenedzselési (szervezetalakítás, vezetés, működés, HR stb.) és kommunikációs készségüket.

A hallgatóknak átadott tanácsadási projekt eset kézikönyvből mindenkinek ki kell választani egy esetet – a megadott példákat két fő csinálhatja. Az esetekről egy maximum 20 perces (max. 20 slide, 5-5 dia az ajánlatról és 14-15 dia a javasolt módszerről) prezentációt kell készíteni és be kell mutatni a kurzus utolsó óráján. A prezentációkat követően az esetet ismerő felkért külső meghívót szakember értékeli a megoldást és bemutatja vagy ismerteti az ő esetmegoldási elképzeléseit.

3.4.2. Nemzetközi együttműködés gyakorlása

A szakspecializáció hallgatói részt vehetnek az X-culture nemzetközi esetmegoldó programban. Aki ezt a tárgyat választja, az 5-7 fős nemzetközi teamek tagjaként részt vehet az amerikai Greensboro Egyetem által koordinált nemzetközi üzleti esetmegoldási programban.¹⁸

A következő nagyvállalatok számára kell tanácsadási ajánlat formájában üzleti megoldásokat kidolgozni a résztvevőknek:

- a német ALDI kereskedelmi konszern,

¹⁸ A 2010-ben beindult programban a világ több mint 29 országából eddig több mint 10.000 közgazdász és menedzsment szakos hallgató vett részt. Eddig közel 100 hallgató a Selye János Egyetemen és 50 Szent István Egyetemen vett részt ezen a programon.

- a Haier kínai háztartási eszközöket gyártó cég,
- a BP nemzetközi olajkonzern,
- a Google nemzetközi informatikai társaság,
- a HSBC, a világ második legnagyobb kereskedelmi bankja,
- a McDonald's a világ legnagyobb gyorsétterem láncja,
- a Toyota a világ egyik legnagyobb autógyára,
- a VF cég, amely világ egyik legnagyobb textilipari vállalata,
- a JBS brazil élelmiszeripari vállalat,
- a nálunk is jól ismert Walt Disney szórakoztató vállalat,
- valamint a résztvevők által szabadon választott magán vagy közösségi tulajdonú cég vagy szervezet.

A leadott esetmegoldásokat a programban résztvevőket irányító oktatók – a jelen esetben a kurzus oktatója - értékeli. A korábbi évhez képest még inkább bővült a hallgató egymásközi kapcsolattartásában használt eszközök. Így többek között: Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook, Messenger Groups. Minden sikeres résztvevő egy angol nyelvű részvételi tanúsítványt kap a félév végén.

3.4.3. Tanácsadói vállalati képzések és továbbképzések

A szakemberek véleménye nagyon megoszlik abban, hogy milyen képzettséggel lesz valaki tanácsadó. Számos módon lehet valakiből tanácsadó. Gyakori az a karrierút, amikor valaki élvonalbeli specialistaként dolgozik és a tanácsadócégek megkeresésére, vagy saját készítményéből lesz tanácsadó. Sokan azért lesznek tanácsadók, mert munkakörükben feleslegessé válnak és kényszerből lépnek erre az útra.

A tanácsadó szakmában hosszú ideig az a felfogás uralkodott, hogy igazán jó tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának delelőjére ért. Több évtizedet dolgozott már mérnökként, könyvelőként, vállalatvezetőként. Ez a nézet főleg a múlt század 60-as évek végéig volt általánosan elfogadott. Az elmúlt két évtizedben jelentősen megnőtt az igény a speciális módszereket, technikákat ismerő tanácsadók iránt, ezért nagy tömegben, kevés gyakorlati tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező frissen végzett szakembereket vett fel ez a szakterület. Leginkább a nagy tanácsadó vállalatok azok, amelyek előszeretettel alkalmaztak sok frissen végzett diplomást. Megfelelő képzési programok és gyakorlati feladatok elvégzése keretében sajátítják el ezek a munkatársak a konzultánsi munka különböző fogásait.

Jogos a kérdés: Hogy lesz valakiből tanácsadó? Ezzel kapcsolatban ellentétes véleményekkel találkozhatunk szakmai körökben. Az egyik vélemény szerint tanácsadót nem célszerű graduális oktatás keretében képezni. Ezt a tudás a felsőfokú tanulmányok befejezése után a gyakorlatban lehet elsajátítani. Napjainkig ez a vélemény volt mérvadó. Ennek a folyamatnak az egyik állomása a múlt század 80-as éveitől Angliában, Kanadában és napjainkra a világ egyre több országában az ún. Hites Menedzsment Tanácsadói (Certified Management Consultant=CMC) végzettség megszerzése. Mára már, - ahogy korábban már jeleztük - számos

egyetem és főiskola is felvette graduális vagy a posztgraduális MBA képzési programjába a tanácsadói specializáció lehetőségét.

Chao (2011) empirikus kutatásai tovább erősítik a korábban már jelzett tendenciát, miszerint a fiatal, kezdő tanácsadók tudásfejlesztésének leghatékonyabb eszköze a tapasztalt konzultánsok mellett végzett konkrét projektmunka. Young (1988) munkájában hasonló tényekre világított rá. A tapasztalatlan konzultánsok munkájukban, inkább az MBA kurzusokon elsajátított formális keretekben gondolkoznak. A tapasztaltabb tanácsadók azonban az ügyfél igényei köré próbálják tevékenységüket koncentrálni.

Block (1981, 7. old) - az egyik legismertebb tanácsadói kézikönyv, amely magyarul is megjelent, szerzője - az alábbi három csoportba sorolja a tanácsadói képességeket (skills):

- ❑ Technikai tudás, amely magában foglalja az adott szakterülettel kapcsolatos speciális tudást (műszaki, közgazdasági, marketing HR, pénzügyi, IT stb.).
- ❑ Interperszonális képesség, amely bármilyen szituációban fontos a sikeres munkavégzéshez. Ide sorolható pl.: egymás és az ügyfél segítése, konfrontáció, odafigyelés, vezetési stílus és csapatszellem.
- ❑ Tanácsadó-képesség, amely minden tanácsadási folyamatban a különböző projektmunkákhoz szükséges. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni a szerződéskötés, diagnózis, implementáció, visszajelzés és döntési képességeket.

Feltétlenül ki kell emelni azt is, hogy a tanácsadásban egyaránt szükség van az általános (generalista) és a speciális képzettségű szakemberekre. A különböző tanácsadócégek igyekeznek specialistáikat ún. általános projekt látásmóddal felvértezni. Ezalatt azt értjük, hogy a specialistáknak tisztában kell lenniük az alapvető helyzetfelmérési és helyzetértékelési elvekkel és módszerekkel, jártasnak kell lenniük a vizsgálat nagyobb léptékben való értékelésével és elemzésével. Ugyanez a megállapítás érvényes az általánosabb képzettségű szakemberekre is. Feltétlenül képesnek kell lenniük a speciális, sok esetben eredeti szakmájuktól nagyon távol álló problémák megértésére. A túlzottan egy témára koncentráló szakember számára a tanácsadás területén nem sok babért terem (Poór, 2005, 2016).

Az újonnan belépő, frissen végzett szakemberek nagymennyiségű formális tudást hoznak be az ilyen cégekbe, amit gondos személyzet- és tudásmenedzseléssel lehet tovább fejleszteni. Ennek két kulcseleme van: a „learning by doing”, egy tapasztalt tanácsadó irányítása mellett (Maister, 1993) és a korábban már többször említett partnerség elérésének lehetősége. Az előrehaladni akaró tanácsadó szakember magas szintű formális tudása mellé egyre több ún. tacit tudást szerezhet meg. Az ilyen cégek irányításában és intellektuális tőkéjének növelésében döntő szerepük van a partnereknek.

A tanácsadócégek tipikus szervezeti formája a partnerség. Ebben a szervezeti keretben aki többet tanul és többet tesz a cég érdekében, hamarosan eléri a partneri státuszt, ami az ilyen cégek legnagyobb tőkéje. Számos kutatás igazolta, hogy ezeknek a cégeknek a humán tőkéje és annak kihasználtsága jelentős hatással van teljesítményükre.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A tudás képesség a cselekvésre (Daveport-Prusak, 2002). Az eredetileg Polányi (1967) által kifejtett koncepció szerint a cselekvésre való képesség folyamatosan jön létre a megismerés által. A tudás a gyakorlati, vagy intellektuális jellegű tevékenységek szabályainak teljes rendszerét jelenti, mások tetteinek fényében saját eljárási szabályaink felülvizsgálatának és módosításának képességét. Az üzleti életben a tudást számosan a kompetencia fogalmával azonosítja. A tudás természetéből adódóan nagyon összetett kérdéskör. Nem egy statikus dologról van szó. Tudásunk állandóan változik. Jól ismert a mondás: A tudás hatalom. Ennek az elvnek megfelelően gyűjtötték és rendszerezték a korábbi években. Újabb keletű felfogás szerint a tudás ugyan hatalom, de ha megfelelően megosztjuk és menedzseljük, akkor megsokszorozható. Ez ösztönzi többek között a cégeket az új tudás megszerzésére. Egyre több vállalat – a tanácsadó szakmában a konzultánsok is - ismeri(k) fel a tudásban rejlő versenyelőny lehetőségét, ezért jelentős erőfeszítéseket tesznek a folyamatos egyéni és szervezeti tanulás feltételeinek megteremtésére. Így többek között az ilyen cégek portfóliójába tartozó különböző projektek minél tudatosabb és átfogóbb menedzselése a siker alapkritériumává vált.

Az előadásunk végén fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy professzionális tanácsadói szolgáltatók - akár külső, akár belső - teljesítménye nemcsak a technikai szakértelemtől függ; attól is függ, hogy képesek-e hatékonyan átadni ezt a szakértelmet az ügyfeleknek.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az előadásunkban rámutatunk arra, hogy kevés olyan szakma van, mint a tanácsadás a világon, amelyről egyidejűleg annyi negatívumot és pozitívumot írtak volna az elmúlt évek során, határainkon innen és túl. A tanácsadó szakma egyik ismert német kutatója Niedereicholz (1996) nyomán rámutatunk arra, alábbi problémákat kell kiemelni a tanácsadás múltjával kapcsolatban:

- ❑ A tanácsadói cím néhány országot kivéve (Ausztria, Németország) nincs úgy levédve, hogy a nem megfelelő képesítéssel rendelkező személyek ne tudnának ezen a piacon tevékenykedni.
- ❑ Gyakori probléma az is, hogy a tapasztalatlan tanácsadók a jelentős időt és energiát igénylő elemzési, felmérési munkára helyezik a hangsúlyt. Ez a megoldás jelentősen megnöveli a költségeket, a megvalósítás idejét és elriasztja vagy irritálja az ügyfeleket.
- ❑ A tradicionális tanácsadócégek nagyon gyakran kerülnek a projektjelentésben leírt javaslataiknak megvalósítását munkájuk során.

Arra is kitérünk, hogy a különböző befolyásoló tényezők hatására a konzultáns munka is jelentősen átalakult. Ma már nem egy, hanem többféle módon és stílusban (szakértő, folyamat és kérdező) végzik a munkájukat a tanácsadók. A különböző tanácsadó szakkönyvek is többféle modellt ajánlanak. Általában - a jellegétől és tartalmától függetlenül cikkünkben előzőleg bemutatott öt lépésből áll egy tanácsadói projekt: (1.) kapcsolatépítés, (2.) diagnózis, (3.) megoldási javaslatok, (4.) implementáció, (5.) befejezés.

A cikkünk további részében a tanácsadási munkában beazonosítható projektek legjellegzetesebb típusait mutatjuk be. Ezt követően ismertetjük a tanácsadással

kapcsolatos egyetemi és vállalati környezetben megvalósuló projektorientált képzések és tréningek néhány jellemzőit.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Block, P. (1981): *Flawless Consulting*. Pfeiffer Company, San Francisco.
2. Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp Verlag, Berlin.
3. Bronnenmayer, M.-Wirtz, B.W._Göttel, V. (2014): Succes factors of management consulting. *Review of Management Science*, September, 1-34.
4. Brooks, A. K-Edwards,.K. (2014): *Consulting in Uncertainty*. Routledge, New York.
5. Chao, Ch. A. (2001): *Workplace learning as legitimate peripheral participation: A case study of newcomers in a management consulting organization*. (dissertation) Indiana University. Bloomington.
6. Clark, K.B-Wang, O.-van Bever, O. (2013): Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114
7. Czarniawska, B.-Mazza, C. (2013): Consulting University: Reflection from Inside. *Financial Accountability & Management*, 29 (2), 124-139.
8. Davenport, T.H.-L. Prusak (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
9. Fórián, S. (2007): *Urbanizációs folyamat és annak néhány hatása a környezetre*, Debreceni Műszaki Közlemények, Debrecen 2007/1.
10. Jarvis, P. (1987): *Adult Learning in the Social Context*, Routledge, London.
11. Kipping, M.-Clark,T. (2012): *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford.
12. Lewin, K. (1948): *Self-hatred among Jews. Resolving Social Conflicts*. Harper and Row, New York
13. Markham, C. (1999): *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
14. Niderreicholz, Chr. (1996) *Unternehmensberatung*. R. Oldenbourg, München.
15. Nikolova, N.-Devinney, T. (2012): The Nature of Client- Consultant Interaction: Critical Review: Introduction. In: Kipping, M.-Clark,T. (2012): *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford.
16. PMBOK Guide (2017): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*–Sixth Edition. PMI Institute, Newton Square.
17. Öllös, G. (2012): *Környezetvédelem*, Új Levédia Kft.
18. Polanyi, M. (1967): *The tacit dimension*. Anchor Publishing, Garden City.
19. Poór J.- Milovecz Á. - Király Á. (2013): *Survey of the European Management Consultancy 2012/2013*. FEACO-PTK, Brussels-Pécs.

20. Poór J. (2005): *Menedzsment tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
21. Poór J. (2016): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
22. Poór J.-Szeiner Zs (2018): Az Amerikai Egyesült Államok közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata. (pp. 19-50) In: Szakács Gábor-Csóka Gabriella: *A közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztésének nemzetközi színterei*. A Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar, Budapest,
23. Schein, E. H. (2002): Consulting: What Should it Mean? In: Clark, T.R. Fincham: *Critical Consulting*. Blackwell Business, Oxford.
24. Thomas, H-Lee, M-Thomas, L.-Wilson, A. (2014): *Securing the Future of the Management Education*. Emerald, Bringley.
25. World Felder, R. M. – Silverman, L. K. (1988): *Learning and Teaching Styles in Engineering Education*, Engineering Education, 78(7), p674-681.
26. Young, R. O. (1988): *Cognitive processes in argumentation: An exploratory study of management consulting expertise*. (dissertation) Carnegie-Mellon University, [Pittsburgh](#) (PA).