A tanácsadás folyamata

POÓR JÓZSEF – FARKASNÉ KURUCZ ZSUZSA

A cikk célja, hogy általánosságban bemutassa a tanácsadás folyamatát. Áttekintjük többek között a következőket: A tanácsadási munka jellegzetes folyamatát, a tanácsadási folyamat egyes lépéseinek jellemzőit, bemutatjuk e lépések lényegét a tanácsadó és a megbízó szemszögéből egyaránt, majd kitérünk a tanácsadó és ügyfele kapcsolatának jellegzetes kérdéseire.

A tanácsadási munka, mint problémamegoldási tevékenység, egy soklépcsős folyamat, amely Pólya György (1990) szóhasználatával élve: „akár nagy vagy kicsi feladat, van benne valami kis felfedezés."

„Semmivel semmit és senkit sem lehet legyőzni" – írja Simon (1982) a politikáról és a tudományos elméletekről. Nincs ez másként a tanácsadásban sem. Ha eredményes munkát akar végezni a tanácsadó, akkor megfelelő alternatívát, problémamegoldási metódust kell kínálnia az ügyfelének. A különböző tanácsadó cégek és elméleti szakemberek a probléma jellegétől függően eltérő megoldási módokat javasolnak a tanácsadási munka kivitelezésére. A különböző tanácsadó szakkönyvek (Curnow–Reuvid 2003; Markham 1999) többféle modellt ajánlanak. Általában – a jellegétől és tartalmától függetlenül – a következő ábrán bemutatott öt lépésből áll egy tanácsadói munka (Sadler 1999):

Kapcsolatépítés	Előzetes diagnózis, ajánlat, szerződés
Diagnózis	Tényfeltárás, adatgyűjtés, elemzés
Megoldási javaslatok	Megoldási változatok kidolgozása, értékelése, megoldás választása, megvalósítási terv
Implementáció	Közreműködés a megvalósításban, ajánlások finomítása
Befejezés	Értékelés, prezentáció, zárójelentés

1. ábra. A tanácsadás folyamata

Kapcsolatfelvétel

Előkészítés

Minden tanácsadási munka valamilyen probléma megjelenésével, létezésével és felismerésével kapcsolatos. Ezt követi a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolatfelvétel, az első megbeszélés. Ebben a munkafázisban definiálják a vizsgálandó problémát. A megoldás módszerét, a vállalási árat és a költségvetést tartalmazó tanácsadói ajánlatot néha csak előzetes diagnózis alapján lehet elkészíteni, más esetekben ez a tevékenység szükségtelen.

A megfelelő tanácsadók elérhetőségeit többféle módon is meg lehet szerezni:

– A különböző országokban – beleértve hazánkat is – működő tanácsadó szövetségek kiadják a náluk bejegyzett vállalatok és egyéni tanácsadók címjegyzékét. Az említetteken kívül nagyon sok üzleti katalógus segítheti a legmegfelelőbb cégek megtalálását.

– A különböző nemzetközi szervezetek, így például a Világbank (Consulting 2002) az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet), a FAO (Világ Élelmezési Szervezet) saját tanácsadói adatbázissal rendelkeznek. Innen hívható le, válogatható ki az adott projekteknél potenciálisan számba vehető tanácsadók neve és címe (Kubr 1996).

– Gyakran állami szervezetek, bankok előminősítő munkájuk nyomán közzéteszik saját és/vagy az általuk elfogadott tanácsadók listáját.

– Sajtóközlemények, publikációk, konferenciai felszólalások, direct-mail akciók stb. is ráirányíthatják a figyelmet egy-egy tanácsadó vállalat szolgáltatásaira.

– Nagyon gyakori, hogy az egy-egy vállalatnál elvégzett sikeres konzultánsi munka reflektorfénybe állít egy tanácsadó céget.

– Számos szakirodalmi forrás (Hung 1976; Stryker 1984 és Kubr 1993) szerint a tanácsadó cégek szintén segíthetnek más konzultánsok megkeresésében.

Schein (1996) szerint az első kapcsolatfelvétel alkalmával a tanácsadó általában nem tudja, hogy mi az igazi probléma. Ezért további tisztázó megbeszélésekre van szüksége. Ezek a megbeszélések (explanatory meeting) az igazi kapcsolatépítés alapjai. Az ilyen találkozások további célja a formális és a pszichológiai mozgatórugók meghatározása, továbbá segíthetik a tanácsadó és a potenciális ügyfele közötti jobb megértés kialakulását.

Tanácsadó és ügyfele

Az ajánlat elkészítése előtt fontos végiggondolni, hogy kik lehetnek ügyfeleink a tanácsadási folyamatban. Erre a felvetésre a LaGrossa–Saxe (1998) szerzőpáros a következő válasszal szolgál. Az elsődleges ügyfélen keresztül történik a kapcsolatfelvétel. Az említett szerzők az ügyfelek hat különböző típusát határozzák meg. Ezeknek az ügyfeleknek más és más a szerepük a projekt különböző fázisaiban:

– A pénzügyi ügyfél állítja össze a projekt költségvetését, az ő jóváhagyása nélkülözhetetlen a projekt elvégzéséhez. Tulajdonképpen ő a projekt vevője.

– A projekt-team tagjai külső vagy belső tagok lehetnek.

– A coach segítheti a projekt jóváhagyását.

– Végül a felhasználó, vagy ahogy Schein (1999. 65) fogalmaz, „az egész szervezet – mint ügyfél – fogja alkalmazni a javasolt eszközöket és rendszereket".

Az említett szerző a fentieken kívül még megkülönböztet olyan nem ügyfél szervezethez tartozókat, akik befolyásuknál fogva potenciálisan akadályozhatják, lassíthatják a projekt megvalósítását, az eredmények alkalmazását.

Mások úgy érvelnek, hogy azok a tanácsadó cégek, amelyek sok „jól képzett és felkészült" ügyfelet (smart clients) tudhatnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert a többiekkel szemben. Freed (1997. 33) szerint az ilyen ügyfelet könnyebben, gyorsabban és eredményesebben lehet kiszolgálni.

A tanácsadók ügyfelei típusának azonosítási során, a problémák méretétől és jellegétől, valamint az ügyfelek bevonásának szintjétől kezdve – egy adott személytől szervezetközi szintig terjedhetnek – nagyon eltérő megoldásokat alkalmaznak (Rashford–Coghlan 1994). A tanácsadónak mélyrehatóan kell elemezni a különböző ügyfelek céljait és igényeit. Az ügyfelek igényei és a velük történő kapcsolatfelvétel jelentősen különböznek akkor, ha nagy cégnél (large corporation) vagy csak néhány tucat munkavállalót foglalkoztató szervezetnél fog dolgozni a tanácsadó.

Az új (megbízások) megrendelések megszerzése jelenti a tanácsadási ipar „létfontosságú" tevékenységét. Ennek a tevékenységnek a tipikus sikermutatója a kihasználtsági mutató (Sold Time Rate), amely 60–75–80% is lehet egy-egy tanácsadó esetében. Az utóbbi igen magas érték akkor érhető el Niederreicholz (2004) szerint, ha:

– egy projektet idő előtt befejeznek, és más projekteken azonnal el tud kezdeni dolgozni a tanácsadó,

– egyidejűleg több projekten is dolgozik ugyanaz a tanácsadó.

A megrendelések megszerzésének a gyakorlata a cégek méretétől és tradíciójától függően nagyon eltérőek lehetnek:

– A nagy, hierarchizált szervezetek meghatározzák, hogy a potenciális ügyfeleiknél milyen szintű és rangú személyeket milyen beosztású tanácsadó kereshet meg.

– Számos cégnél alkalmazzák az ún. akvizíciós prémiumot (pl. 5–10%).

A gyakorlatban a tanácsadók nagyon sokféleképpen létesíthetnek kapcsolatot ügyfeleikkel:

– *Direkt módszerek:* célzott megkeresés, nem célzott megkeresés, specifikus, illetve nem specifikus tartalommal.

– *Indirekt módszerek:* ez utóbbiak közé tartoznak mindazok az eszközök, amelyekkel az adott cég imázsát lehet megteremteni. Ide sorolhatjuk többek között az előadások tartását, körlevelek és brosúrák szétküldését, cikkek és szakkönyvek írását, kapcsolattartást a médiával, tagságot szakmai szövetségekben és kamarákban, szemináriumok, workshopok és szűk körű, ún. kandalló melletti beszélgetéseket, hirdetéseket, vásárokat és kiállításokat, álláshirdetéseket, önelemzési kérdőíveket, saját kutatásokat stb.

Manapság már nem elegendő, hogy ügyfelünk elégedett a munkánkkal vagy lojális a szolgáltatásainkhoz. A versenyben meg kell lepni ügyfelünket. David Maister és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az ún. megbízható tanácsadó (trusted advisor) státuszát elérni.

A nagy nemzetközi tanácsadó cégek jellegzetes ügyfél-csoportosítására láthatunk példát a következőkben (Schleth 2000). Az említett globális tanácsadó cég ügyfélmenedzselés szempontjából az alábbi négy csoportba sorolja klienseit:

– A. csoport: Stratégiai ügyfelek magas teljesítőképességgel. Általában nagy, globális vállalatok.

– B. csoport: Folyamatosan számlázhatók, magas termelési szinttel és magas teljesítőképességgel.

– C. csoport: Portfólió ügyfelek, akik periodikusan jelennek meg igényeikkel, de nagy befolyásuk van a helyi üzleti területeken és a szolgáltatások piacán.

– D. csoport: Azok az ügyfelek, akikkel kapcsolatban nem terveznek hosszú távú partneri kapcsolatokat.

Az előbb említett folyamatnak van egy nagyon ellentmondásos része. A probléma abból adódik, hogy a jó ajánlathoz és szerződéshez nagyon sok információra van szükség, azonban ebben a fázisban senki sem garantálja, hogy a tanácsadó a megrendelést meg is kapja. Mi a jó álláspont? Mit mutat a gyakorlat? Számos megoldással találkozhatunk ezzel kapcsolatban. Vannak olyan cégek, amelyek elegendő megrendelés-állomány birtokában csak a biztos sikerrel kecsegtető projektlehetőségekre „mozdulnak rá", készítenek ajánlatot. A gyenge konjunktúra, az alacsony megrendelés-állomány esetén a tanácsadók is minden követ megmozgatnak az újabb megrendelések megszerzése érdekében (Neumann et al. 1997).

1. táblázat. Kapcsolatfelvételi kérdéslista

1. Milyen ügyfélről (régi vagy új) van szó?
– telefonon (beszélgetés lefolyása, eredmény)
– írásban (milyen formában, eredmény)
– személyes beszélgetés formájában (benyomás, eredmény)
2. Mit tudnak az adott vállalat illetékesei a tanácsadóról, a teljesítményéről és szolgáltatásairól?
3. Milyen az imázsa a tanácsadásnak és a tanácsadónak az adott vállalatnál?
4. Milyen módon lehet az ügyfél rokonszenvét elnyerni?
– arra a gazdasági ágra jellemző problémák felvetésével, amelyben a vállalat található
– az ágazatra vonatkozó tapasztalatokkal és problémamegoldással
– egy üzleti partnerünk, korábbi referenciák ajánlásával

5. Mit tudunk az ügyfélről?
– gazdálkodási jellemzők (méret, foglalkoztatottak száma, árbevétel, gyártó üzemek, értékesítési programtechnológiák)
– személyzeti jellemzők (vezetők neve, döntéshozók jellemzői, személyi tulajdonságaik, pl. hobbi, érdeklődési kör)
– gazdasági helyzet (konjunktúra, szituáció, felvevő piacok, expozíció, főbb versenytársak, vállalati tervek, modernizálás stb.)
– a tanácsadást szükségessé tevő problémák (ágazat fejlődése, nyereségelvonások, speciális problémák)
6. Milyen a tanácsadó versenyhelyzete?
7. Milyen versenytársakkal kell számolnia?
8. Milyen erősségei és gyengeségei vannak versenytársainak?
9. Milyen feladatokat old meg a versenytárs a vállalatnál?
10. Milyen módon tartja a kapcsolatát a versenytárs az ügyféllel?

Forrás: Neumann, J. E. 1997. Negotiating entry and contracting, In: Neumann, J. E. – K. Kellner – A. Dawson –Shepherd 1997. D*eveloping Organisational Consultancy*. Routledge, London: 5–6.

Korábban már többször idéztünk a 2003 elején első alkalommal végzett átfogó felmérésből a konzultánsok hazai foglalkoztatásával kapcsolatban. A vizsgálat alapján a következő táblázatban felsorolt okokat tartották lényegesnek a hazai vállalatok vezetői a tanácsadók kiválasztásával kapcsolatos legfontosabb információforrásokkal összefüggésben.

2. táblázat. Tanácsadó-kiválasztás első információforrásai

Sorrend	Információk forrása	Gyakoriság
1.	Ismerősök, kollégák és üzleti partnerek	41%
2.	Tenderek	36%
3.	Szaksajtó	25%
4.	Internet	14%
5.	Direct Mail levelek	5%
6.	Más tanácsadók, kamarák és szakmai szövetségek	4%

Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése 2003. Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest.

Ez a felmérés is alátámasztja azt a korábbi állításunkat, miszerint ebben a szakmában a személyes kapcsolatok és szakmai ismertség jóval fontosabbak, mint a hagyományos marketingkiadványok.

A kapcsolatfelvétel kezdetén Schein (1999) szerint aránytalanság figyelhető meg a folyamat két szereplője között. Az ügyfél érzései és reakciói ebben a fázisban sokfélék lehetnek, így többek között: elutasító, védekező, alárendelő, komfortos és bizalmába fogadó. A tanácsadó oldalán is vegyes érzések és reakciók figyelhetők meg, amelyeket az előbb említett ügyfélreakciók szintén befolyásolhatnak. Így megemlíthetők az autokratív, az elfogadó, a túlreagáló, a visszafogott és a visszatükröző magatartások. Problémát jelenthet, hogy a különböző jellegű és szerepű tanácsadók áttévednek egymás szakterületeire, ami nem kifogásolható, de megfelelő előkészítés nélkül gyakran okozhat zavart és elutasítást. Erre jó példa, amikor egy folyamattanácsadó megfelelő elfogadás hiányában szakértő tanácsadóként kezd viselkedni. Ugyanúgy problémát okozhat, ha szakértő tanácsadó, megfelelő előkészítés nélkül, folyamat-tanácsadóként lép fel.

A tanácsadási folyamat hatékonyságát nagyban ronthatja, ha a két fél túlzottan a szerződéses megállapodást tartja szem előtt. Bármennyire hiszünk abban, hogy szerződésünk mindent körülhatárolhat, egy sor ügyféligényt nem ismerünk a szerződés megkötésének pillanatában.

A felek közötti viszony akkor válik hatékonnyá, ha mindketten elfogadják egymás szerepét és státuszát. Igazi segítő viszony kialakításához Schein (1999) szerint bármilyen tanácsadás esetén az alábbi tényezők szükségesek:

– „Mindig próbáljunk meg segítőkészek lenni.
– Fogadjuk el a realitásokat.
– Csökkentsük ignoranciánkat.
– Sose feledjük, hogy bármilyen tevékenységünk beavatkozást jelent az ügyfél szervezetébe.
– Mindig gondoljunk arra, hogy a probléma tulajdonosa nem mi vagyunk, hanem az ügyfelünk.
– Sodródjunk a problémával."

A tanácsadó cégek globalizációja

A közelmúltban a Darmouthi Tuck Üzleti Tudományok Globalizációs Kutató Intézetének kutatói azt vizsgálták, hogy melyek az amerikai tanácsadó cégek globalizációjának tipikus motívumai (Bernard 2007). A következőben a jelzett kutatás legfontosabb következtetéseit ismertetjük.

A globalizációnak közvetlen hatása van a különböző cégek költségstruktúrájára. A hagyományos termelő vállalatokkal ellentétben, a szolgáltató szektorban működő nagy és közepes méretű tanácsadó cégek esetében a költségcsökkentés ma még nem tipikus célkitűzés a külföldi terjeszkedésüket illetően.

A menedzsment tanácsadó iparágban *bevételt ösztönző* megfontolások és/vagy az ügyfelek keresleti tényezői szolgálnak elsődleges hajtóerőként a globalizáció tekintetében. A különböző befolyásoló tényezők széles skálája mellett a

a globalizáció két jellegzetes terjeszkedési módját azonosították a kutatók; *a reaktív és proaktív* változatot.

A *reaktív* megközelítés azt jelenti, hogy a tanácsadó cég a külső, tényleges, meglévő vevői igények alapján kezdi meg a terjeszkedését. Ez az expanziós mód a legtipikusabb a vizsgált amerikai konzultáns cégek esetében. A *proaktív* megközelítés ezzel szemben egy előretekintő stratégiát fogalmaz meg a nemzetközi növekedés céljából. A tanácsadó cégek proaktív globalizációs expanziója a felmérés tapasztalatai alapján, a költségcsökkentés helyett más, inkább a jövőben realizálható előnyök elérése érdekében történnek meg.

A cégek nemzetközi expanzióját és az európai ügyfelek megszerzését alapvetően az ügyféligények kielégítése motiválta. Ugyanakkor léteznek egyéb fontos vevői megfontolások is. Így többek között ezzel összefüggésben a következőket emelhetjük ki:

– Az amerikai autóipar cégei elvárják az őket az anyaországban kiszolgáló tanácsadó cégektől, hogy azoknak legyenek partnerirodái a világ fontosabb piacain, így többek között Japánban. A tanácsadó cégek az elvárt jelenlétet a különböző földrajzi területeken elsősorban a tudásból származó előnyökre alapozzák és nem az ügyfelek azon szándékára, hogy az adott területen szeretnének termelni vagy eladni.

– Számos tanácsadó cég terjeszkedésének oka a célországokban jelentkező többlet keresleti igény. A globális vállalati ügyfeleket a távoli irodákból is ki lehet szolgálni. A helyi igényekre is fókuszáló kliensek igényeit a tanácsadó cégek csak helyi iroda létrehozásával tudják kielégíteni az adott országban. A felmérésben részt vevő egyik kisebb cég stratégiája szerint addig nem kívánatos a meglévő irodai hálózatot bővíteni, amíg a cég nem kap többletmegbízást a célország helyi vállalataitól.

Az ügyfelek keresleti igénye a tanácsadási szolgáltatások iránt mindig fontos előfeltétele a tanácsadó cégek globalizációjának, ám önmagában a biztos kereslet fennállása még nem jelent elegendő biztosítékot a külföldi expanzió megindítására. A cégek nagy része megfelelő szűrőket, expanziós döntéselőkészítő kritériumokat állítottak fel a külföldi, új irodák megalapozása céljából. Néhány vállalat ezeket a kritériumokat formálisan is dokumentálja, míg mások a felső-menedzsment tacit tudására hagyatkoznak expanziós döntésük meghozatalánál.

A globalizáció hatást gyakorol a terület/régió/ország megválasztására is. A vizsgált cégek mindegyike legalább azt megvizsgálta, hogy miként tudja szolgáltatásait legjobban a hazai piacokon kívülre szállítani. A nagyobb cégek a nemzetközi jelenlét különböző típusait alkalmazták. Náluk a terjeszkedés okai elsősorban a meglévő hazai ügyfelek igényeiből származó nyomásnak köszönhetőek, hiszen ügyfeleik többsége globálisan működő termelő vállalat.

A nagyobb tanácsadó cégek egy része proaktív módon terjeszkedik, a keresletet megelőzve. Úgy tűnik, ezek a cégek jóval előbbre járnak ebben a versenyben, mint a közepes méretű társaik.

Érdekes, hogy a kutatásban vizsgált cégek egyike sem tett említést külföldi (nem amerikai) versenytársak létezéséről. Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy a menedzsment-tanácsadó szakma csak kevés kulcs-földrajzi területen fejlett, beleértve az USA-t. Az USA-ban működő cégeknek relatíve csekély méretű külföldi versenytárssal kell megküzdeniük. Ugyanakkor a nagyon gyorsan fejlődő gazdaságokban, mint Kína és India, ez a szituáció biztosan változik az idő folyamán. A proaktívan globalizálódó vállalatok előnyösebb pozícióban lesznek, amint a tanácsadó szolgáltatások iránti kereslet a célországok piacain is emelkedni kezd.

A kutatásban részt vevő tanácsadó cégek mindegyike megvizsgálta a nemzetközi expanzió különböző lehetséges modelljeit, és a legnagyobb cégek ún. sokténye zős modelleket próbáltak alkalmazni. A vállalatok a nemzetközi jelenlét megteremtéséhez számos eszközt és típust értékeltek, majd alkalmaztak. A felmérés szerint mindegyik alkalmazott módszer rendelkezik előnyökkel és hátrányokkal, a kutatást végzők nem tudtak olyan megoldást beazonosítani, amelyet mindegyik cég előnyben részesített volna.

Ahogy az új földrajzi területre való terjeszkedésről megszületett a döntés, a mintában vizsgált tanácsadó cégek a következő öt növekedési modellt, *globalizációs stratégiákat* alkalmazták vagy vették fontolóra. Ezek a modellek lényegében a tanácsadó cég által a globális működés felett gyakorolt irányítás mértékében különböznek. Az ellenőrzés, irányítás mértéke alapján, sorrendben a legszorosabb kontrolltól a leglazább felügyeletig, a modellek a következők: régióspecifikus tudásközpont; partner vezérelte növekedés; felvásárlás, akvizíció; közös vállalat; kiszervezés.

A franchise formát egyedül egy cég említette a kutatásban, de egy sem alkalmazta.

A vizsgált cégek számára fontos problémát jelentett a tehetségek felkutatása és megszerzése. A legtöbb cég általános célja volt, hogy az irodáikat helyi magasan minősített tehetségekkel töltsék fel. Ugyanakkor olyan országokban, ahol nincs fejlett tanácsadó szakma, meglehetősen bonyolult tehetséges helyi, jól képzett munkaerőt alkalmazni. A cégek számos úton próbálják a jelzett nehézségeket enyhíteni, mindegyik modell tartalmaz tréningperiódust egy már meglévő irodában. Az összes megközelítés közös korlátozóeleme az időigényesség.

Az amerikai tanácsadó vállalatok korlátozott tengerentúli versennyel kerültek szembe. A fejlett országokon kívül a szolgáltatásaik iránt limitált keresletet mértek fel, valamint szembesültek a tehetséges alkalmazottak megtalálásának nehézségeivel. Ezek a feltételek korlátozzák, tőkeigényessé teszik a globális expanzió mértékét ebben az iparágban, szerény lehetőséget adnak az esetleges költségcsökkentésre pl. az offshoringon keresztül.

Ugyanakkor Kína és India gyors gazdasági fejlődése, chindiai kihívás az idők folyamán biztosan változtat a jelenlegi helyzeten. Azok a vállalatok, amelyek hatékony modellt alkalmaztak új irodák létrehozására, valamint képesek voltak a tengerentúli tehetségek képzésére és megtartására – a kutatók véleménye szerint –, biztos versenyelőnyt fognak élvezni a jövő globális tanácsadó iparágában.

Ajánlat és szerződések

Ajánlat

Miután a tanácsadó eldöntötte, hogy vállalkozik az ügyfél által megfogalmazott feladat elvégzésére, el kell készítenie ajánlatát. Az ajánlat tartalmi és formai jegyeit sok tényező befolyásolja. Így többek között:

– az ügyfél vállalatának mérete, nagysága, hírneve,

– az ügyfél előírásai, elvárásai a készítendő ajánlattal szemben,

– az igényelt tanácsadói szolgáltatás jellege,

– és nem utolsósorban a vállalási összeg és a határidő.

Hogyan, milyen módon készíthetünk jó és hatékony ajánlatot? Az ajánlatot jól kell megszerkeszteni. Ez az anyag a tanácsadó szervezet belépőkártyája az ügyfélhez. Elkészítésénél alapvető, hogy ajánlatunk felkeltse az ügyfél figyelmét. Ezért egységes, jól követhető módon fogalmazzuk meg az ügyfél kívánságait.

A tanácsadói díjak, honoráriumok nagyon eltérőek, országról-országra jelentősen változnak. Nagy különbség van a nemzetközi cégek és a helyi tanácsadók vállalási díjai között. Jóval alacsonyabb díjjal lehet kalkulálni, ha EU- vagy UNIDO-szakértőt, tanácsadóként dolgozó nyugdíjas vezetőt vagy egyetemi oktatót bíznak meg az ügyfelek. A különböző források alapján kalkulált napi tanácsadói honoráriumok az USA-ban a legmagasabbak a világon, 2000–5000 USA dollár/nap.

Egyes nemzetközi szervezetek (pl. Phare) által kiválasztott tanácsadók részére a megbízóknak az előzőekkel összehasonlítva jóval csekélyebb megbízási díjat (kb. 450–1500 euró/nap) fizetnek.

A tanácsadói ajánlat az ügyfél kívánságától függően többféle formában is összeállítható:

– az egyik esetben az ajánlat minden részét egyetlen anyag tartalmazza,

– a másik esetben – főleg tendereknél – jellemző, hogy külön anyag tartalmazza a tanácsadó módszertani javaslatát, és egy másik füzetben olvashatók a pénzügyi feltételek.

Szerződések

Egy vagy több beérkezett ajánlat értékelése után kerül sor a szerződéskötésre és a tanácsadási munka megvalósítására. Általában megfigyelhető, hogy a végső döntés a tanácsadók foglalkoztatásában az esetek nagy részében a menedzsment kezében van.

A 90-es évek közepén az Egyesült Királyságban 135 cég körében elvégzett felmérés azt mutatta, hogy a válaszadók 61%-a a szakértelmük, 26%-uk a független véleményük és 3% pedig a hasonló szituációban szerzett tapasztalatuk alapján választja ki a tanácsadókat (Oakle 1994).

A magyarra is lefordított *Tudásmenedzsment* című kézikönyv szerzői szerint a tanácsadók hírnevét fizeti meg leginkább a vállalat, akik ezért aztán hajlandók megosztani az ügyfelükkel a tudásukat (Davenport–Prusak 2001).

Milyen választási preferenciák jellemzik a tanácsadók hazai ügyfeleit? Erre a kérdésre a korábban már több alkalommal is idézett 2003-as hazai felmérés elemzése alapján adjuk meg a választ.

3. táblázat. Magyar vállalatok tanácsadó választási preferenciái

Sorrend	Preferenciák
1.	Az ügyfél korábban már dolgozott a tanácsadóval
2.	A tanácsadó iparági, szakterületi tapasztalatai
3.	A konzultáns speciális szakismerete
4.	Referenciák
5.	Árajánlat nagysága
6.	Ajánlat szakmai tartalma
7.	Vezető tanácsadó személyisége
8.	A cég szakmai imázsa
9.	Tulajdonforma (hazai vagy külföldi)

Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése 2003), Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest.

Az előző táblázatban bemutatott felmérésből az látszik, hogy nem az árajánlat a legdöntőbb a tanácsadók kiválasztásánál, a hazai privátszféra vállalatainál, hanem sokkal fontosabb a konzultánsok szakmai tapasztalata és referenciái.

A nagyvállalatok körében és a közszférában egyre gyakoribbá válik a tanácsadói szolgáltatások igénybevétele, ezért célszerű a felhasználók vezetőit és kulcsmunkatársait trenírozni, hogyan is használhatják sikeresen ezt a nem éppen olcsó szolgáltatást (Markham 1995).

A kiválasztott tanácsadó és az ügyfél együttműködését szerződés szabályozza. A tanácsadó és megbízója között kötendő szerződésnek a következőket kell tartalmaznia:

– A tanácsadó által elvégzendő feladatot, a honoráriumot és a határidőt.

– A tanácsadásban részt vevők szakmai életútjának, referenciamunkáinak leírását, az időszakos projektjelentések elkészítésének módját, időpontjait, valamint a honorárium kifizetésének feltételeit.

– Célszerű kiegészíteni a szerződést olyan részletekkel is, amelyek szabályozzák a megbízónak a munkában való részvételének módját, illetve az eredményekre vonatkozó szerzői jogokat.

A magyar gyakorlatban a tanácsadási munkákra megbízási típusú szerződéseket kötnek. A vállalkozói szerződést kell alkalmazni akkor, ha a munka során kézzel fogható teljesítésre kerül sor (pl. szoftver, rendszerterv stb.). A különböző tanácsadási szerződések az alkalmazott fizetési forma alapján az alábbi csoportokba sorolhatók:

– nyitott szerződés (napi honorárium a ráfordított idő alapján);

– fix áras szerződés (számítási alap: tervezett ráfordítás, napi honorárium);

– alapdíj, eredménytől függő prémium;
– részesedés a többletnyereségből.

Diagnózis-helyzetfelmérés
Folyamata

A diagnózis célja, hogy a szükséges mélységben és részletességben vizsgáljuk és elemezzük az ügyfél problémáját. A diagnózis során meghatározzuk a problémát kiváltó okokat és tényezőket. Előkészítjük mindazokat az információkat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a probléma megoldását orientáló döntésünket meghozzuk (Kubr 1996). A diagnózisnak több típusa különböztethető meg:

– A legáltalánosabb az *átvilágítási célú felmérés és elemzés*. Az ilyen diagnózis keretében a tanácsadó a vizsgált problémával kapcsolatos területen (például az egész vállalat) rövid idő alatt (például egy-két hónap) meghatározza a jellegzetes hibák okait és a veszteségforrásokat. A vállalat céljaiból kiindulva felvázolja a lehetséges fejlesztési és vizsgálati irányokat.

– Sokkal kisebb léptékű és nagyobb részletességű az úgynevezett *nagyvonalú helyzetfelmérés és elemzés*. Hosszabb időigényű, mint az átvilágítás. Konkrét problémamegoldásokat, a kiválasztott módszerek és technikák alkalmazását alapozza meg.

– A *részletes diagnózis*, ami alapján a lehető legkonkrétabb változástervezés és realizálás valósítható meg.

Megkülönböztetünk úgynevezett formalizált, valamint a szervezetfejlesztő folyamat-konzultánsok (process consultant) által előszeretettel alkalmazott kötetlen felmérési és elemzési metodikát, csoportos szellemi alkotótechnikákat. Hasznos eszköze az ilyen típusú munkának az ún. erőtérelemző diagram (ezt lásd később).

A diagnózis során számos módszert és eljárást alkalmazhat a tanácsadó. Nem szabad arról megfeledkezni, hogy a vizsgált szervezetek kultúrája nagyban befolyásolhatja a felhasznált adatgyűjtési eszköz kiválasztását és alkalmazásának módját. Általános elv, hogy egy módszer nagyon ritkán célravezető, gyakori a kombinált alkalmazásuk (Reagen 2003).

A tanácsadói adatgyűjtésre, mint bármely más ilyen tevékenységre is, érvényesek a következők:

– valósághűnek kell lenniük;
– konkrét tényekhez kell kapcsolódniuk;
– érvényesnek kell lenniük a vizsgált problémára;
– a gyakorlatorientáció minden tanácsadói megbízás alapvető eleme.

Jellegzetes eszközök

A továbbiakban nyolc olyan jellegzetes eljárást említünk, amelyek a tanácsadó munkában gyakran előfordulnak:

– *Interjú*: Az adatgyűjtés és helyzetfelmérés legrégibb eszköze a személyes interjú. Az egyik leggyakrabban alkalmazott technika a tanácsadási munkában. Azon az elven alapszik, hogy „a tanácsadó csak azt tudja, amit tudomására hoztak".

– *Kérdőív:* A levélben kiküldött vagy kérdezőbiztos bevonásával alkalmazott kérdőív a megkérdezetteknek alapos mérlegelésre nyújt lehetőséget. Ez a módszer főleg akkor előnyös, ha viszonylag homogén a megkérdezettek köre és területileg szétszórtan helyezkednek el.

– *Adatbázisok:* Adatbázisok termelékenységi, foglalkoztatási és fizetési statisztikáinak elemzése, valamint kompetenciavizsgálatokkal való kombinálása igen hasznos információkat szolgáltathat a vállalati HR és más területeit vizsgáló konzultáns számára. A vállalati információs portálok felhasználási statisztikái szintén gazdag tárháza lehet a dolgozói szokásokat és kommunikációt vizsgáló elemzőnek.

– *Internet és e-mail:* Az internet és az e-mail egyre inkább kiszorítja a hagyományos postai úton vagy telefonon történő megkérdezést, csak az internet elérhetősége szab korlátot az alkalmazásának és elterjedésének. Természetesen ennél a módszernél sem tekinthetünk el a személyes adatok védelmének a biztosításától. Napjainkban terjednek a webalapú kérdőívek. A címlistákban szereplő, e-mail elérhetőséggel rendelkező felmérési résztvevőknek a tanácsadó nem papíralapú kérdőívet, hanem elektronikus levelet küld ki, amelyben megadja a kérdőív webes elérhetőségét. Ahogy tökéletesedik ez a technika, a konzultáns cégek úgy fognak egyre inkább csak ilyen megoldást alkalmazni a kérdőíves felméréseik során.

– *Csoportos értekezlet – brainstorming:* Az adatgyűjtés egyre jobban terjedő módszere a csoportos adatgyűjtés, aminek a két leggyakoribb módszere a tanácsadásban a brainstorming és a strukturált értekezlet. Az említett módszerek előnyei közé sorolhatók többek között:

– Viszonylag rövid idő alatt sok információ gyűjthető össze homogén csoportoktól.

– Lehetőség van az összegyűjtött információ azonnali visszacsatolására a részvevők számára.

Nagyban lehet növelni a megkérdezettek közötti együttműködést és kooperációt. A megkérdezettek között fennálló személyes ellenszenv vagy rivalizálás nagyban rontja a módszer hatékonyságát.

– *Információszerzés-benchmarking:* A tanácsadói munkához kapcsolódóan gyakran szükséges, vagy az ügyfelek kérik az ilyen cégektől, illetve maguk a cégek saját kezdeményezésre végeznek információszerzést, benchmarkingot szolgáló felméréseket és kutatásokat. Ezek a vizsgálatok igen széles skálán mozognak. Gyakran a tanácsadói munka részét képezik, máskor viszont a konzultáns cégek kutatási, illetve

PR céljait szolgálják. A benchmarking egy állandó és szisztematikus folyamat a szervezetet érdeklő legjobb gyakorlatok, versenyképesség mérésére. Ez a vizsgálat azt elemzi, „hogy a vizsgálatba bevont szervezetek hogyan csinálják azt, amit mások is csinálnak" (Evans 1977. 14).

– *Analízis-szintézis:* A továbbiakban kövessük nyomon a formalizált diagnózis lépéseit a tanácsadási munkában gyakran használt analízis-szintézis módszer alapján (Farkas–Poór 1981). Bármilyen helyzetfelmérést kell elkészítenünk, a következőkben ismertetendő tevékenységeket – eltérő részletességgel és időráfordítással – minden esetben végre kell hajtani. A vizsgált rendszert először „fel kell bontani". A felbontás alkalmazásának alapvető célja az, hogy eredményeként a tanácsadó elemzésre alkalmas vizsgálati egységeket (például feladat, funkció stb.) tudjon kialakítani. A strukturálás során nyert részek konkrét megjelenési formája számos tényezőtől függ, pl.: a tanácsadás céljától, a rendszer nagyságától, a feladat jellegétől stb. Ezek hatásának eredményeként a részekre bontás jellege is, léptéke is különböző lesz, a strukturális kapcsolatok más és más elemére helyeződik a hangsúly. A rendszer- és feladatfelbontás meghatározott sorrendiséget kíván: a rendszer strukturálása után kerülhet sor a feladatok felbontására. Ezt elsősorban nagy méretek esetében tartjuk fontosnak. Kisebb tanácsadási feladatok esetében a feladatfelbontás a rendszer egészének strukturálása nélkül is kivitelezhető. A tanácsadási feladat tagolását minden esetben a konzultánsi munka célja határozza meg.

– *Modellezés:* A tanácsadó fekete dobozként vizsgálhatja az adott rendszer működését. Ebben az esetben a tanácsadó számára a rendszerszintű működési jellemzők a fontosak. Ez az elemzés egyrészt a rendszernek önmagához, illetve más rendszerekhez viszonyítva mutatja be működésének hatékony és kevésbé hatékony elemeit. A modellezés ahhoz szolgáltat információt, hogy megállapítható legyen a rendszer kielégítő vagy elégtelen működése. Ahhoz azonban, hogy a rendszeren belüli konkrét beavatkozásokat meg tudjuk állapítani – ha nem akarunk a vizsgált rendszer helyébe egy teljesen más végrehajtási és irányítási technológiájú rendszert bevezetni – feltétlenül elemeznünk kell az adott rendszer alapelemeit. A különböző szintű elemzés alapján összeállítható a problémakatalógus.

Javaslatok

A változástervezés több lépésből álló folyamat. Célja, hogy megállapítsuk a különböző szervezeti változások irányát és lehetséges módját. Az első teendő az ötletek keresése, a lehetséges megoldások meghatározása. A legtöbb vállalati problémára többféle megoldás adódik. Nagy különbség van az elméletileg jó és a gyakorlatban megvalósítható javaslatok között. Az íróasztal mellett tökéletesnek tűnő javaslatok sok esetben kis nehézségeken buknak meg. Nagy hibát követ el az a tanácsadó, aki javaslataival kizárólag csak ügyfelét próbálja meg igazolni.

A továbbiakban egy lehetséges fejlesztési akcióterv táblázatát mutatjuk be, amelyben összefoglaltuk a különböző HR területek jelenlegi átlagos fejlettségi szintjét és a tapasztalataink szerint leginkább alkalmazható „Good Practice/Jó Vezetési Gyakorlatot".

4. táblázat. Lehetséges fejlesztési akciók

No	HR funkciók	Tipikus szint a vizsgált szervezetek között					Good Practice példák
		1	2	3	4	5	
1	HR stratégia			■			Egységes humán stratégia
2	Munkaerőtervezés		■				Akcióorientált létszámtervezés
3	Kiválasztás-toborzás			■			Sokszínűség, Kiválasztási Bizottság, új kiválasztási technikák
4	TÉR		■				Kombinált értékelés
5	Személyzetfejlesztés			■			Belső humánerőforrás fejlesztés (pl. vezetőképzés stb.)
6	Karrier- és utánpótlás-tervezés		■				Előmeneteli rendszer oktatói, kutatói és nem oktatói területekre
7	Javadalmazás			■			Elmozdulás a rugalmas megoldások felé, munkakörértékelés
8	HR adminisztráció			■			Koordinált rendszerfejlesztés, SAP, egyetemközi megoldások
9	Szervezeti modell			■			Stratégiai szintű HR szervezet
10	HR szerep		■				Túllépni az admin. szerepen, pl. KH és tanácsadás

Forrás: Poór J.–Bencsik A.–Fekete I. –Majó Z.–László Gy.2008. Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. *Competitio* 2. 115–147.

Megvalósítás és befejezés

Implementáció

Az implementálás a tanácsadó szemszögéből a „javaslat eladását" jelenti. Bármilyen változást tervezünk, az nagymértékben függ az ügyfél-szervezet dolgozóinak, vezetőinek magatartásától.

Ha például egy teljesítménymenedzsment rendszert akarunk bevezetni, egészen addig, míg meg nem változott az érintettek hozzáállása, a tanácsadó nem számíthat sikerre. Sok szakember azt hiszi, ha megoldási javaslatait logikusan prezentálta, akkor abból automatikusan következik, hogy az érintettek elfogadják azt. Azonban „nem a

logikát, hanem az új rendszerrel való együttélést kell bizonyítania a tanácsadónak".

Lewin (1948) ismert szervezetkutató elemzései nyomán már régóta ismert, hogy a különböző szervezeti változások megvalósítása nem egy „sétagalopp", hanem soklépéses folyamat. Gondosan kell eljárni a változás stratégiájának és taktikájának megtervezésekor.

A szervezetek versenyelőnyének alapvető jellemzője, hogy olyan tulajdonsággal próbálnak rendelkezni, amit a versenytársai nem könnyen tudnak lemásolni, illetve megismételni. Ez a tulajdonság a szervezetek intellektuális (humán) tőkéjén – a megszerzett tudáson, tapasztalaton és kompetenciákon – alapszik (Ulrich–Lake 1991). Ez az intellektuális tőke stabil környezetben hosszú ideig változatlan maradhat. A gyorsan változó környezetben hamar erodálódik és elavulhat (Nadler et al. 1995).

A változtatási menetrend kialakítását és mindennapi menedzselését, valamint az átmenet részét képező különböző csoportok és mozzanatok áttekintését másra delegálhatja a szervezet vezetője.

Magát a változáskezdeményezés vezetését, a felette való legszemélyesebb rendelkezést azonban nem lehet delegálni. Csakis az ügyfélszervezet elsőszámú vezetője lehet képes arra, hogy széleskörű jövőképet, vállalati szintű perspektívát és hosszú távú szemléletet alakítson ki, mindez pedig szükséges az új fejlődési irány kijelöléséhez és ahhoz, hogy a szervezet állja a „sarat" az érdekkonfliktusok és versengő prioritások dacára is (Nadler et al. 2003). A tanácsadó sokat segíthet abban, hogy az ügyfelek elképzelései, valamint a megvalósítás folyamata sikeresen fenntartható legyen.

A tanácsadási munka különböző fázisaiban nagyon gyakran kell csoportos megbeszéléseket, workshopokat és tréningeket szervezni (Flett 1999). Ezek előkészítése és lebonyolítása különös gondosságot igényel a tanácsadóktól.

Befejezés

Mind a tanácsadó, mind az ügyfél számára nagyon sok hasznos tanulsággal szolgálhat a tanácsadói munkát lezáró vizsgálat. Mielőtt az értékelés módszeréről döntenénk, a következő kérdéseket célszerű megválaszolni:

Mit kellene értékelni?

Miért olyan fontos ez?

Mit várunk a minősítéstől?

Hogyan végezzük el az értékelést?

Fel lehet-e a meglévő adatforrásokat használni?

Ki végezze a mérést?

Ki szolgáltassa az adatokat?

Ki lássa az értékelés eredményét?

Mennyibe kerül az értékelés?

Az értékelés alapvető funkciója, hogy megválaszoljuk a kérdést: teljesültek-e a szerződésbe foglaltak vagy sem? A különböző szakemberek egyetértenek abban,

hogy a tanácsadás eredményessége csak 50%-ban függ a feladat megoldása során használt konkrét módszerektől. A sikeres munkavégzés szempontjából legalább olyan fontos a konzultáns és ügyfele között kialakult jó együttműködés. Eltérő véleményeket találunk a szakirodalomban arra, hogy mit és hogyan értékeljünk. Philips (2000) úgy véli, hogy a tanácsadás egy befektetési folyamat, és ezért legvégül ki kell mutatni az értékelés során, hogy milyen is volt a projekt ROI mutatója. Így fontos, hogy többek között megvizsgáljuk az alábbiakat:

– Elégedettség / reakció: Milyen volt a tanácsadással közvetlenül kapcsolatban lévők elégedettsége és reakciója?

– Tanulás: Mit tanult a szervezet a tanácsadás által?

– Implementálás / alkalmazás: Milyen sikerrel lehetett megvalósítani a tanácsadók javaslatait?

– Üzleti hatás: A javasolt változtatásoknak milyen üzleti kihatásai voltak?

– ROI: Költség-haszon elemzés: Milyen üzleti hasznot eredményezett a tanácsadók javaslatainak a bevezetése?

Nem számszerűsíthető eredmények (Intangible benefits): Milyen közvetlenül nem számszerűsíthető eredményekkel járt a tanácsadók javaslatainak bevezetése?

Ezért az értékelésben nem elegendő csak a konkrét módszerekre, a mérhető eredményekre koncentrálni, hanem a tanácsadói magatartásra és az ügyfél reakcióira is rá kell irányítani a figyelmünket.

Az értékelési kritériumokhoz adatokat általában az alábbi négy forrásból szerezhetünk be:

– a projekt szponzorától, aki külső tanácsadás esetében legtöbbször a megbízó szervezetnek a vezetője,

– a tanácsadási munkában részt vett személyektől, akik leggyakrabban a projekt munkatársai lehetnek,

– a munka eredményét felhasználóktól,

– nem utolsósorban maguktól a munkát végző tanácsadóktól.

Összefoglaló

A cikkben rávilágítottunk arra, hogy a tanácsadás folyamata bonyolult, összetett tevékenységsorozat. A konzultáns akkor tudja sikerrel elnyerni ügyfele felkérését – értsd megrendelést –, ha annak tényleges igényeire figyel és nem a saját maga által korábban kifejlesztett, ún. „konzerv" megoldást próbálja meg erőltetni. Az ügyfél akkor tud a legtöbbet profitálni a tanácsadási projektből, ha a kezdetektől nem hagyja magára a konzultáns teamet, és velük együtt valósítja meg a projektet.

Kulcsszavak: tanácsadási munka, ügyfélmenedzselés, globalizációs stratégiák, változástervezés, a tanácsadás értékelése

Irodalomjegyzék

Andorka R. 2003. *Bevezetés a szociológiába*. Osiris, Budapest

Bernard, A. 2007. *The Management Consulting Industry Confronts Globalization*.Center for International Business, Tuck School of Business at Dartmouth

Biswas, S.–D. Twitchell 1999. *Management Consulting. A Complete Guide to the Industry*. John Wiley and Sons, New York

Biswas, S.–D. Twitchell 2002. *Management Consulting. A Complete Guide to the Industry*. 2 revised, John Wiley and Sons, New York

Consulting services manual 2002. *A comprehensive guide to selection of consultants*. The World Bank, Washington

Curnow, B.–J. Reuvid 2003. *The International Guide to Management Consultancy*. Revised version. Kogan Page, London

Davenport, T. H.–L. Prusak 2001. *Tudásmenedzsment*. Kossuth, Budapest

Evans, A. 1977. *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Farkas F. 2003. *Változásmenedzsment*. KJK-Krszöv, Budapest

Farkas F.–Poór J. 1981. *Szervezési célok és rendszerméretek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Fay, Ch.H.–M. J. Wallace 1987. *Research-based Decisions*. Random House, New York

Fink, D. 2004. *Management Consulting – fieldbook*. Franz Vahlen, München

Fiuk, A. 1995. *How to ask survey questions*. Thousand Oaks, California Sage

Flett, N 1999. *The Pitch Doctor's Top 100 Business Presentation Tips*. Reed Business Information, Melbourne

Fred, Ch. L. 1997. Smart Professionals Know How to Use Information Too. *Ivey Business Journal* 2. 31–33.

Greiner, L. E.–R.O. Metzger 1983. *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York

Hoványi G. 1997. *Menedzsment tanácsadás*. JPTE KTK, Pécs

Hung, A. 1976. *Management Consulting*. Ronald

Hung, A. 1976. *Management Consulting*. USA, Ronald

Kieser, A. 1995. *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest

Kubr, M. 1996. *Management Consulting. A Guide to the Profession*. Revised. International Labour Office, Geneva

Kubr, M. 2002. Coping with the Future. *Consulting to Management* C2M December: 25–28.

Kubr, M 1993. *Management Consulting A Guide to the Profession*. International Labour Office, Geneva

Kubr, M. 1993. *Vezetési tanácsadás. Irányelvek a szakma gyakorlásához*. Építésügyi Tájékoztatási Központ, Budapest

Kubr, M. 1993. *How to Select and Use Consultants*. International Labour Office, Geneva

LaGrossa, V.–S. Saxe 1998. *The Consultative Approach*. Jessey-Bass Pfeiffer, San Francisco

Leif, T. 2007. *Beraten & verkauft*. Goldmann, München

Lewin, K. 1948. *Self-hatred among Jews*. Resolving Social Conflicts. Harper and Row, New York

Maister, D.H.–Ch. H. Green–R.M. Galford 2000. *The Trusted Advisor*. Free Press, New York

Markham, C. 1999. *The Top Consultant*. Kogan Page, London

Markham, C. 1995. Buying Consultancy. *Management-Accounting*, January: 44.

Marshak, R. J. 1993. *Managing the methaphores of change*. Organizational Dynamics, Summer.

Mohe, M.–Heinecke, H. J.–Pfriem, R. (eds.) 2002. *Consulting-Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett Cotta, Stuttgart

Mohácsi G. 2003. Kompetencia és érzelmi intelligencia, In: KarolinyM-né–Farkas F. –László Gy. – Poór J.: *Emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest

Nadler, D. A.–R.B. Shaw–A. E. Walton 1995. *Discontinous Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Nadler, D.–Farkas F.–Poór J. 2003. A szervezet átalakítása: a szervezeti változás dimenzióinak megértése. I. rész. *Munkaügyi Szemle*, 5: 20–25. és II. rész , 6:16–19.

Neumann, J. E–K. Kellner–A. Dawson-Shepherd 1997. *Developing Organizational Consultancy*. Routledge, London

Nidereicholz, Chr. 2004. *Unternehmensberatung*. R. Oldenbourg, München

Oakle, K. 1994. Consultancies need a brain's approach. *Journal of Management Consulting*, Fall, pp. 3–6.

Philips, J. 2000. *Consultants Scorecard*. McGraw-Hill, London

Pólya Gy. 1990. *A gondolkodás iskolája*. Akkord, Budapest

Poór J. 1989. *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak.* Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ, Budapest

Poór J.–Gross, A. 2003. *Management Consultancy and its Eastern European Dimension*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest

Poór J.–Bencsik A.–Fekete I.–Majó Z.–László Gy. 2008. Trendek és tendenciák a magyarországi állmi egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. *Competitio* 2. 115–147.

Quay, J. 1994. Training the interviewee. *Journal of Management Consulting*. Spring, 51–52.

Rashford, N. S.–D. Coghlan 1994. *The dynamic of organizational levels*. Addison-Wesley, Reading MA.

Rasiel, E. M 1998. *The McKinsey Way*. McGraw-Hill, New York

Reagen, J. 2003. Research basics: Choosing a data-gathering technique and crafting questionnaires. *Communication World*, December-January, pp. 8–9.

Sadler, P. 1999. *Management Consultancy. A Handbook of Best Practice*. Kogan Page, London

Schein, E. H. 2002. Consulting: What Should it Mean? In: Clark, T.R. Fincham: *Critical Consulting*, Blackwell Business, Oxford

Schein, E. H. 1969. *Process Consultation its Role in Organization*. Addison-Wesley Publication, Reading Mass

Schein, E. H. 1999. *Process Consultation*. Revised, Assison-Wesley, Reading-MA

Schleth, J. P. 2000. Serving International Clients, In: *Management Consultancy in a Single World*, Management Consultants World Conference, Berlin, October 4-7, FEACO- AMCF-Zen-Noh-Ren

Simon, H. A. 1982. *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Somogyi S.–Bebojsa N.–Kajári K. 2002. *A tudomány módszertana*. Veszprémi Egyetem Gregorikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely

Stryker, R.–Stryker, S. C. 1984. *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters*. Checklists. Prentice Hall Inc.

Thommen, J-P.–Richter, A. (eds) 2004. *Management Consulting Today*. Gabler, Wiesbaden

Tonge, R. 1999. *A sikeres tanácsadó kézikönyve*. PeppeR, Budapest

Ulrich, D.–D. Lake 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive* 5. 77–92.

Varga G. 2008. *Módszertani anyag web-es kérdőíves felmérésre*. (kézirat) iLang Kft.