



MENEDZSMENT TANÁCSADÁS MÓDSZEREINEK VÁLTOZÁSA – MAGYARORSZÁG 2015

Kutatási zárójelentés

Budapest
2015. július 20.

Ez a dokumentum kizárólag a kutatásban résztvevő szervezetek számára készült.

Kiadja:

Dr. Poór József
egyetemi tanár, CMC
kutatás vezetője

Készítették:

Dr. Poór József
egyetemi tanár, CMC

Csapó Ildikó
Msc hallgató

Web-es programozás:

Dr. Sinka Róbert
e-learning szakértő

A kutatás szakmai támogatói:

TOP (Tanácsadók Országos Platformját alkotó szakmai szövetségek)

EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MATT, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ,
OHE, SZMT, TANOSZT, TK, VOE, VTMSZ és a PMSZ

Budapesti Kereskedelmi és Ipari Kamara
Tanácsadási Szakmai Osztály

ISBN 978-963-269-465-8

© Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI
Páter Károly u. 1., H-2100 Gödöllő; Tel.: +36-28-522-000/ 2204
Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	4
2.	A résztvevő cégek jellemzői	5
2.1	Az alapítás időpontja	5
2.2	Meghatározó tulajdonos	5
2.3	Szervezeti méret	7
2.4	A legjellemzőbb tanácsadói tevékenységek	8
3.	Tanácsadás módszertana	9
3.1	Szakértői tanácsadás	9
3.1.1	Szakértői tanácsadás hazai vállalkozásoknál	9
3.1.2	Szakértői tanácsadás külföldi tulajdonú vállalkozásoknál	10
3.1.3	Szakértői tanácsadás vegyes tulajdonú vállalkozásoknál	10
3.2	Folyamat tanácsadás	11
3.2.1	Folyamat tanácsadás hazai vállalkozásoknál	11
3.2.2	Folyamat tanácsadás külföldi tulajdonú vállalkozásoknál	12
3.2.3	Folyamat tanácsadás vegyes tulajdonú vállalkozásoknál	12
3.3	Inquiry tanácsadás	13
3.3.1	Inquiry tanácsadás hazai vállalkozásoknál	13
3.3.2	Inquiry tanácsadás külföldi tulajdonú vállalkozásoknál	14
3.3.3	Inquiry tanácsadás vegyes tulajdonú vállalkozásoknál	14
4.	Mellékletek	15
4.1	Melléklet: A tanácsadás jellegzetes területei	15
4.2	Melléklet: A kutatásban vizsgált tanácsadási módszerek és modellek	16
4.3	Melléklet: A résztvevő szervezetek listája	17
4.3.1	Melléklet: A Menedzsment tanácsadással kapcsolatos egyéb tapasztalatok 2015-ben	18
4.3.2	Tanácsadás általános helyzete	18
4.3.3	Tanácsadási módszerek alkalmazása	18
4.4	Melléklet: A kutatást végző szervezet	20

1. BEVEZETÉS

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja felmérést végzett a tanácsadók körében a tanácsadói modellek gyakorlati alkalmazására vonatkozólag Magyarországon. Arra kerestünk választ, hogy a tanácsadók munkájuk folyamán milyen gyakorlati módszereket alkalmaznak a tanácsadás folyamatában, az implementáció elérése érdekében és az új tanácsadói gyakorlati módszerek milyen mértékben jelennek meg a tanácsadás folyamataiban.

A kutatásunkat szakmailag támogató szövetségek listája a következő:

- » Emberi Erőforrás- Gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetsége (EETOSZ),
- » Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ),
- » Informatikai Vállalkozók Szövetsége Tudásmenedzsment Szakcsoport (IVSZ),
- » Magyarországi Coach - szervezetek Szövetsége (MCSZ)
- » Magyar Gazdaságfejlesztést Támogató Társaság (MATT),
- » Kereskedelmi és Iparkamara valamelyik területi szervezete (pl. BKIK),
- » Magyar Marketing Szövetség (MMSZ),
- » Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT),
- » Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége (MTSZ),
- » Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE),
- » Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT),
- » Tréning Kerekasztal Egyesület (TK),
- » Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE),
- » Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ),
- » és a Projekt Menedzserek Országos Szövetsége (PMSZ).

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük.

A kérdőív kitöltése interneten történt. A kutatás három kérdéscsoportot magában foglaló kérdőívben alapul. A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

A kutatás során 130 értékelhető kérdőívet kaptunk. Kutatásunk benchmark jellegű volt, a későbbi lekérdezésekhez, kutatásokhoz kíván összehasonlítási alapot adni, illetve képet szeretnénk adni arról, hogy a különböző tanácsadási területen dolgozó válaszadók milyen gyakorlati módszereket alkalmaznak.

A minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a magyar vállalkozásokat, a kitöltő cégek listáját figyelembe véve (5.3. melléklet) olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült lekérdezni, ami jól mutatja be a menedzsment területén tapasztalható gyakorlatot és változásokat.

A felmérésünket megkapja minden érvényes válaszadó szervezet (amennyiben megadták elérhetőségüket), valamint a munkánkat támogató szakmai partner szervezetek is.

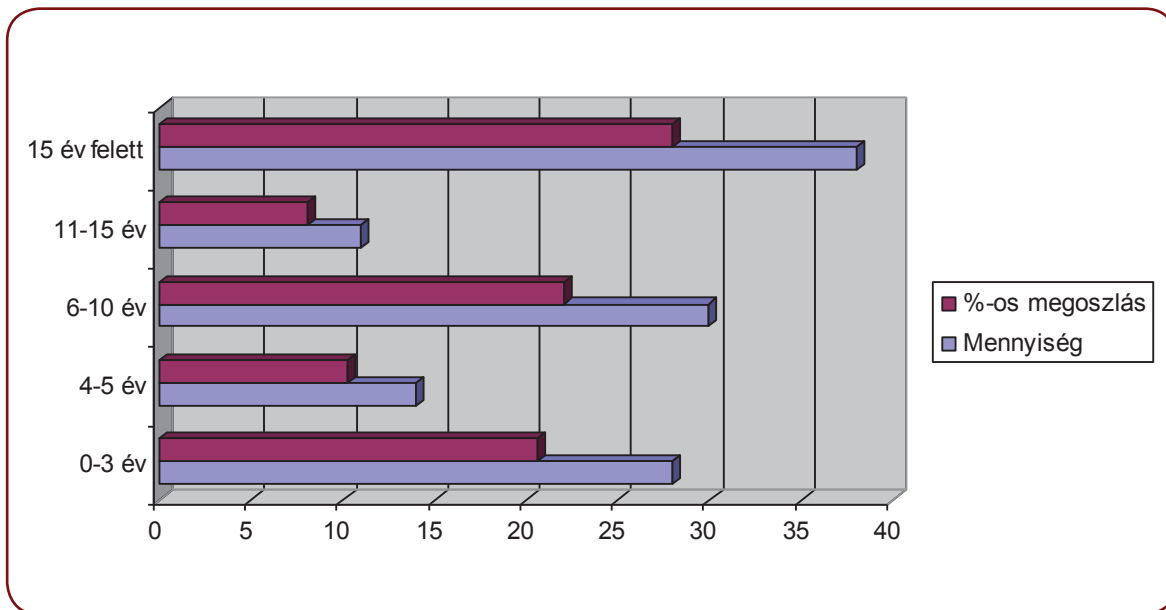
A továbbiakban a felmérésünk részletes elemzése olvasható.

2. A RÉSZTVEVŐ CÉGEK JELLEMZŐI

2.1 AZ ALAPÍTÁS IDŐPONTJA

A felmérés folyamán megkérdezett vállalatok megalakulása óta eltelt időt mutatja az 1. számú ábra. A válaszadók harmada a piacon van már több mint 10 éve, 28%-a már több mint 15 éve van jelen. A válaszadók 11%-a nem jelölte meg a piacra lépés időtávját, de az adatok tükrében elmondhatjuk, hogy a tanácsadásnak fontos szerepe van hazai vállalatok körében.

1. ábra: A megkérdezett vállalatok piaci belépése óta eltelt idő (év; %)



2.2 MEGHATÁROZÓ TULAJDONOS

A megkérdezett vállalatok tulajdonosi szerkezetét mutatja az 1. számú táblázat. A megkérdezett tanácsadói vállalatok közel 60%-a magyar tulajdonosa van, míg a vállalatok 18 %-a külföldi tulajdonosok kezében van.

1. táblázat: A vállalat meghatározó tulajdonosi eredete

Tulajdonos eredete	Gyakoriság	Megoszlás	CUM %
Helyi	83	61,03	61,03
Külföldi	24	17,65	78,68
Vegyes	10	7,35	86,03
Egyéb – N/A	19	13,97	100
Összesen:	136	100	

Magyarázat: N/A: Nincs adat

A 2. táblázat a 2.1 és 2.2 pont adatait tartalmazza, megmutatja, hogy a tulajdonosi szerkezet és a piaci jelenlét milyen összefüggést mutat. Jól látható, hogy külföldi tulajdonban lévő vállalatok közel fele több mint 6 éve van jelen a magyar piacon és az utóbbi 3 évben új külföldi vállalatok is beléptek a piacra. A vegyes vállalatok aránya nem túl magas, a vizsgált sokaságon belül csak 11%, de ezen a vállalkozások 50%-a már több mint 6 éve a magyar piacon van.

2. táblázat: A meghatározó tulajdonosi és az alapítási időpont összevetése (gyakoriság és a tulajdonos szerinti megoszlás)

Alapítási időpont	Meghatározó tulajdonos				Összesen
	Helyi	Külföldi	Vegyes	Egyéb	
0–3 év	18 64,29%	7 25,0%	2 7,14%	1 3,57%	28 20,59%
4–5 év	7 50,0%	3 21,43%	3 21,43%	1 7,14%	14 10,29%
6–10 év	16 53,33%	9 30,0%	5 16,67%	0 0%	30 22,06%
11–15 év	8 72,73%	1 9,09%	2 18,18%	0 0%	11 8,09%
15 év felett	30 78,95%	5 13,16%	3 7,89%	0 0%	38 27,94%
N/A	12 80,0%	3 20%	0	0	15 11,03%
Összesen (vállalat)	82 60,29%	25 18,38%	15 11,03%	14 10,3	136 100%

Magyarázat: N/A: Nincs adat

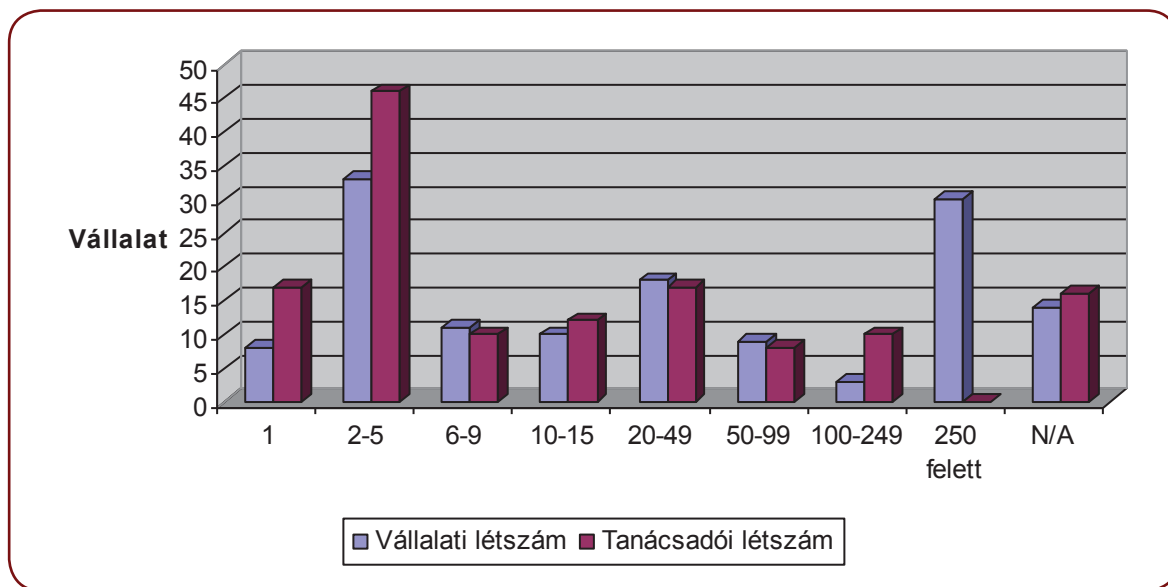
2.3 SZERVEZETI MÉRET

A vállalkozások méretére és létszámára vonatkozó kérdésekre a válaszadók 89%-a adott értékelhető választ. A vállalat méretére következtethetünk az alkalmazottainak létszámából (2. ábra). A válaszadók döntően 2-5 fős vállalatoknál dolgoznak 24%, de a megkérdezett vállalkozások 22%-nál a munkavállalók száma 250 fő felett van.

A vállalatoknál dolgozó tanácsadók létszámát a 2. számú ábra mutatja, amely alapján elmondható, hogy egy vállalkozáson belül 2-5 fő a legelterjedtebb.

A megkérdezett hazai tulajdonú vállalkozások 33%-a 2-5 fős Mikro vállalkozás, 12%-12%-a 6-9 és 10-19 fő között foglalkoztat, 8%-nak 250 felett van az alkalmazottak létszáma. A megkérdezett külföldi tulajdonú vállalkozások jellemzően 250 fő feletti létszámmal dolgoznak. A 3. táblázat bemutatja a tulajdonosi összetétel és a létszám kapcsolatát.

2. ábra: Vállalati létszám – Tanácsadói létszám



Az ideai felmérésben a kis- és középvállalatok meghatározó szerepet töltenek be: a vizsgált vállalatok egyharmada azonban a nagyvállalatok közé sorolható méretük alapján.

2. táblázat: A meghatározó tulajdonosi és az alapítási időpont összevetése (gyakoriság és a tulajdonos szerinti megoszlás)

Tulajdonforma/ Tanácsadó létszám	N/A	1 fő	2-5 fő	6-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-99 fő	100-249 fő	250 felett	Összesen
Helyi		7 8,43%	28 33,7%	10 12,05%	10 12,05%	8 9,64%	4 4,82%	5 6,02%	11 13,2%	83 100%
Külföldi		0	2 8,33%	1 4,17%	1 4,17%	6 25%	3 12,5%	1 4,17%	10 41,6%	24 100%
Vegyes		0	0	2 20%	0	2 20%	2 20%	2 20%	2 20%	10 100%
Egyéb		1 33,33%	0	0	0	0	0	2 66,67%	0	3 100%
N/A	16 100%									16 100%
Összesen	16	8	30	13	11	16	9	10	23	136

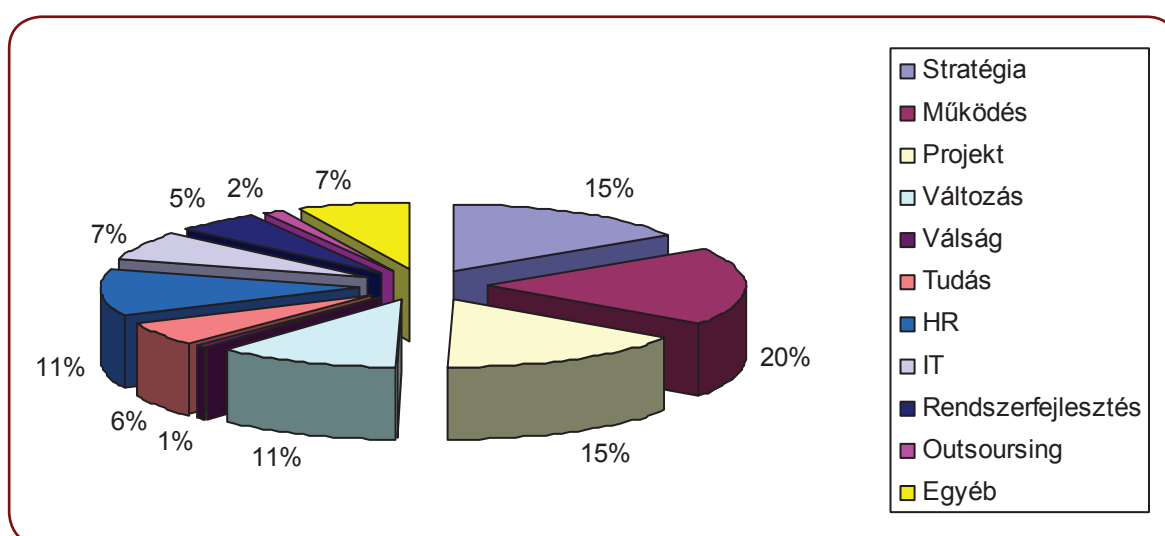
Magyarázat: N/A: Nincs adat

2.4 A LEGJELLEMZŐBB TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉGEK

A felmérésben résztvevő tanácsadó vállalatok legjellemzőbb tanácsadói tevékenységét a 3. számú ábra mutatja. (Megjegyzés: legfeljebb három választ adhattak meg a megkérdezettek.) Legnagyobb arányt a következő területek képviselték:

- » a működés és fejlesztés tanácsadás 20%,
- » a stratégiai tanácsadás és a projektmenedzsment 15–15%,
- » a változás és a HR tanácsadás 11–11%,
- » az IT és a rendszerfejlesztés együtt 12%,
- » a tudásmenedzsment 6%,
- » míg a válástanácsadás 1%.

3. ábra: A legjellemzőbb tanácsadói tevékenységek



Az egyéb válasz lehetőségeknél a következő alábbi tevékenységeket sorolták fel a válaszadók:

- » Értékelemzés
- » Pénzügy, befektetés
- » Innováció menedzsment
- » Szervezet és vezetésfejlesztés
- » Kutatás
- » Értékesítés
- » Munkaerő közvetítés és kölcsönzés
- » Munkapszichológia
- » Vállalkozásfejlesztés
- » Folyamat és kockázatmenedzsment
- » Marketing
- » Adótanácsadás
- » Mezőgazdasági tanácsadás
- » Értékteremtő folyamatok fejlesztése
- » EU pályázatok

3. TANÁCSADÁS MÓDSZERTANA

A tanácsadás célja és feladata a szervezet és a szervezet vezetése számára történő tanácsadás és segítségnyújtás, a kitűzött célok megvalósításának támogatásában. A problémák feltárásán és megoldásán túl magában foglalja az új lehetőségek feltárását és a szükséges képességek elsajátítását. Az alábbi kérdéscsoportban a tanácsadás gyakorlati módszereinek alkalmazását elemeztük a tanácsadó vállalkozások válaszai alapján a tulajdonosi összetétel tükrében. Arra kerestük a választ, hogy a vállalkozások milyen mértékben és arányban használják a különböző gyakorlati tanácsadási módszereket a tanácsadás folyamataiban.

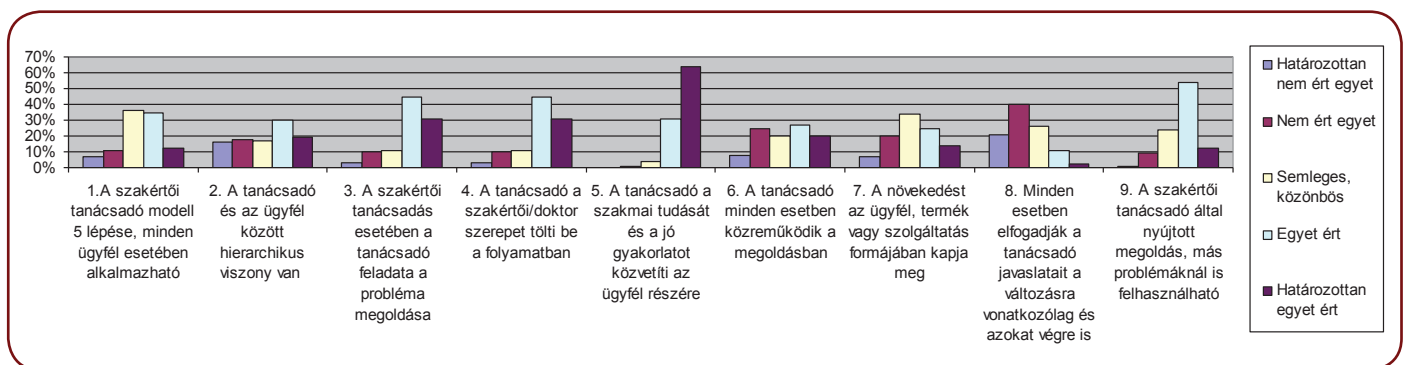
3.1 SZAKÉRTŐI TANÁCSADÁS

A szakértői tanácsadás igénybevételének az okai, a szervezeten belül felmerülő problémák és lehetőségek felismerése, meghatározása, a problémákra adható válaszok kidolgozása, az iparágon belül alkalmazható legjobb gyakorlat a „best practise” alkalmazása. Ezért a tanácsadás legfontosabb feladata a pontos problémafeltárás. A tanácsadás klasszikus irodalmában a szakértői tanácsadási módszer használatában, a tanácsadó, szakértői szerepet tölt be, ahol a tanácsadó speciális szaktudásával és tapasztalatával segíti az ügyfelet. A tanácsadó információkat gyűjt, új rendszereket tervez, megoldásokat javasol és meggyőzi az ügyfelet azok helyességéről, amennyiben szükséges segít a megvalósításban.

3.1.1 SZAKÉRTŐI TANÁCSADÁS HAZAI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A hazai tulajdonban lévő tanácsadási vállalkozások a szakértői tanácsadási módszer gyakorlatát a mindennapi munkájuk folyamán használják. A megkérdezett vállalatok 40%-a szerint a szakértői tanácsadó modell 5 lépése minden ügyfél esetében alkalmazható.

4. ábra: Szakértői tanácsadás alkalmazása hazai vállalatok körében



A válaszadók közel fele szerint nincs hierarchikus viszony az ügyfél és a tanácsadó között, amely azt jelenti, hogy a tanácsadó-vezető viszony megköveteli a mellérendelt szerepek kialakítását. A vezetőnek nem beosztottjává válik a tanácsadó, hanem üzleti partnerévé, amely hatására a tanácsadó elkezd a szervezettel együtt dolgozni. A válaszadók több mint 70%-a szerint a tanácsadó feladata a probléma megoldása, konzultáns a szakmai tudását és a jó gyakorlatot közvetíti az ügyfél felé, ahol a szakértő – egészségügyi hasonlattal élve – a „doktor” szerepét tölti be.

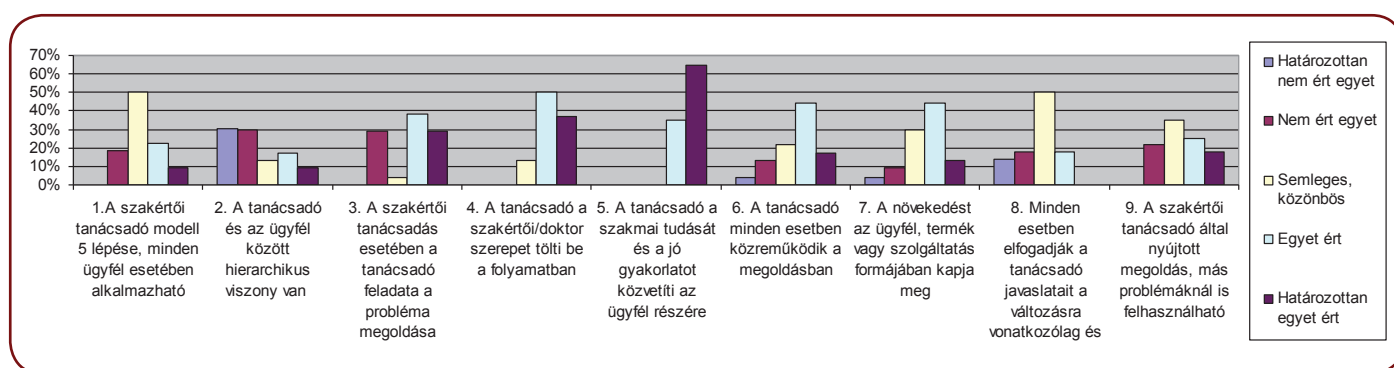
A megkérdezettek 50%-a szerint a tanácsadó közreműködik a megoldás kivitelezésében, de csak 30%-ban kapja meg az ügyfél megoldást termék vagy szolgáltatás formájában. A megkérdezett hazai tulajdonú menedzsment tanácsadócégek 50%-ának véleménye szerint az ügyfél nem minden esetben fogadja el a javasolt megoldást.

3.1.2 SZAKÉRTŐI TANÁCSADÁS KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A külföldi tulajdonban lévő vállalkozások a szakértői tanácsadás gyakorlati alkalmazását egy kicsit másképp értelmezik, más szemlélet módot képviselnek. A megkérdezett tanácsadók majdnem 70%-ának véleménye alapján a tanácsadói modell 5 lépése nem alkalmazható minden ügyfél esetében. A válaszadók 60%-a szerint az ügyfél és a tanácsadó között a kapcsolat nem hierarchikus, hanem vertikális és a funkcionalitás jellemző, a tanácsadó közreműködik a megoldásban. A tanácsadó feladata a probléma megoldása, és a megkérdezett tanácsadók több mint 80%-a szerint a tanácsadó a szakértő/doktor szerepét tölti be, ahol a szakmai tudását és a jó gyakorlatot közvetíti az ügyfél irányába.

Amíg a hazai tulajdonban lévő vállalkozásoknál dolgozó tanácsadók csak 30%-ban mondták azt, hogy az ügyfél termék vagy szolgáltatás formájában kapja meg a munka eredményét. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú vállalkozások tanácsadói több mint 50%-nak véleménye szerint az ügyfél a munka eredményét termék vagy szolgáltatás formájában kapja meg. A megkérdezett tanácsadók közel 40%-ának véleménye alapján a tanácsadó által nyújtott megoldás más probléma felmerülése esetén is könnyedén adaptálhatóvá válhat.

5. ábra: Szakértői tanácsadás alkalmazása külföldi tulajdonú vállalatok körében

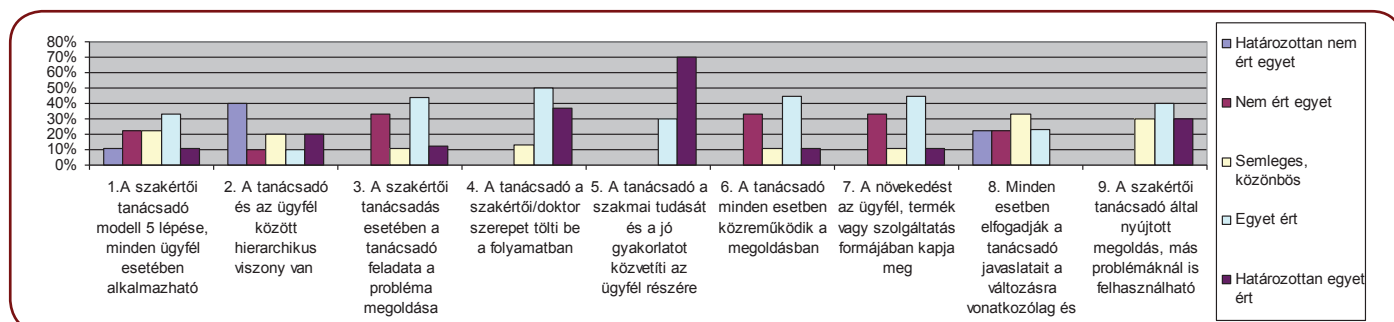


3.1.3 SZAKÉRTŐI TANÁCSADÁS KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A szakértői tanácsadás gyakorlati alkalmazása a vegyes tulajdonú vállalkozások esetében eltérést mutat a hazai és a külföldi tulajdonú vállalkozásokkal szemben. A megkérdezett tanácsadók több mint 40%-a szerint a tanácsadói modell 5 lépése minden ügyfél esetében alkalmazható, de a tanácsadók több mint 50%-a szerint az ügyfél és a tanácsadó között a viszony nem hierarchikus. Ez megerősíti azt a tényt, hogy az ügyfelet partnerként kell kezelni és bele kell vonni a tanácsadás és implementáció (megvalósítás) folyamatába. Az együttműködés e formája alapján a felmerülő problémák az ügyfél számára is láthatóbbá és érthetőbbé válnak. A megkérdezett tanácsadók több mint 50%-a azt mondta, hogy a tanácsadó feladata a probléma megoldása és a megkérdezett tanácsadók 2/3-a szerint a tanácsadó a szakértő/doktor szerepét tölti be a tanácsadás folyamataiban, ahol a tanácsadó a szakmai tudást és szakmai gyakorlatát közvetíti az ügyfél felé.

A megkérdezett tanácsadók több mint 50%-a szerint a tanácsadó minden esetben közreműködik a megoldásban, elfogadja a tanácsadó javaslatát, amelyet termék vagy szolgáltatás formájában kap meg és 70%-uk szerint a tanácsadó által nyújtott megoldás más problémánál is felhasználható.

6. ábra: Szakértői tanácsadás alkalmazása vegyes tulajdonú vállalatok körében



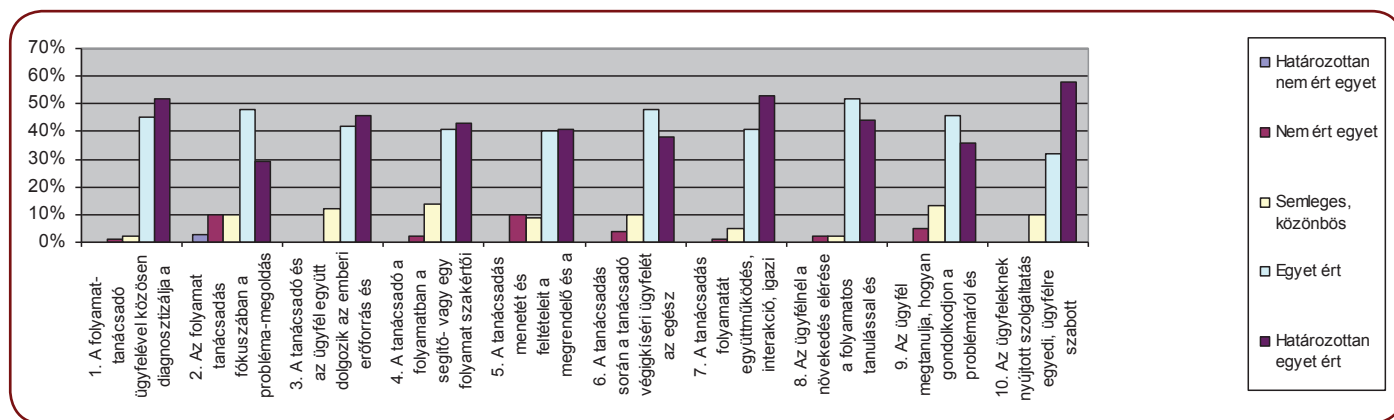
3.2 FOLYAMAT TANÁCSADÁS

A szervezetek életében a változás, egy folyamat, amelynek meghatározott iránya van, a folyamat tanácsadás a szervezetben aktuálisan jelentkező nehézségek kezelésében nyújt segítséget. A menedzsment tanácsadás területén a folyamat tanácsadás/folyamatmenedzsment, amely egyben a változásmenedzsment fogalom köréhez kapcsolódik. A szervezeteknek alkalmazkodni kell a külső környezeti változásokhoz, a versenyképességük megtartása érdekében. A folyamat (process) tanácsadás folyamatában a tanácsadó feladata attitűdök és érzések alapján történő helyzetfelmérés, helyzetfelismerés.

3.2.1 FOLYAMAT TANÁCSADÁS A HAZAI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A megkérdezett MT válaszai alapján a fókuszban a probléma megoldása áll és az ügyfél probléma megoldó képességének javítása. A tanácsadó az ügyféllel közösen dolgozik együtt a tanácsadás folyamatában, ösztönzi az ügyfelet a probléma megoldásának aktív kivitelezésére. A kapott eredmények is jól mutatják, hogy a megkérdezett tanácsadók egyetértenek abban, hogy a tanácsadó az ügyféllel közösen diagnosztizálja a problémát. Ennek okán a tanácsadó és az ügyfél között személyes és folyamat orientált, közvetlen, hosszú távú kapcsolat alakul ki. A tanácsadó a megvalósítás (implementáció) folyamatában arra törekszik, hogy az ügyfél a kapott, feldolgozott adatokat és összefüggéseket megértse. Ennek következtében az ügyfél megtanulja, hogy hogyan gondolkodjon a problémáról és hogyan dolgozza fel a rendelkezésre álló adatokat. A megkérdezett tanácsadók válasza azt mutatják, hogy a tanácsadók a megoldást közösen dolgozzák ki az ügyfelekkel és végigkísérik az ügyfelet a megoldás folyamatán. Ezért elmondható, hogy a folyamat típusú tanácsadás egyedi, ügyfélre szabott megoldásokat kínál az tanácsadást igénybevevő vállalatok, vállalkozások részére.

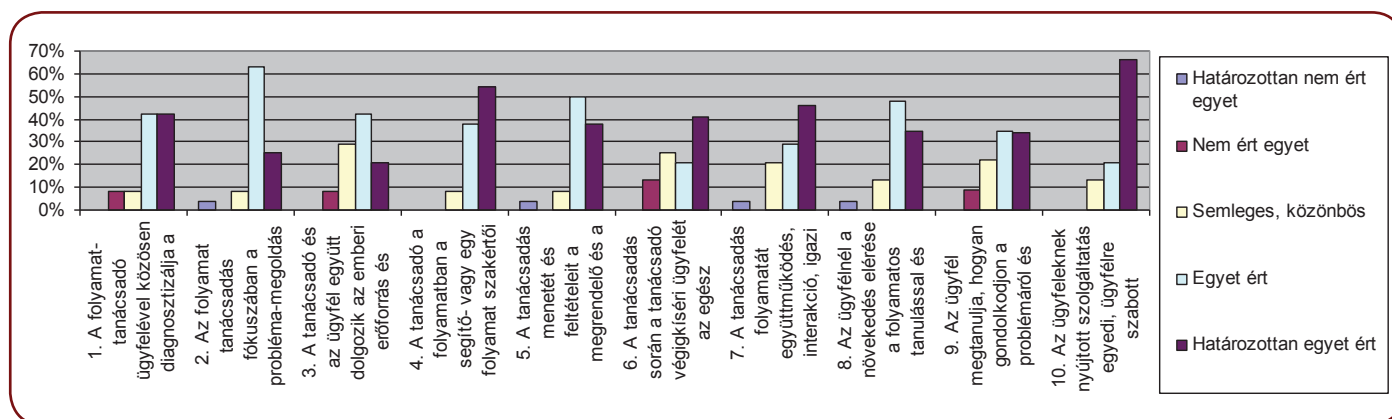
7. ábra: Folyamat tanácsadás alkalmazása hazai tulajdonú vállalatok körében



3.2.2 FOLYAMAT TANÁCSADÁS KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A külföldi tulajdonú vállalatok menedzsment tanácsadóitól kapott válaszok is hasonló eredményt mutatnak, mint a hazai vagy vegyes tulajdonú vállalatok esetében a folyamat tanácsadás gyakorlati tapasztalataiban. A megkérdezett tanácsadók 80%-a szerint a folyamat-tanácsadó ügyfélvel közösen diagnosztizálja a problémát, amely fontos eleme ennek a típusú tanácsadási formának, ahol a fókuszban a probléma áll, ahol egy szervezetet, szervezeti részleget vagy szervezeti folyamatot átszervezzünk és megfelelő működési pályára állítunk. Ezek az átalakítások nem hoznak azonnali eredményt, hiszen a folyamatok átalakításához idő kell. A megkérdezett tanácsadók túlnyomó többsége szerint tanácsadó végigkíséri az ügyfelet az egész folyamaton, folyamatos visszacsatolást kap az ügyféltől, amelyekre reflektál és beépíti az implementáció folyamatába. Ez alapján a tanácsadók nagyon fontosnak tartják az interakciót az ügyfelekkel, amelyek alapján megfelelő problémamegoldást célzó megállapodások jönnek létre. A tanácsadóktól kapott válaszok azt mutatják, hogy az ügyfélnél a növekedés a folyamatos tanulásval érhető el, amely folyamán az ügyfél megtanulja a probléma megoldásra vonatkozó gyakorlatok megértését és elsajátítását.

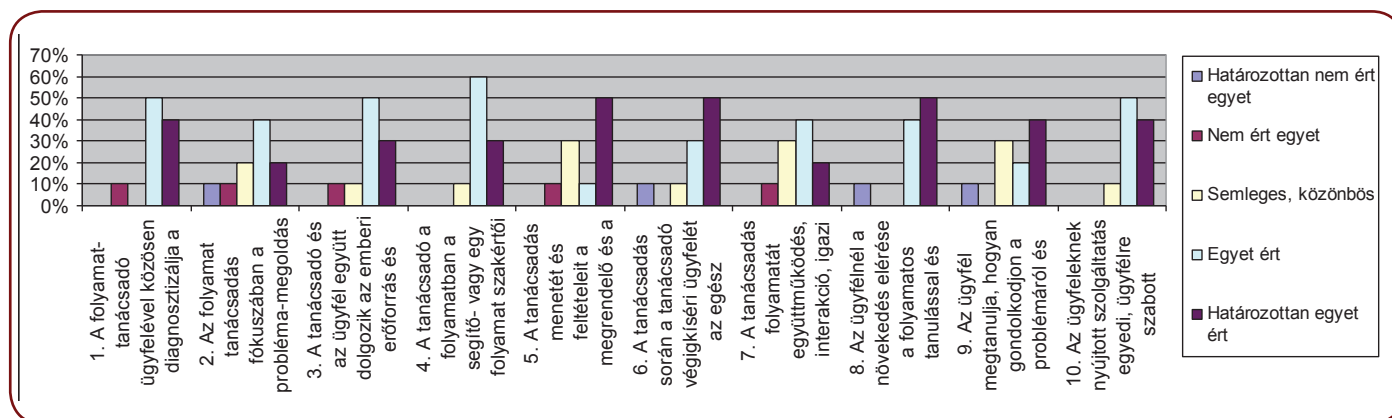
8. ábra: Folyamat tanácsadás alkalmazása külföldi tulajdonú vállalatok körében



3.2.3 FOLYAMAT TANÁCSADÁS VEGYES TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A vegyes tulajdonú vállalatok tanácsadóinak válaszaiból jól látszik, hogy a gyakorlatban a probléma beazonosítása az attitűdök és érzések alapján történő helyzetfelmérés. A megkérdezett tanácsadók több 2/3 szerint az ügyfeleknel a növekedés elérése a közös munkával-, folyamatos tanulásval és változás képességével érhető el. A megoldások egyedisége feltételezi az ügyfél és a tanácsadó közötti nyílt kapcsolatot és a kölcsönös bizalom kialakulását. A folyamat tanácsadás gyakorlati alkalmazása egyben megköveteli a tanácsadó részéről is a folyamatos fejlődést és tanulást. A gyorsan változó és fejlődő világunkban a tanácsadónak fontos ismernie a legújabb elméleti és gyakorlati téziseket, kutatási eredményeket és gyakorlati megoldásokat. Az új megoldások, tézisek ismerete segíti a tanácsadót a problémák megközelítésében, más aspektusból való szemléletében és az ügyfélnél felmerülő problémák egyedi megoldásainak kidolgozásában és megvalósításában.

9. ábra: Folyamat tanácsadás alkalmazása vegyes tulajdonú vállalatok körében



3.3 INQUIRY TANÁCSADÁS

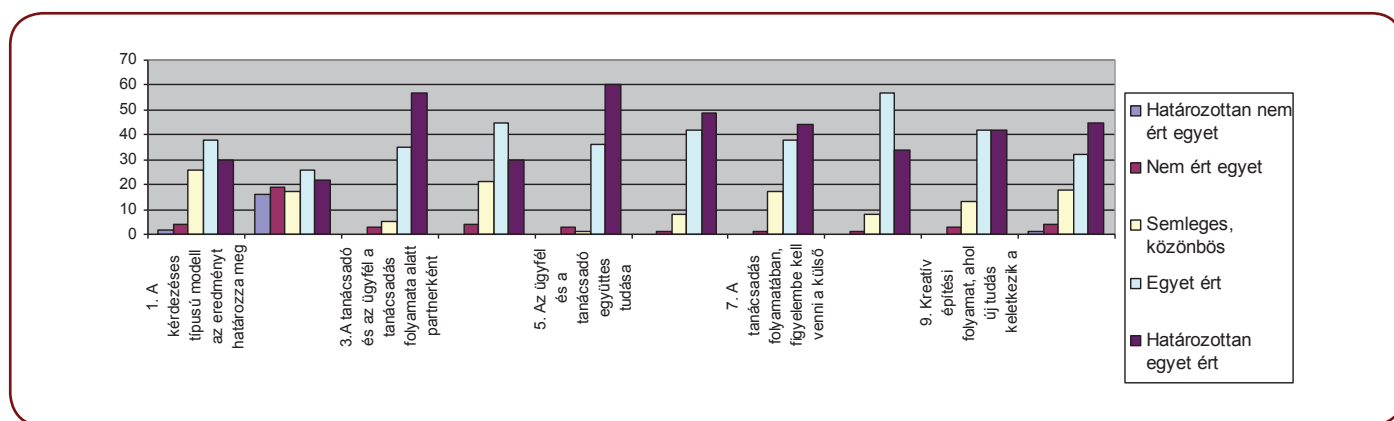
Az inquiry tanácsadás gyakorlati alkalmazása folyamán a tanácsadók új gyakorlati módszereket alkalmaznak a menedzseri know-how hatására, amelyek gyakorlatok bevezetéséhez vezetnek. A tanácsadóknak kulcsszerepük van az ügyfélszervezetnél javasolt változások implementálásában. Az eredményes tanácsadó megfelelő megoldást, alternatívát tud nyújtani ügyfele számára, ezért a tanácsadó cégek a gyakorlatban minden eszközt és lehetőséget bevetnek és értékelnek a sikeres tanácsadás érdekében.

Az inquiry típusú modell legfontosabb jellemezője az előző 3.1. és 3.2. alpontokban bemutatott két modellel szemben, hogy a hangsúly nem a probléma megoldásán, hanem az ügyfél által kitűzött és elérni kívánt eredményre elérésén van a hangsúlyt. A gyakorlatban ezt azt jelenti, hogy az eredményt célozza meg, amelyben a lehető legjobb és legrövidebb elérési utat határozza meg. A tanácsadás folyamatának legjellemzőbb része, hogy a tanácsadó és az ügyfél egyenrangú partner a tanácsadás folyamatában, partnerként működnek együtt a változás kérdéseit illetően. Az elérni kívánt célhoz az együttes tudás vezet el, a tanácsadó a kérdésfeltevéssel meg tudja állapítani, hogy az adott ügyfél milyen tudással bír a szervezetben belül. A megoldási folyamatok kidolgozásában a szervezetben található explicit és implicit tudás felderítése és kiaknázása jelentős mértékben hozzájárul a végeredmény sikerességéhez. Nagyon fontos szempont a végeredmények implementálásánál a külső hatások figyelembevétele, amely megköveteli az alternatív lehetőségek és kimenetek feldolgozását és a hozzájuk kapcsolódó forgatókönyvek kidolgozását.

3.3.1 INQUIRY TANÁCSADÁS HAZAI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A megkérdezett hazai tulajdonú tanácsadó szervezetek 65%-nak véleménye alapján az elérni kívánt cél határozza meg az elérési utat, de csak a 45%-a szerint, a tanácsadó feladata az ügyfél által kívánt eredményt. A válaszadók határozott véleménye, hogy a tanácsadás folyamatában a tanácsadó és az ügyfél partnerként dolgozik együtt. A megkérdezettek közel 2/3 szerint a közösen összegyűjtött információk feldolgozása és az együttes tudás szükséges a célok elérése érdekében. A szervezetben található explicit és implicit tudás megismerése és felhasználása egyben egy kreatív építési folyamat része, ahol új tudás keletkezik a szervezet számára. A gyorsan változó világunkban egy szervezetnek és egyénnek inkább dinamikus ismeretekre van szüksége, mint statikusokra. A szervezetnek a folyamatos tanulás és alkalmazkodás jelensége nélkülözhetetlen tényezője a jövő kihívásainak megoldása során.

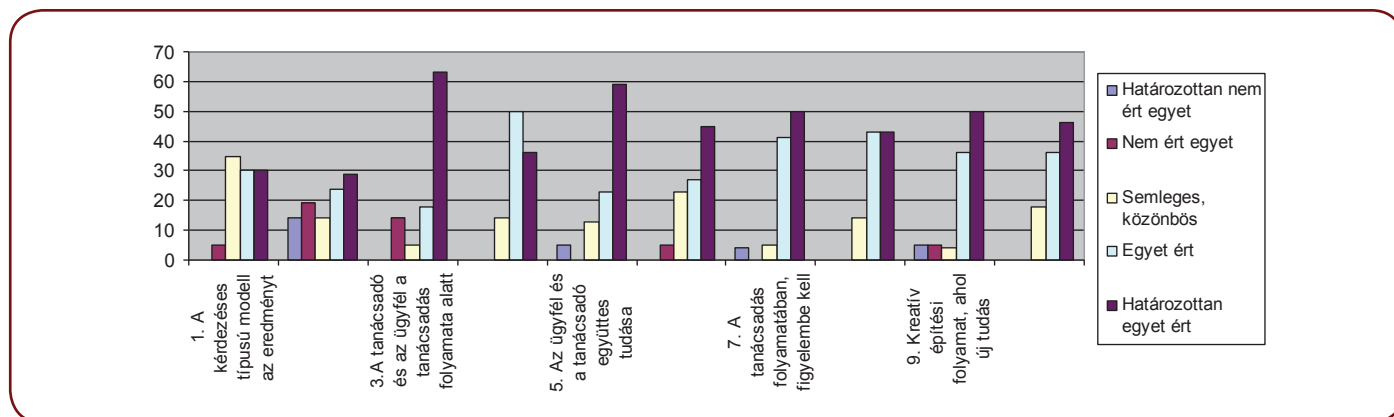
10. ábra: Inquiry tanácsadás alkalmazása hazai tulajdonú vállalatok körében



3.3.2 INQUIRY TANÁCSADÁS A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A megkérdezett külföldi tulajdonú vállalkozásoknál dolgozó válaszadó tanácsadók 60%-a szerint is az eredmény határozza meg az elérési utat. A részükre nagyon fontos szempont, hogy az elérni kívánt eredményeket az ügyféllel együtt dolgozzák ki és valósítsák meg. Véleményük és gyakorlatuk alapján az ügyféllel közösen állapítják meg a problémát és a megoldást is közösen dolgozzák ki, az implementáció folyamataiban is közösen dolgoznak együtt. Nagyon fontos ismerniük a szervezetten belül található tudás mennyiségét és minőségét és ennek a tudásnak a felhasználását a megoldási folyamatok megvalósítása folyamán. A tudás meghatározásánál fontos a dinamikus ismeretek megléte és alkalmazása a sikeres megvalósításhoz.

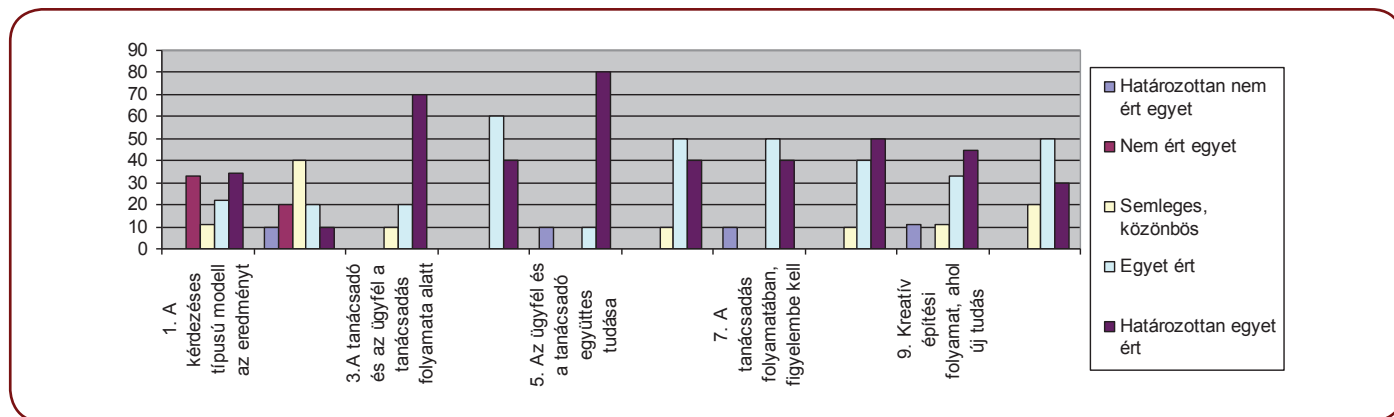
11. ábra: Inquiry tanácsadás alkalmazása külföldi tulajdonú vállalatok körében



3.3.3 INQUIRY TANÁCSADÁS VEGYES TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A vegyes tulajdonú vállalkozások alkalmazásában dolgozó tanácsadók több mint 2/3-nak a véleménye alapján a szervezetten belül a tanácsadó és az ügyfél partnerként dolgozik együtt, ahol a cél elérése érdekében a közös tudás meghatározó az implementáció folyamataiban. A tanácsadók szerint, amennyiben munkájukat megfelelően végzik, a szervezet tudása gyarapszik, a szervezetten belüli szemlélet kialakításában befolyásoló szerepük van a változás folyamatának kivitelezése és nyomon követése folyamán. A szervezet a tanácsadó által átadott tudást csak részben használja a később felmerülő problémák esetében, de a szervezeti tudást bővíti. A tanácsadó részéről szintén egy szerteágazó tudással kell rendelkeznie, ahhoz, hogy a szervezetten belüli "best practise" megfelelőképpen legyen integrálva a megoldási folyamatokban.

12. ábra: Inquiry tanácsadás alkalmazása vegyes tulajdonú vállalatok körében



4. MELLÉKLETEK

4.1 MELLÉKLET: A TANÁCSADÁS JELLEGZETES TERÜLETEI

A kutatásban a tanácsadás jellegzetes területeit a az alábbiakban leírt formában értelmeztük:

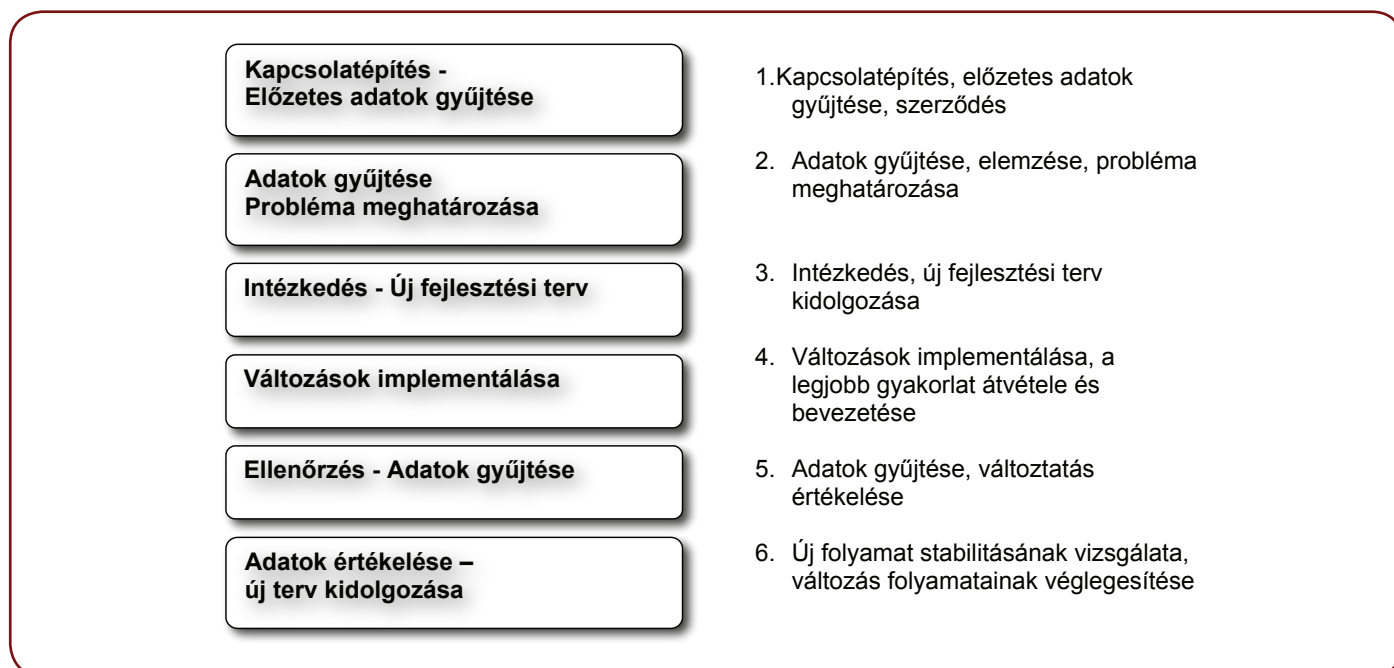
1. Stratégiai tanácsadás (Strategy consulting) célja, hogy a vállalatok hosszú távú egészséges fejlődését támogassa, ide értve a következő tevékenységeket: stratégiai tervezés fejlesztése, összeolvadás, akvizíció, értékesítés, marketing stb.
2. Működési és szervezeti tanácsadás (Organisation/Operations Management OM) célja a különböző üzleti megoldások integrációja az alábbi technikák alkalmazásán keresztül: helyzetfordító (válságkezelő) menedzsment, Business Process Reengineering, CRM – vevő kapcsolat menedzsment, költségcsökkentés, kínálat menedzsment.
3. Projektmenedzsment (Project Management PM) definíciója szerint olyan tanácsadási tevékenység, amely tudás, készségek, eszközök, és a technikák széleskörű választéka használatával az adott projekt sikeres kivitelezésére alkalmazzák.
4. Változásmenedzsment (Change Management CM), olyan szolgáltatásokat takar, amelyek célja, hogy felkészítse és alkalmassá tegye a szervezetet valamilyen lehetőség kihasználására vagy fenyegetés elhárítására.
5. Válságmenedzsment (Turnaround Management TM), olyan tanácsadói szolgáltatás, amelynek célja olyan fordulatot produkálni a bajba jutott szervezeteknél, vállalatoknál, hogy azok elkerülhessék a csődöt és a felszámolást. Ennek a fordulatnak a során helyreállítják a fizetőképességét, működőképességét, majd – kemény változtatások sorozatával – esélyt teremtenek az újbóli sikeres működés számára.
6. Emberi erőforrás tanácsadás (Human Resource Consulting HR), az üzleti hatékonyság növelését célozzák meg olyan elemek kidolgozásával, mint a teljesítményértékelés, juttatások reorganizációja, kompenzáció és nyugdíjazási sémák, vezetői coaching szolgáltatás, tehetséggondozás.
7. Tudásmenedzsment tanácsadás (Knowledge Management Consulting) olyan tanácsadói tevékenység, amelynek során a szervezet hozzáadott értéket termelő képességének maximalizálása érdekében a szervezeten belül és kívül belülről fellelhető tudásokat rendszerezik, integrálják, felhasználhatóvá teszik, összességében a tudástöket értelmezik és – informatikai megoldásokkal is támogatottan - hasznosíthatóvá teszik.
8. Coaching/teamcoaching az ügyféllel (személyes coachingnál coachee-val), azaz a vezetővel vagy az alkalmazottal, a team- coachingnál a szervezeti csapattal vagy csoporttal való bizalmi alapon és szigorú etikai irányelvek, keretek alapján létrejött partneri együttműködés a coach és ügyfele között. A munka során a coach/teamcoach által feltett kérdések arra inspirálják az ügyfelet, hogy az a legtöbbet hozza ki önmagából - mint területének legjobb szakértője -, és szakmai, ill. személyes szempontból is a legjobb megoldásokat megtalálja saját szervezeti, ill. személyes dilemmáira, elakadásaira. Bármilyen – a klasszikus tanácsadás területeiről behozott – témáról is legyen szó, így a coaching folyamat hatására az ügyfelek másképp látják személyes kihívásaikat és lehetőségeiket, megváltozik gondolkodásuk a dilemmás helyzetekről, fejlődik döntéshozó képességük, személyes hatékonyságuk, továbbá nő az önbizalmuk, és közelebb kerülnek munkájuk és élet-szerepük beteljesítéséhez. A coaching/teamcoaching egyedi (tanácsadói) szolgáltatás, definíciója értelmében elkülönül a klasszikus tanácsadástól, mentoringtól, terápiától és a tréningtől egyaránt.
9. IT tanácsadás (IT consulting) a szervezeteket segíti abban, hogy objektív értékelést kapjanak az IT rendszerükről és az üzleti folyamathoz illeszkedő hatékony informatikai rendszert építsenek ki. Ez a szolgáltatás magában foglalja a stratégiai tervezést, koncepció alkotást, kivitelezést és alkalmazást.
10. Rendszerfejlesztés és integráció (Development&Integration): alapvetően további két alterületből áll:
 - a. Alkalmazások fejlesztése: különböző – általában külső és belső üzleti folyamatok – funkcionalitások fejlesztése és összehangolása.
 - b. Integráció: különböző infrastruktúrák alkalmazása, mint hardver és szoftvertelepítés.
11. Outsourcing tevékenység a következő pillérekre épül:
 - a. IT menedzsmentszolgáltatások (IT Management Services): a technológiai kiszervezés legnagyobb részét teszi ki, olyan szolgáltatások nyújtásával, mint működési infrastruktúrák kiépítése, help desk menedzsment stb.
 - b. Alkalmazott menedzsment szolgáltatások (Applied Management Services) olyan támogató funkciók fejlesztését vagy alkalmazását jelentik, mint a szoftver vagy hardvertelepítések. Másrészt ide tartozik a BPO (Business Process Outsourcing), amely egy teljes üzleti folyamat kiszervezését jelenti.

4.2 MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN VIZSGÁLT TANÁCSADÁSI MÓDSZEREK ÉS MODELLEK

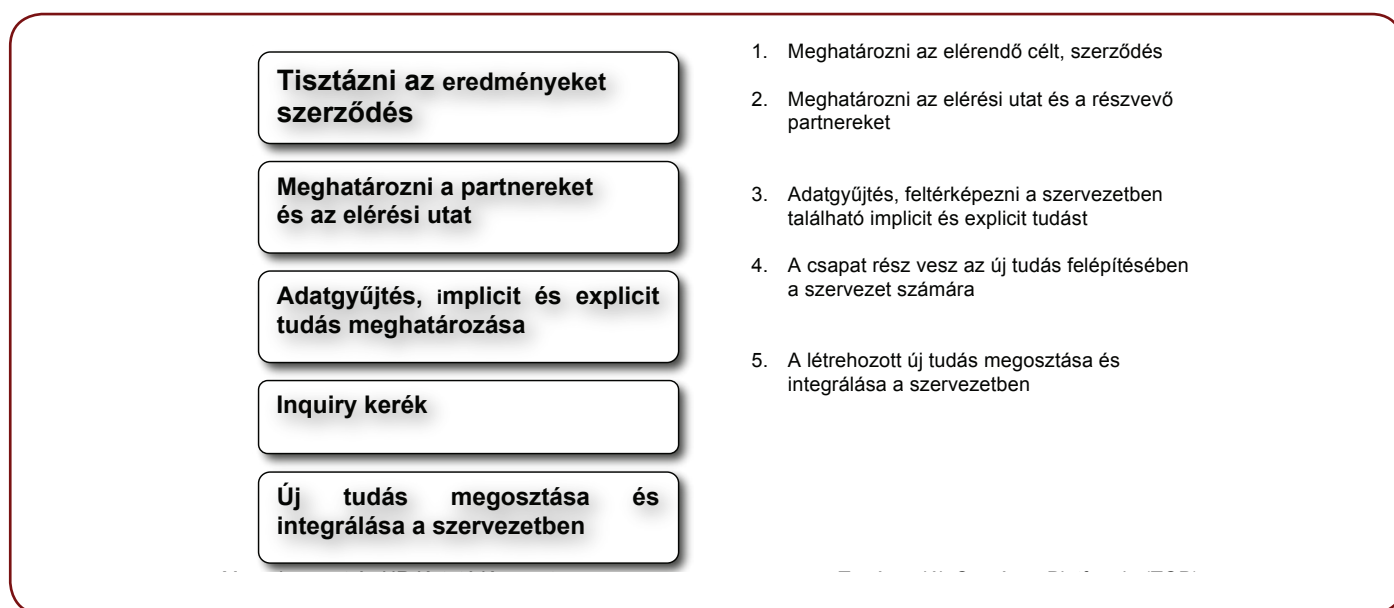
13. ábra: A szakértői tanácsadás folyamata



14. ábra: A folyamat tanácsadás folyamata



15. ábra: Az inquiry tanácsadás folyamata



4.3 MELLÉKLET: A RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

Az anonim értékelhető 130 kérdőív válaszadója közül 42 adta meg cégének nevét, amelyek a következők:

- | | |
|---|---|
| 1. AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Rt. | 22. Ipsos |
| 2. Adasd | 23. Job Center |
| 3. Aon-Hewitt | 24. KPMG |
| 4. Arlek | 25. Mapi |
| 5. Atif | 26. Menedzserképző Központ |
| 6. Cafeteriatrend | 27. MTC-S |
| 7. Cirio | 28. OTP Bank |
| 8. Concordia-OD | 29. Pivot |
| 9. Cova | 30. Provice |
| 10. CEU Business School | 31. Psp-Siklosy |
| 11. Csanádi Csoport | 32. PTE KTK |
| 12. Easycon | 33. Qualitas |
| 13. Ergofit | 34. SAASCO Kft. |
| 14. Ergonomia Kft. | 35. Samlung Solution Consulting Kft. |
| 15. Erky Consulting AG | 36. SCH |
| 16. Executivecoach Kft. | 37. SCOPE Interkulturális Kommunikáció Szolgáltató Kft. |
| 17. Flow Csoport | 38. Simconsult |
| 18. Fókusz | 39. SOP Kft. |
| 19. Humanscore | 40. Venustus |
| 20. ICG-Exante | 41. Vikol |
| 21. IFUA | 42. Zsigmond Király Főiskola |

4.3.1 MELLÉKLET: A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSSAL KAPCSOLATOS EGYÉB TAPASZTALATOK 2015-BEN

Az alábbiakban a kérdőív (nyitott) kérdésére adott válaszok olvashatóak eredeti formájukban.

4.3.2 TANÁCSADÁS ÁLTALÁNOS HELYZETE

A menedzsment tanácsadással kapcsolatos, az új gyakorlat kialakulására és használatára vonatkozó egyéb tapasztalatokat a kérdőívekhez kapcsolódó elemzések eredményei mutatják meg számunkra. A kérdőív kutatási területe, hogy a mai magyar tanácsadói piac milyen módon értelmezi a gyakorlati modelleket, illetve a szakemberek hasonló módon látják a tanácsadó és a megrendelő viszonyát a leíró szakvéleményekkel összehasonlítva. A kutatás megteremti a lehetőségét, hogy feltárja a különbségeket és az összefüggéseket az elméleti és gyakorlati módszerek között. A megkérdezett tanácsadók a versenyszférában és az állami szférában tevékenykednek és mutatják be gyakorlati tapasztalataikat, amelyet az elemzés e része tartalmaz. A felhasznált 50 értékelés vegyes képet mutat a gyakorlati alkalmazás területéről, általánosságban elmondható, hogy a tanácsadók munkájuk folyamán minden típusú gyakorlati módszert alkalmaznak a „best practise” használata, a tanácsadás sikeressége és a know-how feldolgozása és sikeres integrálása érdekében.

A tanácsadók legfontosabb motivációja a kompetencia fejlesztése a szervezeti struktúra keretein belül. A tanácsadás fontos szerepet játszik a szervezetek életében, „csak a változás állandó” Sopenhauer szavait használva. A megfelelő stratégia kialakítása és implementálása kiemelkedő fontosságú egy dinamikus környezetben működő vállalat számára. Az újabb kihívásokra adott válaszok és a változáshoz történő alkalmazkodás teszi szükségessé a menedzsmenttudás fejlődését és megújulását, új gyakorlati módszerek bevezetését.

A tanácsadói know-how ismerete és hatékony alkalmazása, továbbá a multifunkcionális végzettség és az élethosszig tartó tudás fejlesztésének eredménye, a tanácsadó részére több területen is átfogó tevékenységet eredményez.

4.3.3 TANÁCSADÁSI MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA

A tanácsadás gyakorlati módszereinek alkalmazása a felmerülő problémák típusától függően tipizálhatók, annak tükrében, hogy a szakértői szerepek betöltésére, folyamatok-, változások menedzselésére vagy az inquiry módszerek felhasználásával történik az együttműködés. Igaz mind három modellnek megvannak a jellemzői, amelyet a tanácsadó az adott helyzetben alkalmaz a kívánt siker elérése érdekében. A kapott elemzések eredményei jól mutatják, hogy átfedés van a hard és a soft elemek gyakorlati alkalmazásának területén. A folyamat és az inquiry tanácsadás veszi át a szerepet az operatív témakörök és feladatok implementációjában. Elmondható, hogy egyre nagyobb szerepet kap az ügyfél és a tanácsadó közös együttműködése, amely hatására a generalista fókusz eltolódik a funkcionális fókusz irányában és a tanácsadó és az ügyfél között a viszony vertikális.

A megkérdezett tanácsadók tapasztalatai alapján a szakértői tanácsadónak probléma megoldó feladata van, ahol a tanácsadó a szakértői szerepét tölti be, de a leginkább távolságtartó tanácsadói forma. A tanácsadói tudást a szervezet termék vagy szolgáltatás formájában, javaslatként kapja meg, amelyről dönt, hogy használja-e vagy sem a szervezet életében. A tanácsadók javaslataikat szakmai tapasztalataikra és szakmai tudásukra alapoznak. Az iparági legjobb gyakorlat ismerete, lehetővé teszi a tanácsadó számára, hogy a problémára adott válaszokat és megoldásokat a hasonló területen-, iparágban és hasonló jellemzőkkel bíró ügyfelek és szervezetek szintén fel tudják használni a közel azonos típusú probléma felmerülése esetén. Megoszlik a vélemény a megkérdezett tanácsadók körében a tanácsadó és az ügyfél közötti hierarchikus viszonyra vonatkozólag. De elmondható, hogy minden tanácsadó véleménye, a sikeres implementáció elérése csak bizalmi viszony elérésével érhető el. Nagyon fontos hogy a tanácsadó a szervezetről minden típusú információval rendelkezzen, amely csak személyesebb jó és bizalmas kapcsolat kialakulásával érhető el. A tanácsadó a folyamat alatt a szervezetet kívülről figyeli, és ennek ellenére kialakul egy bizalmi viszony az ügyfél és tanácsadó között. Ez a viszony megteremti annak a lehetőségét, hogy a szervezetben felmerülő problémák és a megvalósításra vonatkozó nehézségek az ügyfél számára is láthatóvá és érthetővé váljanak.

A megkérdezett tanácsadók a folyamat tanácsadásban a folyamatokkal foglalkoznak és a probléma megoldás a fő motiváló erő. A tanácsadás menetét és feltételeit a tanácsadók az ügyfelekkel közösen dolgozzák ki, a teljes folyamatot

az együttműködés, interakció, igazi probléma megoldást célzó megállapodások jellemzik, ahol a tanácsadó kreativitása fontos szerepet kap és szükséges a tanácsadó és az ügyfél szoros együttműködése és az ügyfél nyitottsága. Ezekben a folyamatokban a tanácsadó a segítő szerepét tölti be, ahol az ügyfél megtanulja a hatékony együttműködést, igaz ez komplex kihívást jelent mindkettőjük számára. A tanácsadónak meg kell tanulni a tudást tovább fejleszteni, a növekedés elérése, a folyamatos tanulás érdekében, mivel a környezete folyamatosan fejlődik és követni kell a változásokat. A tanácsadás teljes folyamatában az ügyfél megtanulja, hogyan gondolkodjon a problémákról, hogyan dolgozza fel a rendelkezésre álló adatokat, így az ügyfél képessé válik a további kapcsolódó problémák megoldására, ez a valódi tudás közvetítése. Az ügyfél esetében jellemző, hogy a tanúlással tartósabb változás generálható, hiszen az ügyfél implementálja magában illetve a szervezetben a változást és a jó módszereket, akkor természetesen fogja alkalmazni a jövőben és automatikussá fog válni a tanultak alkalmazása. A tanácsadás folyamatában mind az ügyfélnek, mind a tanácsadónak jelentős erőforrásokat kell biztosítani.

Az inquiry tanácsadás jellegzetessége hogy a konzultáció elmozdul a tanács orientációtól a kérdés-érdeklődés irányában, ahol cél a probléma megoldás, az érintett ügyfél a céljait és az általa kitűzött eredményeket érje el. A modell alkalmazása során fontos hogy a tanácsadó nemcsak a szakmai tudást, hanem a szervezeten belül található explicit és implicit tudást is felhasználja az implementáció folyamatában. Igaz nagyon fontos tényező, hogy az ügyfél nyomon kövesse az aktuális trendeket és nyitott legyen a fejlesztésre való nyitottságnak és a fejlődés lehetőségeinek meglátására. Az együttes tudás vezet a célok eléréséhez, amelyben ötvöződnek az eltérő tapasztalatok. A tanácsadónak dinamikus tanácsadói ismeretekre van szüksége, de elmondható, hogy iparágon belül sincs két egyforma probléma, mivel a kérdéses módszer alkalmazásával szélesebb és mélyebb tudást/ismeretet szerez a tanácsadó. Így a tanácsadók a szervezetet mélyebben ismerik meg és a problémák is összetettebbekké válnak az információk, adatok ismeretében.

A tanácsadó és az ügyfél a folyamatban közösen dolgozzák fel a rendelkezésre álló adatokat és együtt tervezik meg az utat a kitűzött cél elérése érdekében. A tanácsadás folyamataiban nagyon fontos tényezőnek számít a külső tényezők és a nemzetközi trendek változása, amelyek lehetnek a társadalom irányításának változásai, a bizonytalan környezeti és világ változásai, a kulturális és környezeti hatások, az iparágak szabályozására vonatkozó intézkedések és megállapodások, a gazdasági válság hatásai valamint a politikai környezete változásai. A tanácsadás folyamatában az ügyfél és tanácsadó partnerként dolgoznak együtt, amely egy teljes, kreatív építő folyamat, ahol egymásra épített munkafolyamatokban új tudás keletkezik a szervezet számára. Az inquiry tanácsadás folyamatára jellemző, hogy az elméleti és gyakorlati rész, jelentős átfedést mutat az alkalmazási területen. A modell alkalmazása folyamán fontos szerepet kap az emocionális partnerség, az emóció, mint az adat biztosítása. A kapott válaszok alapján felmerül a kérdés, hogy mire irányul a kérdéses módszer? Eltérően az advice/szakértői és a folyamat tanácsadási modellhez képest a hangsúly az eredmény eléréséhez vezető lehető legjobb elérési utat dolgozza ki és mutatja meg az ügyfelek számára, amely egyenrangú partneri viszony kialakulásával implementálható. Igaz előfordulhat, hogy az ügyfél által kívánt eredmény nincs összhangban a lehetőségekkel, így az ügyfél által kitűzött célhoz vezető út nem kivitelezhető a valóságban, amely az inquiry módszer alkalmazásával a kapott válaszok/adatok feldolgozása után megmutatkozik.

4.4 A KUTATÁST VÉGZŐK BEMUTATÁSA

MENEZSZMENT ÉS HR KUTATÓ KÖZPONT

Kutató Központ vezetője:

Dr. Poór József, DSc
egyetemi tanár
bejegyzett menedzsment tanácsadó (CMC)

Elérhetőségünk:

Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI
Páter Károly u. 1., H-2100 Gödöllő; Tel: 36-28-522-000/2204
Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

Kutatási területek:

- » **Hasonlóságok és különbségek a nemzetközi leányvállalatok HR tevékenységében a kelet-európai vállalatoknál:** Ezt a kutatást a Szent István Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem és hat kelet-európai ország egyetemi gazdaságtudományi fakultásai kutatóinak közös projektje (Brno, Ljubljana, Prága, Szabadka, Tallinn, Zágráb, Wroclav). (www.cceirt-hrm.eu)
- » **Magyarországi és a kelet-európai HR globális összehasonlításban:** A világ egyik legnagyobb független emberi erőforrás menedzsment politikákat és gyakorlatot vizsgáló hálózata az 1989-ben öt alapító ország által létrehozott CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), amelynek tagjai vagyunk. (www.cranet.org)
- » **Menedzsment és HR:** Folyamatosan vizsgáljuk nemzetközi adatok tükrében válság, a kilábalás és növekedés hatását a hazai vállalatok és intézmények menedzsment és HR gyakorlatára. Ehhez kapcsolódva többek között vizsgáljuk az általános HR és menedzsment trendeket, továbbá kutatjuk a válság, a kilábalás és növekedés hatását a felsővezetői jövedelmekre, cafeteria típusú megoldásokra.
- » **Közszolgálati és egyetemi HR rendszerek továbbfejlesztése:** Hazai és nemzetközi összehasonlítás keretében vizsgáljuk a hazai és más országok közszolgálati és egyetemi HR rendszerek fejlesztését.
- » **Menedzsment tanácsadás európai összehasonlításban:** A kutatás keretében azt vizsgáljuk, hogy mi jellemzi 24 európai ország esetében a konzultáns cégek gyakorlatát (Támogató: Federation European Management Consultant Associations = FEACO), eddig négy alkalommal vizsgáltuk ezt (2008–2013).
- » **Kelet-Európa népei közötti együttműködés javítása:** Hozzá kívánunk járulni a régió népei közötti együttműködés, megbékélés, inter-kulturális megértés, valamint az európai egyesülési folyamat elmélyítéséhez az inter-kulturális, a menedzsment és a HR kutatások segítségével. Ebben a munkában szakmai partnereink a Brnói, a Ljubljánai, a Prágai, a Moszkvai, a Pitești, a Szabadkai, Tallinni, a Vilniusi, a Zágrábi, a Wroclavi, valamint a szlovákiai Selye János Egyetem, valamint a romániai Babes-Bolyai Egyetem magyar tagozata.
- » **Menedzsment tanácsadás:** Folyamatosan vizsgáljuk a menedzsment tanácsadás hazai és külföldi trendjeit.

Kutatócsoport nagysága: 4 fő

Termékek, tanácsadó szolgáltatások:

- » **HR és menedzsment felmérések és kutatások:** Széleskörű tapasztalatokkal rendelkezünk különféle HR felmérések (pl. dolgozói elégedettség, cafeteria vizsgálatok, kultúrakutatások stb.) területén.
- » **Tréning és oktatás:** Hozzá kívánunk járulni, hogy olyan menedzsment kurzusok, továbbképző programok (stratégia, marketing, HR, működés, projektek, inter-kulturalitás, AC-DC, coaching és mentoring stb.) jöjjenek létre, amelyek elvégzése után a résztvevő szakemberek és hallgatók reálisan látják a hazánkban és a régió országaiban lejátszódott vállalati átalakulások előnyeit és hátrányait, képet kapnak az ebből fakadó sajátos menedzsment közelítési módokról és probléma-megoldási technikákról.

Tanácsadó-tréning szakmai partnereink:

- » Budapesti Kereskedelmi és Ipari Kamara (Magyarország): menedzsment kutatás
- » Cafeteria TREND Magazin (Magyarország): menedzsment és juttatás kutatás
- » Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Magyarország): HR kutatás
- » Ilang (Magyarország): web alapú felmérések, e-learning
- » Országos Humánmenedzsment Egyesület (Magyarország): HR kutatás
- » Pécsi Tudományegyetem Menedzsment és HR Kutató Központ (Magyarország): menedzsment kutatások
- » Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (Szlovákia): menedzsment kutatások