

# KULCSKOMPETENCIÁK A TANÁCSADÁSBAN

## CONSULTANTS' COMPETENCES OF CARDINAL IMPORTANCE

*Dr. Tokár-Szadai Ágnes\**

### ABSTRACT

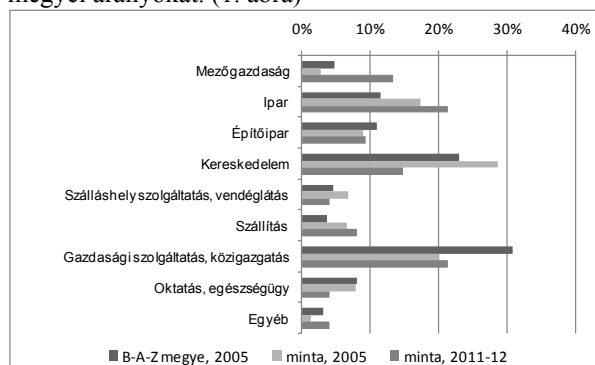
*I made surveys and analysis of the characteristics of consultants according to the value systems of consultants and entrepreneurs in 2001, 2005-06 and 2011-12. Minor differences can be tracked in the opinions of entrepreneurs and consultants, but this is not significant, consultants and their customers evaluate consultants' competences in a similar way, and they did not change significantly in the last decade. The results of these analyses are summarized in the consultant competence model, which emphasises the significance of six factors: innovative resolution convincing presentation, ability to create proper atmosphere, future orientation, cooperation, experience, consultant prestige. I applied the system of criteria from Frank Höselbarth [1] to structure this model.*

### 1. BEVEZETÉS: EMPÍRIKUS FELMÉRÉSEK MÓDSZERTANI HÁTTERE

A projektben célul tűztem ki a hazai tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatát a vállalkozók és tanácsadók körében végzett kérdőíves felméréssel. Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze.

A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. 600 B-A-Z megyei vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), melyeket személyesen kerestünk fel a vizsgálat lefolytatásához. A cégek kiválasztása tevékenységi kör alapján rétegzett mintavétellel történt. 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt - a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt

2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat. (1. ábra)



1. ábra. A B-A-Z megyei vállalkozások (2005) és a minta (2005 és 2011-12) tevékenységi kör szerinti összetétele

A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%). [2]

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredményeim a projekt keretében végzett empirikus felmérés alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvételre 2011. december és 2012. május között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki. (Tanácsadónak tekintem azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, illetve hogyan látják őket ügyfeleik,

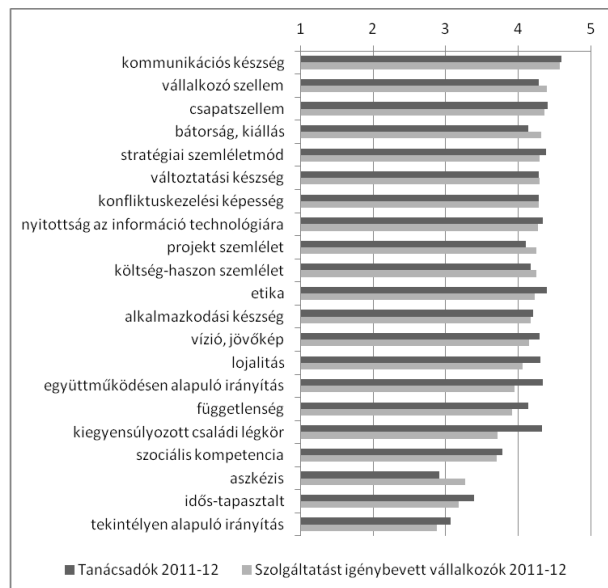
\* PhD, adjunktus, Miskolci Egyetem, GKI

vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. Az összehasonlíthatóság a korábbi felmérésekkel nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet. A kiválasztott tanácsadók ügyfelei valamennyi iparágat képviseltek (1. ábra).

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. Az elemzés keresztábra elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia szint mellett.

## 2. A TANÁCSADÓK KOMPETENCIÁI A VÁLLALKOZÓK ÉS TANÁCSADÓK ÉRTÉKRENDJE SZERINT

A tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében 2001-ben, 2005-06-ban és 2011-12-ben is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen tulajdonságokkal rendelkeznek. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth [1] 1993 és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgáltuk meg a hazai helyzetet. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 tényező. A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a tulajdonságokat, ahol 5 jelentése: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem rendelkeznek (2. ábra):



2. ábra: A tanácsadók kompetenciái a tanácsadók valamint ügyfeleik értékítélete szerint, 2011-12

A vállalkozók és a tanácsadók véleménye megegyezik, nem mutatható ki szignifikáns különbség (a vizsgált 21 kritériumból 19 esetén): a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik tulajdonságaikat.

A tanácsadók és a vállalkozók szerint is a **kommunikációs készség** a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásaikat megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni, és a kérdéseket hatékonyan megválaszolja.

A tanácsadók és ügyfeleik értékítélete szerint is kiemelten fontos a **csapatszellem** és a **vállalkozó szellem**: a versenyben maradás innovatív megoldásokat kíván, ezek megtalálása, kifejlesztése és bevezetése viszont elképzelhetetlen hatékony együttműködés nélkül.

Az **információ technológia** robbanásszerű fejlődése nem hagyta érintetlenül a tanácsadói szakmát sem. Nem elég a szaktudás és a szerzett tapasztalatok megléte, szükség van fejlett információ technológiai ismeretekre az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Akik nem képesek az internetes forradalomban lépést tartani, néhány éven belül eltűnnek, lemaradnak a konkurenciaharcban. A vállalkozók szerint ezzel tisztában is vannak a tanácsadók.

Elengedhetetlen követelmény az **etikus viselkedés**, amely meggátolja, hogy a tanácsadó kihasználja ügyfele gyengeségét, vagy erősségét, visszaéljen ügyfele bizalmával. Elsődleges a megbízó érdeke, és a tanácsadónak kerülnie kell a munkavégzés során kompetenciájának túllépését. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadók nagyon fontosnak tartják ezt a szempontot, 2005-ben ez állt az első helyen, 2011-12-ben harmadik helyen értékítéletükben. Ügyfeleik is alapvetően elégedettek ezzel a tényezővel (5 fokozatú Likert skálán 4,23-ra értékelték).

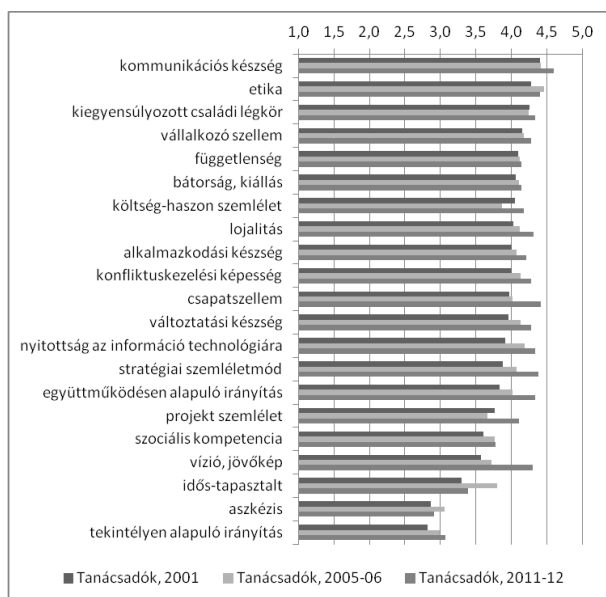
A tanácsadók és ügyfeleik értékítélete között a vizsgált 21 kritériumból mindössze 2-nél található szignifikáns különbség (5%-os szignifikancia szinten). A **kiegyensúlyozott családi légkör** biztosítása, valamint a **részvételen, együttműködésen alapuló irányítás** igen előkelő szerepet foglal el a tanácsadók értékítéletében (4,3) –hiszen nagyon fontos a tanácsadó és ügyfele közötti hatékony együttműködés feltételeinek megteremtésében. – A vállalkozók kisebb pontszámmal értékelték, de alapvetően megfelelőnek tartják (5 fokozatú Likert skálán 3,7 illetve 3,9-re értékelték).

A tanácsadókra a vizsgált kritériumok közül a legkevésbé jellemző a pragmatikus szemlélet, a **tekintélyen alapuló irányítás** és a magasabb **életkor tapasztaltság**. Sokáig uralkodott az a felfogás (1970-es évekig), hogy jó üzleti tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának deklarációjára ért, és hosszú évek alatt jelentős tapasztalatra tett szert. Az elmúlt évtizedekben ez már mérsékeltebben jellemző, megegyeznek a vélemények abban, hogy a fiatal, kevés tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek is lehetnek nagyon jó tanácsadók. (A tanácsadók és ügyfeleik is közepes körülire értékelték a tanácsadók pragmatikus szemléletét.)

A tanácsadók és a vállalkozók véleménye szerint sem igazán jellemző a tanácsadókra az **aszkéta magatartás**. A megkérdezettek nem gondolják, hogy a tanácsadók minden egyéb kötelezettségeiket, vagy programjaikat, esetleg családjukat háttérbe szorítva foglalkoznak az ő problémáikkal, de ezt nem is várják el tőlük. Ez inkább a nagyobb tanácsadó vállalatok munkatársaival szemben követelmény, a kisebbekre –felmérésünk szerint– közepesen jellemző.

### 3. A TANÁCSADÓI KOMPETENCIÁK VÁLTOZÁSA

A tanácsadók kompetenciáinak változását szemlélteti a 3. ábra a tanácsadók értékítélete alapján:



3. ábra. A tanácsadók kompetenciáinak változása a tanácsadók értékítélete szerint, 2001-2012

A tanácsadók kompetenciái a vizsgált évtizedben (2001-és 2012 között) lassan, de folyamatosan változtak, fejlődtek a tanácsadók értékítélete alapján. A tanácsadók számára folyamatos kihívást jelentettek az új évezred első évtizedében bekövetkezett jelentős változások. Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz, majd a 2008-ban kezdődő gazdasági világválság alapjaiban változtatta meg a gazdasági környezetet, jelentős hatást gyakorolva valamennyi vállalkozásra. A tanácsadók felismerték, hogy fontos kompetenciájuk (tudásuk, készségeik, tapasztalatuk) folyamatos fejlesztése, hogy az ügyfeleik változó igényeinek minél jobban meg tudjanak felelni. Meg kell jegyezni, hogy az értékrend változása nagyon lassú, rövidtávon nehezen kimutatható.

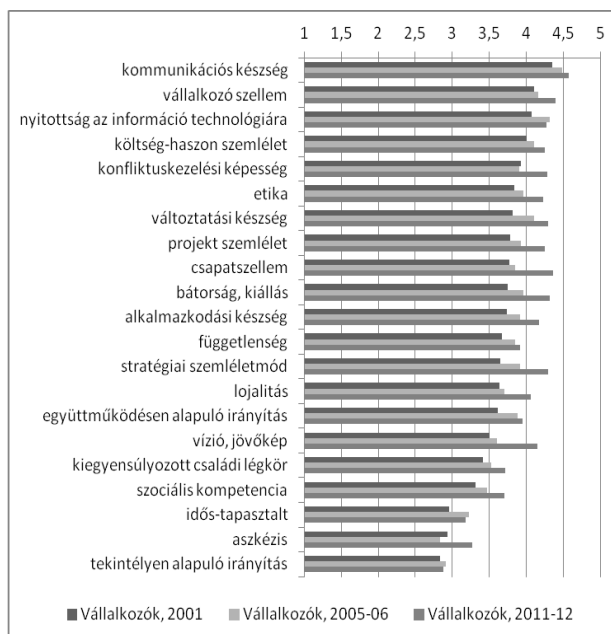
A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a tanácsadók értékítélete szerint a tanácsadók kompetenciáinak megítélése és a felvétel időpontja (2001, 2005-06, 2011-12) között a vizsgált 21 kritérium közül mindössze 6-nál mutatható ki kapcsolat, de az is közepesnél gyengébb

kapcsolaterősséget jelez. A tanácsadók értékrendjében – a vizsgált 10 év alatt– kis mértékben (a változás valamennyi tényező esetében 5 fokozatú Likert skálán 0,7 alatti), de folyamatosan növekedett a jövőorientált szemlélet (a stratégiai szemléletmód –beleértve a vízió és jövőkép szerepét, a projekt szemlélet, valamint nyitottság az információ technológiára) és az együttműködési készségek (csapatszellem, konfliktuskezelési képesség, részvételen, együttműködésen alapuló irányítás) jelentősége.

5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a legtöbb kritériumra (a vizsgált 21-ből 15-re) a tanácsadók értékítélete szerint: nem változott a vizsgált 10 évben.

A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem mutatott további csökkenést a vizsgált 10 év alatt: közepes jelentőségű. A tekintélyen alapuló irányítás jelentősége kis mértékben növekedett az elmúlt 10 évben (de a változás nem szignifikáns), és nem tér el a tanácsadók értékítélete a vállalkozókétól: közepes minősítést kapott (5 fokozatú skálán 3).

A tanácsadók kompetenciáinak változását szemlélteti a 4. ábra a vállalkozók értékítélete alapján:



4. ábra. A tanácsadók kompetenciáinak változása a vállalkozók értékítélete szerint, 2001-2012

5%-os szignifikancia szinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók kompetenciáinak megítélése és a felvétel időpontja között a vizsgált 21 jellemző közül 13-nál mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat. Kis mértékben, de folyamatosan növekedett:

- az innovatív javaslat és meggyőző prezentálás (változtatási készség, nyitottság az információ

technológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás),

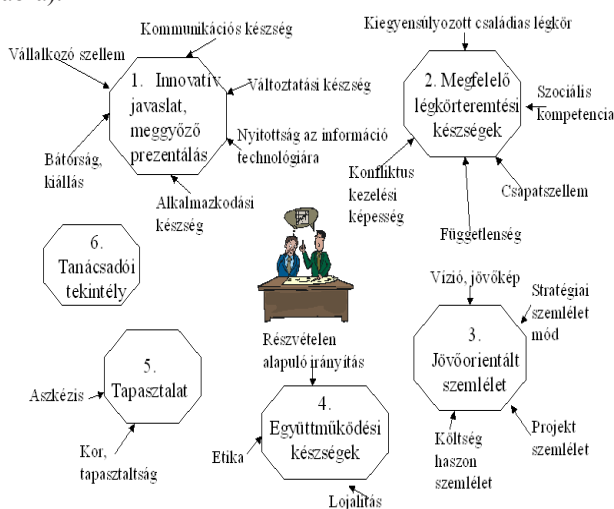
- a megfelelő légkörteremtési készségek (szociális kompetencia, csapatszellem, konfliktuskezelési képesség),
- a jövő orientált szemlélet (stratégiai szemlélet beleértve a vízió, jövőkép szerepét, projekt szemlélet), valamint
- az együttműködési készségek (részvételen alapuló irányítás, lojalitás, etika) szerepe. (A jellemzők csoportosítását a következő fejezetben elvégzett faktorelemzés magyarázza.)

A változás valamennyi tényező esetén folyamatos (2001, 2005-06, 2011-12 között) és kismértékű volt. (5 fokozatú Likert skálán 0,7 alatti.)

5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók többi kompetenciájára a vállalkozók értékítélete szerint: ezek a kompetenciák nem változtak a vizsgált 10 évben.

#### 4. A TANÁCSADÓI KOMPETENCIA MODELL

A faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál: a kiinduló változók számát úgynevezett faktorváltozókban vonja össze, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Az elemzés alkalmazásának feltétele, hogy a művelet a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokasággal közel azonos következtetéseket lehessen levonni. A faktorelemzés előnye, hogy megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését, valamint segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer. [3] A KMO kritérium és a Barlett—teszt szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. A Kaiser kritérium, a varianciahányad módszer, valamint a Sree-teszt szerint is a 6 faktoros változat a megfelelő (5. ábra).



5. ábra. A tanácsadói kompetencia modell

Az első faktor a variancia 16%-át, a második 13,16%-át, a harmadik 12,96%-át, a negyedik 9,1%-át, az ötödik 7,2%-át, a hatodik 6,12%-át magyarázza.

A modellben Frank Höselbarth [1] kritériumrendszerét alkalmaztam.

#### 5. ÖSSZEZÉS

A tanácsadók kompetenciái a vizsgált évtizedben (2001-és 2012 között) lassan, de folyamatosan változtak, fejlődtek mind a tanácsadók mind a vállalkozók értékítélete alapján, de az eltérés nem számottevő. Ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modell, mely hat tulajdonság fontosságát hangsúlyozza: innovatív javaslat meggyőző prezentálással, megfelelő légkörteremtési készségek, jövőorientált szemlélet, együttműködési készségek, tapasztalat, tanácsadói tekintély.

A tanácsadói kompetencia modell véleményem szerint alkalmazható volna az egyetemi, valamint a szakmai szövetségek által szervezett oktatásban a tanácsadók képzésénél, valamint a Kereskedelmi és Iparkamara munkájában a tanácsadók továbbképzésénél.

A modell valószínűsíti, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek időben lassan változnak, és nem függenek társadalmi kontextusoktól. A modell megbízhatósága növelhető volna más országokban történő teszteléssel. Ez alapján összeállítható a tanácsadók számára egy továbbképzési, fejlesztési program, olyan tréningek sorozata, mely ezen kompetenciák fejlesztésére irányul. A tanácsadók is alkalmazhatnák a tanácsadói utánpótlásuk, munkatársaik kiválasztásánál, továbbképzésénél, fejlesztésénél.

#### 6. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A bemutatott kutató munka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

#### 7. IRODALOM

- [1.] HÖSELBARTH, F: Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március pp. 24-31. ISSN 1433-9862
- [2.] TOKÁR-SZADAI Á: Consultants' Competence Model Komarno, 2010 ISBN 978-963-216-270-6
- [3.] SAJTOS L– MITEV A: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Alinea Kiadó, 2007