

A TANÁCSADÁS DIMENZIÓI

József POÓR¹ – Zoltán SZIRA² – Zsuzsanna SZEINER³ – Erika VARGA⁴

ABSTRACT

Our article provides an overview of the field and trends in management consulting. We describe the definitions of management consulting formulated by different authors, and then present the categorisation of the consultants with the subfields of management consulting. We cover the ways and characteristics of management consultants' activities, as well as the global trends that have influenced and shaped the development of the field over time. We report on the traditional and emerging types of reasons for employing management consultants, and finally summarize the most substantial developments of the field over time. At the end, regional differences are also presented. Our article is a theoretical study that summarizes the most important information, trends and tendencies in management consulting. The aim of the study is the categorical review of the literature on management consulting.

KEY WORDS

management consulting, history, development, characteristics

BEVEZETŐ

A menedzsment tanácsadás, vagyis a vállalatoknak és azok vezetőinek nyújtott szakértő támogatás kezdetei a tudományos menedzsment iskola kialakulásához köthetők. Első képviselői, az ún. hatékonysági szakértők, az Egyesült Államok és Nyugat Európa nagyvállalataiban jelentek meg. Az azóta eltelt mintegy 150 év során a menedzsment tanácsadás szakma és szolgáltatás széles körben, az egész világon elterjedt. Ma már nincs olyan iparág, ahol ne alkalmaznának menedzsment tanácsadókat, hogy a vállalatvezetés legkülönbözőbb területein támogatást nyújtsanak a vállalatvezetőknek a kihívások kezelésében.

A világon kevés szakmát bélyegeztek meg annyi kritikával és lelkesedéssel egyszerre, mint a vezetési tanácsadást az elmúlt néhány évben határainkon belül és kívül egyaránt.

A tanácsadók munkáját gyakran hasonlítják olyan orvosi diagnosztikák vagy innovátorok munkájához, akik nem félnek új ötleteket kipróbálni. A sikertelen projektek negatív konnotációi viszont felhívják a figyelmet a terület hiányosságaira és kihívásaira. A tanácsadók munkáját, mint minden más szakmát, nemcsak a siker jellemzi, hanem számos negatív sztereotípiája is: "sarlatán", "kuruzsló", "munkanélküli vezető" és "sikerkereső pszichológus".

Bizonyos szempontból a fenti állítások helytállóak, ugyanakkor nem írják le megfelelően a tanácsadás lényegét. A nagy tanácsadó cégek, amelyek mostanra a "Big Four"-ra redukálódtak, "kapcsolatfejlesztési és orientációs" ügynökségként működnek ebben a szektorban.

¹ prof. Dr. József Poór, DSc., CMC, Selye János Egyetem, poorj@ujs.sk

² Dr. habil. Zoltán Szira, PhD, egyetemi docens, MATE Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet, szira.zoltan@uni-mate.hu

³ PhD. Zsuzsanna Szeiner, PhD, Selye János Egyetem, szeinerzs@ujs.sk

⁴ Dr. habil. Erika Varga, PhD, egyetemi docens, MATE Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, varga.erika@uni-mate.hu

A tanácsadói szakma e népszerűtlen vagy negatív felhangjai gyakran azzal függenek össze, hogy a nagyközönség nincs tisztában a tanácsadói szakma alapvető tulajdonságaival és hozzáadott értékével, valamint valódi jelentőségével.

Ismerkedjünk meg az alábbiakban a tanácsadó definícióival. A különböző szerzők [30, 43, 2, 28, 37, 7] munkáinak elemzése egyértelműen arra utal, hogy a tanácsadás általában véve olyan, mint egyfajta emberi segítségnyújtás. Ebben a folyamatban egyesek segítséget kérnek, míg mások segítséget nyújtanak. A fent említett szerzőkkel egyetértve, témánkat illetően csak a célzott szakmai vagy közérdekű segítségnyújtás, tájékoztatás és ajánlás tekinthető tanácsadásnak.

Tanácsadás

A szemantikai és stilisztikai megkülönböztetések mellett a tanácsadás alapfogalmának két elsődleges csoportja van [30, 35, 29]: a segítségnyújtás képessége és a szervezeti szintű segítség:

- *Segítségnyújtási képesség:* Azok a szerzők, akik úgy vélik, hogy minden olyan tevékenység vagy funkció, amelynek célja a segítségnyújtás (beleértve a probléma beazonosítását és a probléma megoldását), a tanácsadás kategóriájába tartozik. Eszerint a tanácsadást nemcsak külső, független személy, hanem belső szervezeti egység vagy egyén is végezheti. A tanácsadó és a segítséget kérő egyén (ügyfél) a tanácsadási folyamat során egyedi kapcsolatot alakít ki. A tanácsadó és az ügyfél kapcsolatának megértése éppoly fontos, mint a tanácsadási folyamat során az ügyfél aggályainak megértése. A kölcsönösség, a tanácsadási tevékenység kooperatív és adaptív jellege, valamint a folyamatban részt vevő érdekelték szükséges személyiségjegyei mind hangsúlyosak ebben a megközelítésben.
- *Szervezeti szintű segítség:* A másik csoport szerint a tanácsadás olyan szakmai szolgáltatás, amelyet csak bizonyos feltételek teljesülése esetén lehet végezni (pl. jogi, pénzügyi és szervezeti függetlenség, valamint megfelelő szakmai készségek és kompetenciák) [21]. "A tanácsadás nem más, mint amikor kérésre segítséget nyújtanak a megoldások implementálásában" - állapítja meg nyomatékosan [49]. Kubr (1996: 3) ezt az álláspontot alátámasztva idézi a gyakorlatilag minden tanácsadó cégnél kapható Management Consultancy Handbook-ot, amely a következő fogalmat ajánlja a tanácsadással kapcsolatban:
 - "A tanácsadás olyan szakmai szolgáltatás, amelyet külső (pl. tanácsadó cégek) vagy belső szolgáltatók nyújtanak a szervezeteknek és vezetőiknek, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák azonosításában és megoldásában, az új lehetőségek, készségek és változások felismerésében."

Tanácsadók

A fentiekre tekintettel a tanácsadó az irányítási/vezetési kérdésekben megfelelő szakmaisággal és objektivitással rendelkező szakember, aki olyan tevékenységeket végez, amelyek magukban foglalják a problémák és lehetőségek azonosítását és elemzését, megoldások kidolgozását és a végrehajtásban való közreműködést, bár nem rendelkezik közvetlen felhatalmazással, utasítási joggal a javasolt változások bevezetésére és végrehajtására. Véleményünk szerint a fent ismertetett munkák alapján a tanácsadók alapvetően a következő három nagy csoportba sorolhatók (1. táblázat):

- *Szakértő tanácsadók:* A szaktanácsadók szakértelmük és tapasztalatuk alapján megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, és segítenek a megvalósításban. Sokáig csak a szakértői jelleg dominált a tanácsadók munkájában.
- *Folyamat-tanácsadók* A folyamat-tanácsadók segítenek ügyfeleiknek olyan megoldásokat találni, amelyeket ők maguk is meg tudnak valósítani, azáltal, hogy ösztönzik és elősegítik az ügyfél alkalmazottainak kreativitását. A folyamat-tanácsadók leggyakrabban olyan interakciókon keresztül nyújtják szolgáltatásaikat, amelyek csapat- és egyéni együttműködést igényelnek.
- *Kérdező típusú tanácsadók:* A tanácsadás révén a kapcsolat személyesebbé és közvetlenebbé válik, nem pedig tisztán szakmai kapcsolat. Mindez a tanácsadás új modelljéhez, a kérdezőes modellhez vezet, amely a komplex és bizonytalan környezet kihívásaira válaszol.

1. táblázat Különböző tanácsadói modellek

Tanácsadói hangsúly	A szakértői modell	A folyamatmodell	A kérdezőes modell
Mi a tanácsadó feladata?	Probléma megoldása	Probléma megoldása	Az ügyfél által kívánt eredmény elérése
Milyen legyen a tanácsadók és az ügyfelek közötti kapcsolat?	A tanácsadó átadja a tudást az ügyfélnek	A tanácsadó és az ügyfél együtt dolgozik az emberi kapcsolatokon és a szervezeti dinamikán.	A tanácsadó és az ügyfél partnerek a változás technikai és társadalmi/emberi dimenzióiban.
Ki a szakértő?	A tanácsadó szakértő a tudást és a legjobb gyakorlatokat hozza el.	A tanácsadó "segítő" vagy folyamatszakértő.	Az ügyfél és a tanácsadó különböző típusú szakértelemmel járul hozzá az eredmény eléréséhez.
Hogyan kellene növelni az ügyfél kapacitását?	Tudásátadás termék vagy szolgáltatás formájában	Segítsen az ügyfeleknek megtanulni hatékonyabban együtt dolgozni	Az ügyfél és a tanácsadó közösen hozza létre az eredmény eléréséhez szükséges tudást.
Mennyi figyelmet kell fordítania a tanácsadónak az egyes ügyfélszervezetek vagy közös-	Alacsony (különböző kontextusokban átvihető tudás)	Magas	Magas

ségek egyetisége?		
----------------------	--	--

Forrás: [7:19]

A tanácsadói tevékenységek sajátosságai

A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatnak több szintje van, ahol különböző szintű hozzáadott érték érhető el. Day (2004) a hozzáadott érték öt szintjét különbözteti meg: áru, termék, adaptációs szolgáltatás, szakértelem, mélyreható átalakulás. Markham (1999:2) megközelítésében a tanácsadói beavatkozás négy különböző szinten történhet:

- Információ
- Rendszertervezés
- Változás
- Tanulás

A tanácsadás a "tudásalapú szolgáltatások közé tartozik, amelyeket lehet venni és eladni, de nem lehet a lábadra ejteni. ... A szolgáltatási termék gyakran megfoghatatlan, nehezen tárolható és/vagy szállítható és nehéz előre bemutatni a potenciális ügyfeleknek." [36:3]. Az ilyen szolgáltatásokkal kapcsolatban a következő négy sajátosságot kell kiemelni:

- az emberi tőke és a know-how döntő szerepe,
- az immateriális tevékenységek magas aránya,
- sokszínűség és szabványosított jelleg,
- intenzív kapcsolat az ügyfél és a szolgáltató között.

Drucker (2008) szerint a tudásipar egyik alapvető szolgáltatása a tanácsadás, amely magában foglalja a hazai és nemzetközi HR-tanácsadást is.

Napjainkban megfigyelhető, hogy mindhárom fent említett irányzat (szakértői, folyamat és kérdező) igyekszik tanulni egymástól, és egymás módszereit átültetni saját munkájába.

A vezetési tanácsadás befolyásoló tényezői

Ez a szakma nem ma született [30]. A vezetési vagy üzleti tanácsadás (a továbbiakban tanácsadás) közel százéves múltat tekint vissza. Önálló vállalkozásként az 1910-es és 1920-as években született az Egyesült Államokban. Ma már alig találunk az üzleti életnek olyan területét, amely ne kapcsolódna a tanácsadói tevékenységhez [29].

- *A globális pénzügyi válság hatása:* Az elmúlt évtized végén bekövetkezett globális pénzügyi válság egyértelműen rávilágított a tisztán pénzügyi alapokon nyugvó "résztvényes kapitalizmus" végére [48]. A trendek egy új korszakot jeleznek: speciális igények merülnek fel, amelyek mind a tanácsadói munka különböző területeit érinthetik. Brooks és Edwards (2014) szerint a jelzett változások miatt a közel 150 éves tanácsadás területén a probléma helyett az eredményorientáltság; a szakértői munka helyett a közös alkotás; a statikus dinamikus tudásteremtés helyett a szakmai megközelítés helyett a személyes kapcsolatok kerülnek előtérbe [45].
- *Új digitális terület:* Az új digitális technológiák eredményeképpen egyre kevesebb szakértői munkára van szükség, amelyet orvosok, ügyvédek és többek között tanácsadók végeznek. Richard és Daniel Susskind (2015) könyvükben úgy vélik, hogy az új technológiák messze felülmúlják a mai emberi és szakértői teljesítményt. Az idézett szerzők úgy vélik, hogy az új digitális technikák jelentősen átalakítják a gyakorlati orientált know-how megismerését, használatát és alkalmazását. Hasonló véleményt fogalmaz meg Geffroy és Schulz (2015) német nyelven megjelent munkájukban. Úgy

vélük, hogy a generációváltás folyamata, az új digitális technikák alkalmazása, a hálózatosodás és a folyamatok felgyorsítása nagymértékben átalakítja a vállalatokat és az intézményeket.

- *Az ügyfelek új elvárásai:* Fiona Czerniawska (2018), a tanácsadás területén jól ismert szerző és tanácsadó 100 nagy amerikai vállalatot kérdezett meg a jövő tanácsadásának típusáról és jellegéről. A válaszadók 91 százaléka jelezte, hogy a hagyományoshoz képest kényelmesebb lenne számukra, ha a jövőben a tanácsadás a következő jellemzőkkel rendelkezne: "olyan folyamatos szolgáltatás, amelynek célja egy konkrét eredmény elérése, és amely a szoftverek, az adatok és elemzések, valamint a tanácsadói szakértelem kombinációját foglalja magában".
- *COVID és a bizonytalan gazdasági helyzet hatásai:* a világjárvány főleg a szolgáltatás alapú iparágakat érintette negatívan. Ennek eredményeként kénytelenek voltak megváltoztatni üzleti modelljüket, stratégiájukat és működésüket. A világjárvány a szakmai szolgáltatások területén is felgyorsította a digitális átállást. A távmunka általánossá válásával a legtöbb cég ma már úgy véli, hogy nem a leghatékonyabb erőforrás-felhasználás, ha a munkatársakat több száz kilométerre küldik el a feladatok elvégzésére. A cégek újra definiálták a teljes foglalkoztatási ajánlatukat a javadalmazási csomagok és fejlesztési lehetőségek bázisán, valamint, hogy miként határozzák meg és kommunikálják céljaikat. Ezen túlmenően az, hogy hogyan reagálnak az alkalmazottakra és az érdekelt felekre, és hogyan támogatják őket a járvány idején, jelentős hatással van a hosszú távú kapcsolatokra és versenyképességre [15, 25, 27].
- *Új kapcsolatok a tanácsadók és az ügyfelek között:* Ma és talán a közeljövőben egy forradalmi átalakulásnak lehetünk tanúi, amelyben a tanácsadói munka folyamata kibővül. Ennek az új típusú tanácsadói munkának a jellemzői a következőképpen foglalkozhatók össze:
 - *Szakmai megbeszélés:* Az ügyfél tanácsadó partnerre válik, és néha sokkal többet tud, mint ahogy azt a hagyományos tanácsadásban leírták.
 - *Folyamatos kommunikáció:* Az ügyfél szeretné, ha folyamatosan tájékoztatnák arról, hogy mi történik a vállalatánál, és rendszeresen konzultálna a tanácsadóval.
 - *Az ügyfél képviselői aktív résztvevői a projektmunkának:* A tanácsadó nincs egyedül; együtt dolgoznak a szükséges változások kialakításán és végrehajtásán.
 - *Az ügyfél bizonyosságot vár:* A tanácsadó szakmai véleménye már nem mindenható. Az ügyfél szakmai tényeket és alátámasztást vár a tanácsadó javaslatainak igazolására.
 - *Gyors projektmunka:* Az időigényes és túl hosszú tanácsadói munka a múlté.
 - *A végrehajtás a siker kulcsa:* A legjobb javaslatokat csak a sikeres végrehajtás bizonyíthatja.
 - *Az ügyfél aktív részvétele csökkenti a jutalékot:* Az ügyfél csak a tényleges értékért akar fizetni. Igyekszik kiküszöbölni minden feleslegesen eltöltött időt, és alacsonyabb jutalékdíjat szeretne elérni.

A fent említett változások mindegyike szükségessé teszi az üzleti tanácsadói munkának, valamint oktatásának és képzésének átalakítását [48]. Az idézett szerzők úgy vélik, hogy a tanácsadó olyan személy legyen, aki szakértelemmel, összpontosítással, megkülönböztető jelleggel és tanácsalansággal oldja meg a tanácsadói munka különböző feladatait [44]. Ebben az átalakulásban fontos szerepet játszik az új kommunikációs stílus, a digitális eszközök használata és a független szakértői munka szerepe [20,26].

A tanácsadás okai: Hagyományos megközelítés

Kubr (1996) öt okot sorol fel, amiért tanácsadásra van szükség:

- szervezeti célok elérése,
- vezetési és üzleti problémák megoldása,
- új lehetőségek azonosítása,
- a szervezeti tanulás elősegítése,
- változtatások kieszközlése.

A fentiekkel kapcsolatban a fent idézett Markham (1999:5) megállapítja, hogy "a vezetési tanácsadási termékek olyan bevált szolgáltatásokból és módszerekből állnak, amelyek elméleti és gyakorlati ismeretei kézikönyvekben gyűjthetők össze". Az elmúlt évek során ez általánosan elfogadottá vált, az ügyfelek hatékonyságának növelése céljából. Ezzel kapcsolatban Maister (1993:3) a következőket mondja: "A szolgáltatók, köztük a tanácsadó cégek küldetésének három alapvető közös eleme van: kommunikáció, elégedettség és siker. Ezeknek a professzionális szolgáltató cégeknek a vezetésétől elvárják, hogy megtalálja a megfelelő egyensúlyt az ügyfélpiaci kereslet és a munkaerőpiaci tényleges kereslet között".

Érdeemes megismerni a McKinsey & Company véleményét [39]. Hat tényező magyarázza, hogy miért van szükség tanácsadókra.

- A tanácsadók olyan kompetenciákkal rendelkeznek, amelyekkel az ügyfél nem rendelkezik.
- Megvan a tudásuk a sikeres módszerek adaptálásához.
- Elegendő időt fordítanak a vizsgált probléma tanulmányozására.
- Jó szakmai háttérrel rendelkeznek.
- Függetlenek.
- Képesek olyan intézkedéseket megfogalmazni, amelyek megkönnyítik a végrehajtást.

Új okok

Az előző pontban leírtakon kívül a menedzsment területén számos új trend jelent meg, amelyek szintén fontossá tették a tanácsadók alkalmazását. Ezek közül a teljesség igénye nélkül a következőket szeretnénk kiemelni. Magyarország és a kelet-európai térség EU-csatlakozásának következtében drámaian megnőtt az előcsatlakozáshoz kapcsolódó úgynevezett strukturális alapok (pl. PHARE, TACIS) és az azt követő előkészítési és végrehajtási támogatási igények száma Magyarországon és a kelet-európai térségben [50]. A 2014-2020-as uniós programozási időszakban ezek az igények jelentős további igényeket támasztanak.

A kormányzati igazgatás átalakítására irányuló új módszertanok és megközelítések (pl. új közszolgálati menedzsment) kifejlesztése segítette és erősítette a tanácsadók alkalmazását. Egyes tanulmányok szerint a kis- és középvállalkozások (kkv-k) kezdik felismerni a vezetői szakértelem értékét. E megállapítások ellenére el kell ismernünk, hogy ezek a cégek sok esetben a pénzügyi és megfizető intézkedések miatt nem keresnek tanácsadást.

Az elmúlt évtizedekben a gazdaság más területeihez hasonlóan a tanácsadói szakma is nagymértékben nemzetközivé vált. A tanácsadói szakma nemzetközivé válását nagyban elősegítette a tőke és a humán tőke, köztük a tudás globalizációjának gyors felgyorsulása is az üzleti világban [5].

Az információs és távközlési technológia (IT) drámai fejlődése egyetlen területet sem hagyott érintetlenül, így a tanácsadói ágazatot sem. Míg korábban a tanácsadó fejében lévő szakértelem és az évek során szerzett tapasztalat elegendő volt, ma már ez kevés. A fejlett informatikai ismeretekre is szükség van ahhoz, hogy az ügyfelek igényeit a lehető legjobban ki lehessen

sen elégténi. Sok vállalat ezért kezd szorosabb kapcsolatokat kialakítani a számítógépes rendszerek szállítóival és a szoftvercégekkel, veszélyeztetve ezzel korábbi függetlenségüket. A partnerség addig nem jelent veszélyt, amíg a tanácsadók el nem veszítik objektivitásukat. Meg kell azonban jegyezzük, hogy az informatikai tanácsadás a harmadik legfontosabb tanácsadói szolgáltatási területtől vált a világon és Európában. Mindent egybevetve, az ügyfelek mai modern megközelítése megköveteli a tanácsadóktól, hogy munkájuk során biztosítsák a megfelelő egyensúlyt a szakmai és az emberi kapcsolatok között.

Napjaink és a jövő

A tanácsadó cégek „hagyományos” üzleti modellje a tanácsadási megoldások szabványosítási szintjétől függően osztályozható [23, 1]. Egyrészt vannak olyan tanácsadó cégek, amelyek hasonló problémákkal foglalkoznak, és így magas szinten szabványosított termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak. Egyfajta „újrahasználatos” üzleti modellt alkalmaznak, amely a meglévő tanácsadói megközelítések és keretrendszerek újrahasznosításán alapul, és a fő hangsúly az ismétlődő vezetői problémák hatékony megoldásán van. Ezáltal egyidejűleg képesen több projekttel foglalkozni. Másrészt a „testreszabott” megközelítést alkalmazó vállalatok személyre szabott megoldásokat hoznak létre egyedi problémákra. Ennek során olyan tanácsokat adnak, amelyek többnyire magas szintű stratégiai problémákra összpontosítanak az egyéni szakértelem becsatornázásával [22, 24].

A jelenlegi turbulens változásokkal teli környezetben a vezetési tanácsadó szervezeteknek alkalmazkodniuk kell az üzleti és társadalmi körülmények között felmerülő összetett kihívásokhoz, mint például a változó szervezeti struktúrák és értékláncok, az ügyfelek és alkalmazottak változó elvárásai és értékei, vagy a kiberbiztonsági kockázatok.

A hagyományos globális stratégiai tanácsadó cégek továbbra is jelentős növekedést mutatnak. Ugyanakkor a stratégiai üzleti tanácsadás is változás előtt áll, hiszen ma már nincs különbség az üzleti tanácsadás és az informatikai tanácsadás között. A tanácsadáshoz manapság kiterjedt műszaki ismeretekre, de üzleti készségekre és széles stratégiai látókörre is szükség van [31].

Az elmúlt évtizedekben az üzleti stratégia irányította az informatikai stratégiát. Manapság a digitális üzleti stratégia fontosabbá válik, mivel a digitális technológiák aktívan irányítják a vállalkozások üzleti stratégiáját. Erre ma a nyitott stratégia fogalmát használjuk, amelyben a digitális üzleti stratégia meghatározásában különböző szempontok játszanak szerepet [13].

A vezetési tanácsadó cégek központi szerepet játszanak a vezetési innovációk [3] és az üzleti modell innovációk elterjedésében a különböző iparágakban [38], és meghatározó szerepet játszanak a digitális transzformáció lehetővé tételében. Amint azt a Vezetési Tanácsadó Egyesületek Európai Szövetsége (FEACO) is kiemelte, a vezetési tanácsadó cégek támogatják a szervezeteket információtechnológiai (IT) stratégiáik értékelésében. 2015 óta a digitális technológiával kapcsolatos tanácsadás – vagy „technológia-vezérelt tanácsadás” – a leggyorsabban növekvő menedzsment-tanácsadási szolgáltatás Európában [16].

A digitális üzleti stratégia egy digitális átalakulási stratégiát is tartalmaz, amely a vállalatban belül számos szegmenst érint, például új üzleti modelleket, szervezeti struktúrákat, folyamatok digitalizálását, új vezetési modelleket és így tovább. Egy másik trend magának a tanácsadásnak a digitalizálása. Deelmann (2019) kiemeli, hogy a munkafeladatok és folyamatok növekvő automatizálása, valamint a hagyományos versenytársak vagy az újonnan érkezők kezdeményezéseinek veszélye miatt a tanácsadó szolgáltatóknak újra kell értékelniük és módosítani üzleti modelljüket.

A TANÁCSADÁS FEJLŐDÉSE; TIPIKUS MÓDSZEREI

Kipping (2002:25) szerint "a tanácsadás fejlődéstörténetének vizsgálatakor nem szabad szem elől téveszteni és szétválasztani a menedzsment gyakorlat és elmélet fejlődését". Manapság a tanácsadás az üzleti élet szinte minden területét átfogja. Fókuszterületei az elmúlt évtizedekben jelentősen megváltoztak. A tanácsadás fejlődését a kezdetektől napjainkig több részterületben lehet tárgyalni, ahogyan azt az 1. ábra mutatja.



1. ábra A vezetési tanácsadás fejlődésének öt hulláma

Forrás: saját szerkesztés [29] alapján

Tudományos vezetés

A legjelentősebb és leghosszabb ideig tartó irányzat a tudományos menedzsment iskolája volt, amely közel nyolcvan éven keresztül volt befolyással a területre. Létrehozásának fő oka a hatékonyság javítása volt a menedzsmentben és a gazdasági élet más területein. E tendencia az 1900 és 1950 közötti időszakra volt meghatározó jellegű. Az iparosodással egyre nagyobb szükség volt a megfelelő vezetői ismeretekkel, készségekkel és jövőképpel rendelkező szakemberekre, akik "irányították" a szervezeteket. A vállalati tanácsadás előfutárai F. Taylor, L. Gilberth és H. Gantt voltak. Frank B. Gilbreth a tudományos menedzsment egyik kiemelkedő alakja volt, aki 1901-ben megalapította az egyik első professzionális vezetési tanácsadó céget, a Gilbreth Corporationt. További jelentős képviselői voltak a Bedaux, az Emerson és a Maynard cégek. Munkájuk nyomán az első világháború idején az amerikai vállalatoknál megjelentek az úgynevezett "hatékonysági szakértők". Az első világháborúban bekövetkezett jelentős termelési fellendülés kedvező környezetet biztosított a különböző termelési módszerek kidolgozására, a szabványosításra és a beszerzésre szakosodott külső szakértők számára [29]. Európában Lydon Urick és Charles Bedaux voltak a tanácsadás első úttörői.

Emberi kapcsolatok (Human Relations)

A második hullám az 1920-as években az emberi kapcsolatok irányzata volt. Ennek legismertebb képviselője, George Elton Mayo megállapította a hatékonyság és a mentális egészség közötti kapcsolatot, és javaslatokat tett a munkával kapcsolatos stressz csökkentésére. Az ő megközelítéséhez köthető a munkavállalói interjúk megjelenése és bizonyos tanácsadási technikák kifejlesztése [6].

Eric Lansdown Trist [29] szintén jelentős képviselője volt ezen irányzatnak. Célja az volt, hogy tanácsadóként segítse a szervezetek növekedését és a tudományos eredmények adaptálását akciókutatással.

Stratégiai és szervezeti szemlélet

A menedzsment átalakulásával a szervezés és a stratégia került előtérbe. E tendencia fő mozgatórugói a vállalati méret növekedése, a decentralizáció elterjedése és a portfólióalapú tervezés voltak.

Korai evolúció

Már a múlt század elején megjelentek a nemzetközileg elismert, úgynevezett "klasszikus" szervező tanácsadó cégek, mint a Booz Allen, McKinsey, A. T. Kerney, Boston Consulting Group. A tudományos vezetési iskolával együtt az Edwin Booz által alapított Business Research Services is 1914-ben kezdte meg működését. James O. McKinsey 1926-ban alapította meg saját cégét, a McKinsey & Company-t. Közvetlenül halála előtt, 1937 novemberében azt mondta: "Sokkal nehezebb üzleti döntéseket hozni, mint az ezek alapjául szolgáló tanácsadásért pénzt kapni"[29]. E tanácsadók tevékenységi köre a kezdetektől fogva jelentősen kibővült és javult számos befolyásoló tényezőnek köszönhetően. 1960-ban Bruce Henderson megalapította a Boston Consulting Groupot, egy jól ismert stratégiai tanácsadó céget. Ezzel összefüggésben érdemes megemlíteni, hogy ebben az időszakban számos más stratégiai tanácsadó cég is létrejött, többek között a Bain & Company, a Planning Associates, a Braxton Associates, a LEK Partnership és a Monitor Co.

Mai nézőpont

Az 50-es években a viselkedési ismereteket alkalmazták a szervezeti problémák megoldására, ami a szervezetfejlesztéshez (Organizational Development, OD), a folyamat-tanácsadás alapjához vezetett. Az OD-tanácsadó munkájára jellemző, hogy önjáró, önirányított megoldásokat keres, és a gyors megoldás mellett adaptív, öntanuló szervezeti megoldásokat is. A hagyományos szervezeti hatékonyság szolgálata mellett az együttműködés hangsúlyozásával az emberi kiteljesedés lehetőségének biztosítására törekszenek. Az OD-típusú folyamat-tanácsadás fontos szempontja, hogy a változásokat nemcsak a magasabb szintű döntéshozók segítségével hajtják végre, hanem a szervezetnek a változás folyamatában közvetlenül érintett tagjai is.

Számviteli nézet

A nagy nemzetközi könyvvizsgáló cégek már az 1970-es években létrehozták vezetési tanácsadó részlegeiket (a "Big Six": Arthur Andersen, Pricewaterhouse & Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Whiney, Arthur Young, KPMG). Tanácsadó részlegeik az elmúlt években már túlszárnyalták könyvvizsgáló részlegeiket.

IT és outsourcing nézet

Az elmúlt évtizedben kibontakozott információs és kommunikációs forradalom jelentősen befolyásolta a tanácsadás fejlődését. A nagy könyvvizsgáló cégek vezetési tanácsadási részlegei kulcsszereplővé váltak ebben a fejlődési szakaszban. A tanácsadó cégek már az 1990-es években felismerték, hogy az új információs és kommunikációs technológiák nemcsak lehetőséget kínálnak számukra, hanem jelentős kihívásokkal is szembe kell nézniük. Az informatikai tanácsadók gyakran tapasztalták, hogy a vizsgált problémák összetettségük miatt nem oldhatók meg tisztán technikai alapon. A tanácsadói projektek és az ezekhez közvetlenül kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások (pl. szoftverértékesítés és -alkalmazás) kapcsán az 1990-es évek elején javasolták, hogy ezeket a tevékenységeket külön részlegbe szervezzék. Az Enron-botrány (2001) óta tudjuk, hogy ez a megoldás nem megfelelő és nem hatékony. Az IBM-nél és más informatikai cégeknél (Capgemini, EDS stb.) a tanácsadás, a szoftver és a hardver összevonását az üzleti világ még nem támadta meg, de ez nem jelenti azt, hogy a jövőben

nem fordulnak elő érdeellentétek. Az utóbbi idők egyik legjelentősebb változása az volt, hogy a nagy könyvvizsgáló cégek eladták tanácsadó részlegeiket. Időközben szinte minden nagyobb informatikai vállalat megpróbált részt venni a könyvvizsgáló cégek tanácsadó részlegeinek felvásárlásában. A vezetési tanácsadás szempontjából fontos, hogy az informatikai tanácsadás sokkal nagyobb mértékben támaszkodik a vezetéstudományra, mint a számítástechnikára. A "valódi" informatikai tanácsadási szolgáltatások az üzletet, az üzemeltetést, a stratégiát, a szervezetet, a vezetést, a menedzsmentet és a felhasználókat támogatják az informatikai eszköztár használatában, nem pedig egy adott informatikai megoldás értékesítését, bevezetését vagy üzemeltetését. Ugyanakkor az információs technológia a mai technológiai fejlődés egyik központi színtere. Itt a fejlődés üteme szédítő. Az 1960-as évek óta érvényesül a híres Moore-törvény, amely szerint a szilikon félvezető chipen az aktív elemek száma 18-24 havonta megduplázódik. A technológiai előrejelzések szerint a Moore-törvény három-öt évig lesz érvényesíthető. (Amíg maga a szilikonlapka - atomi szinten - egyre mélyebbé és kezelhetetlenebbé válik, és alkalmatlanná a további fejlesztésre. Ugyanakkor nem kétséges, hogy az emberiség, mint mindig, most is megtalálja a fejlődés útját).

Az informatikai tanácsadókra többek között azért van szükség, mert

- Az evolúciót követni kell, legalábbis valamilyen módon: előbb-utóbb igazodni kell az egy-két évente megrajzolt technológiai térképhez,
- Az imént szédítőnek nevezett fejlődésnek különleges veszélyei is vannak. Íme néhány:
 - a fejlesztők kevésbé kiforrott technológiai termékekkel jelennek meg, - gyorsan megtérül a fejlesztés költsége,
 - az alkalmazásfejlesztés hagyományosan elmarad a technológiától, és valószínűleg soha nem lesz képes sok éves "késedelmet" behozni,
- Az izgatott felhasználók és alkalmazottak gyakran csodákat várnak.

Robotizáció

A The Economist 2014-es kutatása szerint: "... a következő 20 évben a munkahelyek fele megszűnhet, és ezzel párhuzamosan új készségek és képesítések jönnek létre. A jelenlegi 10 óvodásból 7 olyan munkakörben fog dolgozni, amely ma nem létezik. Új cégek születnek, melyek nagyon gyorsan átveszik a vezetést, és a jövő vezető vállalatai ma még nem léteznek".⁵ Az AON Hewitt elemzése szerint a tevékenységek 30 százalékát virtuálisan lehet végezni, és a becslések szerint 1,3 milliárd ember dolgozik online. A szervezetek egyre kisebbek, átláthatóbbak, demokratikusabbak és sokszínűbbek lesznek, és eljőhet a "szabadúszó" munkavállalók korszaka. A jövő vezetője sokkal "emberibb" lesz, mint a mai vezetők. Megváltoznak a prioritások és előtérbe kerül a fenntarthatóság.⁶ Az új technológiák lehetőséget teremthetnek az alacsony tőkeigényű munkahelyek, azaz az internetalapú munkahelyek elterjedése számára, és megszüntethetik az olyan akadályokat, mint a távolság mind a munkavállalók, mind a munkaadók számára. Ezek az előrejelzések döntő szerepet játszanak a humán erőforrás szempontjából, mivel a humán tőke felhasználása és szerepe radikális változások előtt áll. A HR-menedzsereknek, a döntéshozóknak és a vállalatvezetőknek fel kell készülniük ezekre a változásokra, függetlenül a vállalat profiljától és méretétől. Az Ipar 4.0, a jövő munkahelyét érintő és befolyásoló technológiai változás vizsgálata és elemzése fontos alapot nyújt a HRM területeinek alapos átgondolásához és átalakításához.

⁵ http://www.profession.hu/cikk_munkaeropiac/20141002/uj-szelek-fujnak-a-hr-területen/4680

⁶ <http://www.aon.com/engagement17/>

Elkerülhetetlen az új gazdasági rendszert létrehozó és befolyásoló tényezők elemzése, amelyeket a hosszú távú tervek kidolgozásakor figyelembe kell venni. E tényezők közül a legfontosabbak a következők:

- A tőkekoncentráció tovább növekedhet globálisan.
- A jövedelmi különbségek is tovább növekedhetnek.
- A tőke és a technológia tekintetében a befektetések megtérülése általában jobb, mint a munkaerőé.
- A jövőben a technológia helyettesítheti az emberi munka egy részét.
- A hosszú távú strukturális munkanélküliségre való felkészülés hangsúlyossá válik.

REGIONÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

Ázsia

A tanácsadás régóta az amerikaiak és a nyugat-európaiak kiváltsága. A nemzetközi pénzügyi intézmények és szervezetek által támogatott projektek kivételével az utóbbi években - az egykori angol gyarmatokon, Ausztrálián és Új-Zélandon kívül - kevés lehetőség kínálkozott külsős tanácsadók számára Ázsiában. Ebben a környezetben nem sokáig volt elfogadott a külső szakértők alkalmazása a vállalati problémák megoldására. A japán vállalatok először a külföldi terjeszkedésük támogatására használtak tanácsadókat. Nem szabad azonban azt sem elfelejteni, hogy Japánban a hatékonyságnövelésnek (pl. , kaizen) és a minőségi munkának (pl. TQM) nagyon nagy hagyománya van, és mind a központi, mind a vállalati eszközök nagymértékben segítettek. Napjainkban a fent leírt helyzet jelentősen megváltozott. A helyi és külföldi tanácsadók kezdenek beépülni a japán vállalatok mindennapi életébe. Ázsia más részein a tanácsadás inkább a kezdeti stádiumban van, de az újonnan alakult tanácsadó cégek száma gyorsan növekszik.

KKE régió

Ha 15-20 évvel ezelőtt megkérdeztük volna a különböző kelet-európai nemzetek középiskolás diákjait, hogy milyen munkát vagy szakmát szeretnének végezni, azt mondták volna, hogy orvosok, ügyvédek, sportolók, utazók és tanárok, a vezetési tanácsadók pedig a kivételt jelentették volna. Ez ésszerű volt, hiszen ezekben a nemzetekben a közvélemény akkoriban viszonylag keveset tudott erről a témáról. A különböző közép- és kelet-európai országok tanácsadói gyakorlatában kisebb-nagyobb fejlődési különbségek mutatkoznak a hagyományok, a régió egy-egy országának gazdasági fejlettségi szintje, valamint a korábbi gazdasági és politikai rendszer eltérő mértékű centralizáltsága miatt.

Az 1980-as évek végének politikai fejleményei előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat a kormány által ellenőrzött ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy egyes minisztériumok részlegei nyújtották. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) és az Egyesült Nemzetek Szervezete, az UNIDO a legtöbb nemzetnek segítséget nyújtott a központi vezetési tanácsadó intézmények létrehozásában. A modern vezetési tanácsadás jellemzői ezekben a nemzetekben a korábbi rendszerben csak nyomokban jelentek meg. A tudományos vezetés korábban jelzett irányzatának jellemzői az esetek többségében jelen voltak. A privatizációval kapcsolatos tanácsadás a rendszerváltás óta minden országban drámaian megnőtt. A tanácsadók jelentős szerepet játszottak számos projekt létrehozásában és végrehajtásában, és az Európai Unió PHARE-programja keretében több milliárd euró áramlott ezekbe a nemzetekbe. A FEACO erőfeszítéseinek köszönhetően gyakorlatilag minden nemzetenél alakultak tanácsadói egyesületek [18]. Kubr korábban már említett írásait és publikációit (1996) több nyelvre is lefordították. A jelentős növekedés ellenére Kelet-Európa az európai tanácsadói üzletágnak továbbra is csak kis hányadát teszi ki. Bár az elmúlt években a tanács-

adás területén tapasztalható globális visszaesés alig volt érzékelhető régiókban, a tanácsadás ma az egyik leggyorsabban növekvő gazdasági szolgáltatás Kelet-Európában.

Természetesen egy olyan jelentős globális esemény, mint egy gazdasági visszaesés, hatással lesz ezeknek a nemzeteknek a tanácsadói iparágaira, de elsődleges céljuk továbbra is a régió problémáinak azonosítása és megoldása marad.

Szlovákia

A szlovák piacon ma a tanácsadói ipar számtalan képviselője megtalálható. Köztük a legnagyobb globális tanácsadó cégek helyi leányvállalatai, az elmúlt 20-25 évben folyamatosan bővülő hazai tanácsadó cégek, valamint a mikro- és kisvállalatok, szabadúszó tanácsadók. Tevékenységük a gazdasági élet minden területére kiterjed. A Source Global Research (2017) becslése szerint a szlovák tanácsadási piac a kelet-közép-európai régió tanácsadási piacának 8%-át teszi ki, 280 millió dolláros éves árbevétellel. A PwC Slovakia 47 millió eurós éves árbevétellel a legnagyobb tanácsadó cég Szlovákiában. A PwC 1991 óta tevékenykedik a szlovák piacon, 2 irodát működtet, egyet Pozsonyban és egy Kassán – jelenleg 770 főt foglalkoztat. A PwC Slovakia jellemzően a legnagyobb nemzetközi vállalatok számára nyújt szakértő tanácsadást, ügyfelei közül 44 a Trend Top 200-as listáján szereplő cég.

A közzszférának nyújtott tanácsadás az egész KKE régióban, így Szlovákiában is nagyon lassan növekszik, az európai átlaghoz viszonyítva a GDP-hez viszonyított aránya nagyon alacsony. A szlovák tanácsadási piacról számos cikk jelent meg a napilapokban és a heti folyóiratokban, de tudományos felmérés erről az üzleti szegmensről nagyon ritka, mindössze néhány cikk jelent meg a témában tudományos folyóiratokban [47].

BEFEJEZÉS

A vezetési tanácsadás gyorsan bővülő nemzetközi szolgáltatási ágazat. Bővülő szerepe annak tudható be, hogy egyre több vállalkozásnak van szüksége magasán képzett külső szakemberekre, hogy egy jól körülhatárolt ágazatban versenyképes legyen. A stratégiai tanácsadás szerepe valószínűleg növekedni fog, és egyes szolgáltatások nagyobb jelentőségre tehetnek szert. A stratégiai tanácsadás a közeljövőben is jelentős szerepet fog játszani a gazdasági életben, mivel egyre több egyén veszi majd igénybe.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BAAIJ, Marc. *An Introduction to Management Consultancy*, Sage, Thousand Oaks, CA., 2014
- [2] BIECH, Elaine. *The Business of Consulting*. John Wiley & Sons, San Francisco, 2007.
- [3] BIRKINSHAW, Julian., HAMEL, Garry, MOL, Michael J. Management innovation, *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33 No. 4, pp. 825-845
- [4] BKIK-TANOSZT: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérései. BKIK TANOSZT, Budapest, 2003, 2004, 2005, 2006
- [5] BLAHÓ András, CZAKÓ Erzsébet, POÓR József. *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2015. <https://doi.org/10.1556/9789630597548>
- [6] BLOCK, Peter. *Hibátlan tanácsadás*. Pfeiffer Company, San Francisco, 1981.
- [7] BROOKS, K. Ann.-EDWARDS, Kathy. *Counseling in uncertainty*. Routledge, New York, 2014.
- [8] CLARK, Timothy.-FINCHAM, Robin. *Critical Consulting New Perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell, Oxford, 2001.

- [9] CZERNIAWSKA, Fiona. Milyen tanácsadási szolgáltatást tudna eladni az amerikai felsővezetők 90%-ának? <https://www.linkedin.com/pulse/what-consulting-service-could-you-sell-90-us-senior-fiona-czerniawska?articleId=6448604974149570560#comments-6448604974149570560&trk=prof-post> (Letöltés: 2018. szeptember 23.)
- [10] CZERNIAWSKA, Fiona, MAY, Paul. *Management Consulting in Practice*. Kogan Page, London, 2004.
- [11] Thomas DEELMANN. Does Digitization Matter? *Reflections on a Possible Transformation of the Consulting Business*, Progress In: Volker NISSEN (ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry*, pages 75-99, Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_3
- [12] DI TOMA, Paolo., GHINOI, Stefano. Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach”, *European Journal of Innovation Management*, 2020, doi:10.1108/EJIM-10-2019-0307.
- [13] DRUCKER, Paul. *Manager: Menedzsment*. Collins, New York, 2008.
- [14] FANA, Marta. TORREJÓN PÉREZ Sergio, FERNÁNDEZ-MACÍAS Enrique, Employment impact of Covid-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal of Industrial and Business Economics*, 2020 47:391–410 <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00168-5> 1 3
- [15] FEACO Survey of the European Management Consultancy, FEACO–European Federation of the Management Consultancies Associations, Bruxelles/Paris, 2019
- [16] FEACO éves jelentés 2012/2013. Európai Tanácsadói Egyesületek Szövetsége (FEACO), Brüsszel, 2012/2013.
- [17] FEACO felmérési jelentés FEACO, Brüsszel, 2013.
- [18] GEFFROY, Edgar.K., SCHULZ, Benjamin. Viszlát, McKensey & Co. *Milyen tanácsadókra van szükségünk a jövőben. És melyekre nem.* (Németül) Offenbach: Gabal Verlag, 2015.
- [19] GINEVRI, Walter, TRILLING, Bernie. *Projektmenedzsment az oktatásban: The Bridge to 21st Century Learning*. Project Management Institute, 2017
- [20] GREINER, Larrie.-METZGER, Robert. *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York, 1983
- [21] GRESSGARD, L.J., AMUNDSEN, Oskar., AASEN, Tone Merethe Berg, HANSEN, Kare. Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: aknowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 2014, Vol. 18 No. 4, pp. 633-650.
- [22] GROLIK, Sven., KALMRING, Dirk., LEHNER, Dietrich., FRIGERIO, Chiara. *Analysis of interrelations between business models and knowledge management strategies in consulting firms*. ECIS, Proceedings, p. 71. 2003
- [23] HANSEN, Morten, NOHRIA, Nitin, TIERNEY, Thomas. What’s your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 1999, Vol. 77 No. 2, pp. 106-116.
- [24] HOFF Timothy. Covid- 19 and the study of professionals and professional work. *Journal of Management Studies*. 2021 Jul;58(5):1395–9. doi: 10.1111/joms.12694. Epub 2021 Mar 13. PMID: PMC8014288.
- [25] JIMENEZ, Alfredo, BOEHE, Dirk. M., TARAS, Vas, CAPRAR, Dan V. Határokon átvélő munka: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 2017, 23(4), 341-349.
- [26] KAMNING, Diane. Exploring the impact of the COVID-19 pandemic on approaches to innovation in the consulting industry: a grounded theory pilot study, *Innovation and Management Review*, 2021, <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0076>
- [27] KIPPING, Mathias. *Trapped in their wave: the evolution of management consultancies’*, In CLARK, Timothy, FINCHAM Robin (eds.). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford, Blackwell, 2002, pp. 28-49.
- [28] KIPPING, Matthias, CLARK, Timothy. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford, 2012.
- [29] KUBR, Milan. *Management Consulting: Guide to the profession*. ILO, Genf, 1996.
- [30] LI, Feng. The digital transformation of business models in the creative industries: a holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 2020, Vol. 92, 102012.

- [31] LØWENDAHL, Brigitta - LØWENDAHL, Bente R. *Stratégiai menedzsment a professzionális szolgáltató cégeknél*. Handelshøjskolens forlag, University of California, Berkeley, 1997.
- [32] MAISTER, David. *Managing Professional Service Firm*. Free Press, New York, 1993.
- [33] CLARK Timothy - FINCHAM, Robin (eds). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. *Journal of Economic Geography*, 2003, vol. 3, issue 3, 341-342.
- [34] MARKHAM, Calvert. *The Top Consultant*, Kogan Page, London, 1999.
- [35] MILES, Ian, COOMBES, Robert, METCALFE, Stan. Szolgáltatások és innováció háttere. A 6 ország program workshopja számára készített dokumentum. 1999. április 22-23., Manchester
- [36] NIEDEREICHHOLZ, Christel- NIEDEREICHHOLZ, Julia. *Das Beratungsunternehmen*. Oldenbourg Verlag, München, 2012.
- [37] OSTERWALDER, Alexander - PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, GameChangers, and Challengers*, John Wiley & Sons, New York, 2010.
- [38] POÓR József (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.
- [39] POÓR József, CSAPÓ Ildikó. *Menedzsment tanácsadás módszereinek változása Magyarország - 2015*. (kutatási jelentés) Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara-Tanoszt -TOP- SZIE MHR, Budapest. (www.bkik.hu)
- [40] PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. Free Press, New-York, 1980.
- [41] RICHTER, Ansgar. *Management Consulting Today*. Gabler, Wiesbaden, 2004.
- [42] SCHEIN, Ed H. *Humble Consulting* In: CLARK, Timothy, FINCHAM, Robert: *Critical Consulting*. Blackwell Business, Oxford, 2002.
- [43] SCHEIN, Ed H. *Humble Consulting*. Oakland: Berrett-Koehler Publisher Inc., 2016
- [44] STURDY, Anrew. Consequences of consulting? Critical evaluation of the impact of management consulting on management. *British Journal*, 2011
- [45] SUSSKIND, Richard, SUSSKIND, Daniel. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- [46] SZEINER, Zsuzsanna., MURA, Ladislav., HORBULÁK, Zsolt., ROBERSON, Mike., POOR, József. Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research* 2020, 7(2), 191-204. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.390>
- [47] THOMAS, Howard, LEE Michelle, THOMAS, Lee, WILSON, Alexander. *Securing the future of management education*. Brigley: Emerald, 2014.
- [48] WESEL, CH. *Basiswissen Consulting*. MitpVerlaggruppe, Heidelberg, 2013.
- [49] ZUBKA, Anna. *Nemzetközi projektmenedzsment - Menedzserképzés IV*. FEACO éves konferencia, 2007. október 3-5., Varsó.