

## Vezetési tanácsadás: „második iskola”?

*Miként működik a vezetési tanácsadás mint foglalkozási ág? Kik művelik, és hogyan látják el sajátos szakmai tevékenységüket? E szakma alapvetően fiatalokat, sőt pályakezdőket alkalmaz, akik jó nevű felsőoktatási intézményekben szerezték képesítésüket. Szaktudásukat a legkülönfélébb ügyfelek megbízásaiból adódó speciális feladatok teljesítése során mélyítik el. Ezért gyakran a tanulmányi idő egyfajta meghosszabbodásaként élik meg foglalkozásukat a tanácsadók, akik átlagéletkora ritkán haladja meg a 30 évet. A vállalati hierarchia rájuk nehezedő nyomása olyan erős, hogy az ágazatban a munkaerő cserélődése igen nagyfokú. A vállalati kultúra lényegét megtestesítő, teljesítménykényszerből fakadó informális szabályok jelentéstartalma egyértelmű: az adott szakember vagy kiemelkedik és gyorsan lép felfelé a hivatali ranglétrán, vagy kikerül a cég szakértőgárdájából.*

*Tárgyszavak: tanácsadó; munkaerő-toborzás; hierarchia; mentor; teljesítmény; karrier; szelekció, mobilitás, fluktuáció.*

### Bevezetés

A vezetési tanácsadásra szakosodott és a szakmai modellt meghatározó világcégek alkalmazottainak jellegzetes vonásai és foglalkoztatásuk feltételei alapján joggal állítható: e szakágazat az atipikus munkavállalói kapcsolatok kialakulásának és fejlődésének kiváltságos terepe. Ez elsődlegesen nem a más foglalkozási ágakétól eltérő „törvénytisztelő” szakmai presztízsből nyilvánul meg, inkább a mobilitás és a szakértelem egymáshoz illeszkedésének sajátos formájában, ami a tanácsadóknak tényleges tárgyalási pozíciót és hatáskört biztosít, és lehetőséget teremt arra, hogy szakmai karrierjük valódi kovácsaivá válhassanak.

## **Vonzó elhelyezkedési lehetőség a jó nevű felsőoktatási intézményekben végzett friss diplomások számára**

A tanácsadási szakterület tömeges méretekben toboroz fiatal diplomásokat. A nagyhírű tanácsadó cégek azonban nem válogatás nélkül alkalmaznak felsőfokú tanulmányaikat frissen befejezteket. Franciaországban pl. ez alapvetően a jó nevű műszaki és kereskedelmi főiskolákon, egyetemeken végzett, elithez tartozók iránti érdeklődésben nyilvánul meg, akik – lehetőleg az USA leghíresebb egyetemeinek valamelyikén – MBA képzésre is szert tettek. A pályakezdők felvételére igen gyakran közvetlenül alapképzésük befejezését követően, néha egy vállalatnál szerzett néhány éves szakmai gyakorlattal a tarsolyukban kerül sor. A „négy nagy” *vezetési tanácsadó cégnél* (Accenture, PriceWaterhouseCoopers, Cap Gemini Ernst & Young és Deloitte Touch Tohmatsu – korábban, az Andersen csoport eltűnése előtt még öten voltak) dolgozó konzultánsok átlagéletkora rendszerint nem haladja meg a 30 évet.

A friss diplomások előnyben részesítése a tanácsadó cégek által elvárt feladatokkal, sajátos küldetésükkel magyarázható: tevékenységük döntően arra irányul, hogy ügyfeleik számára hatékony üzleti megoldásokat, eredményesen alkalmazható irányítási koncepciókat dolgozzanak ki, a megbízó vállalatnál meghonosodott eljárási folyamat, az általa ellátott funkciók és a felhasznált információs rendszerek – a vezetési tanácsadás keretében javasolt – célirányos átalakítását szorgalmazva. Ez jelentős létszámú, többféle, a legváltozatosabb típusú szakértelem birtokában lévő, egymással kölcsönösen helyettesíthető szakemberekből álló munkacsoportok életre hívását és mobilizálását követeli meg.

A *stratégiai tanácsadással foglalkozó cégek* (a legismertebbek: a McKinsey, a Boston Consulting Group stb.) viszont érdekeltőbbek a már szakmai tapasztalatot szerzett fiatalok alkalmazásában, akik hozzáadott értéket testesítenek meg, és munkakultúrát, szakértelmet, hitelességet biztosítanak a cég számára. Az általuk felszámított munkadíj ezért is magasabb, mint a „négy nagy” esetében. Mivel előbbieknél követelmény az „általános” hozzáértés és a vállalati problémák globális megközelítése, a stratégiai tanácsadó cégek kizárólag a multinacionális érdekcsoportok irányítóival, igazgatási részlegeivel állnak kapcsolatban. A „négy nagy” viszont szélesebb körből merít, általában több szakembert foglalkoztat, mint a stratégiai tanácsadók, és azoknál több és változatosabb szakterületeken és ágazatokban vállal feladatokat.

Ez a fajta elitista munkaerő-toborzás a garancia a tanácsadásra szakosodott, sajátos szakértelmüket áruba bocsátó cégek számára, hogy valóban olyan munkatársi gárdával rendelkezzenek, amelynek alap szakképzettsége kifogástalan és munkabírása rendkívüli. A diplomák nemcsak a fiatal tanácsadó által feltételezhetően elsajátított szakmai ismeretekről adnak felvilágosítást, hanem az akadályok sikeres leküzdésének képességéről is tájékoztatnak. Ezért döntő fontosságú alkalmazási kritérium az életkor: nemcsak arra van szükség, hogy elméletileg jól felkészült szakemberrel gyarapodjon a tanácsadó cég munkaerő-állománya, hanem egyúttal olyan egyénnel is, aki képes megfelelni a tartósan nagy munkaterhelés jelentette kihívásnak, és arra is alkalmas, hogy szükség esetén dinamizáló impulzusokat adjon munkatársainak anélkül, hogy minduntalan saját munkaidejének hosszára figyelne. A 10–12 órás munkanap vagy az 50 órás munkahét a tanácsadók körében megszokott. Nagy nyomás nehezedik ugyanis rájuk, hogy adott szakmai feladattal, a cég által eredetileg vállalt határidőre elkészüljenek, bármekkora legyen is a fiatal tanácsadókra emiatt háruló többlet munkaterhelés. A tanácsadó elkötelezettsége, amit a nagyfokú személyes erőfeszítés, a kemény munka mint speciális befektetés, és az úgyszólván korlátlan rendelkezésre állási készség jelez, az illető szakmai érdeklődésében, és annak biztos tudatában leli magyarázatát: mindennek révén olyan szaktudásra tehet szert, ami a továbbiakban – akár a cégen belül, akár mássutt – jól hasznosítható.

A tanácsadók kezdettől *homogén* szakemberekből kerülnek ki (amikor kilépnek a felsőoktatási intézményekből, 23–25 év közötti fiatalok), akik származása azonos, szokásaik megegyeznek, ugyanazt a kultúrát képviselik, egyforma értékeket vallanak. Számukra a tanácsadás „super” iskola, ami meghosszabbítja a középiskolát követő tanulmányaik idejét, hozzáadott értékkel gyarapítva a már megszerzett diplomájukat. A köreikben uralkodó bensőséges, a tanulást előtérbe állító, a szorgalmat nagyra értékelő légkör sok tekintetben emlékeztet az előkészítő tanfolyamok hangulatára, és arra az évfolyamszellemre, amit tanulmányaik idején megszoktak. A céghez újonnan toborzottak homogenitása hozzásegít annak a védettségnek és összetartozási érzésnek a továbbéléséhez, ami a francia elitképző iskolákra jellemző.

Többségük számára a tanácsadói foglalkozás kivételezett, megfigyelésre, tapasztalatszerzésre kitűnően alkalmas állás, ami minden egyes újabb feladat révén lehetőséget teremt saját munkaerő-piaci értékük folyamatos tesztelésére anélkül, hogy állásajánlatokra kellene jelentkezniük, vagy vállalniuk kellene az interjúkon való megmérettetést. E

foglalkozás a vállalatok világában megvalósuló, gyorsított ütemű *gyakorlati képzéssel* is felér, ami lehetővé teszi az első munkaviszony létesítésekor valamely szakterület vagy ágazat végleges kiválasztásának az optimális időpontra halasztását. Fiatal diplomás ritkán választja elsősre a tanácsadást szakmai karrierépítésének terepeként. Ellenkezőleg: e döntés mögött gyakran az az óhaj fedezhető fel, hogy az illető várakozó álláspontra helyezkedhessen, megfigyelői pozícióba kerüljön olyan speciális szakterületen, ami egy klasszikus vállalathoz képest igen változatos tapasztalatszerzésre nyújt módot. Olyan ez, mint egy emelt szintű érettségi vagy valamely előkészítő osztály, amely a későbbi tanulmányok folytatása szempontjából a perspektívák és az orientációs lehetőségek bőséges választékához biztosít szabad utat. Olyan különleges szellemi befektetés, aminek megtérülése lényegében garantált.

Belépés egy tanácsadó céghez felhatalmazást jelent arra is, hogy a pályakezdő fiatal már kezdőként magas beosztású vezetők *tárgyalópartner*eként az illetők közvetlen közelébe kerüljön és általános vállalatpolitikai problémákkal foglalkozzon. Ezért fontos a fiatal diplomás jártassága többféle tudományágban, hiszen ez a feltétele annak, hogy adott szervezési problémáról és annak valamennyi dimenziójáról hűebb, alaposabb, átfogóbb összképet alkothasson.

Ráadásul a *fizetések* itt többnyire magasabbak (egy klasszikus vállalathoz képest a különbség elérheti a 30%-ot), és a béremelkedés is gyorsabb ütemű (ötévente átlagban megkétszereződnek a fizetések). Az intellektuális légkör is „emelkedettebb”, mint a hagyományos vállalatnál, ahol a munkaerő-felvétel heterogénebb forrásokból táplálkozik.

## **Szigorúan szabályozott szakmai előmeneteli rendszer**

Minden tanácsadó cégnek megvan a maga sajátos, különböző fokozatok alkotta belső hierarchiájából adódó előléptetési rendszere: a legalsó szint a kezdő tanácsadó, a legmagasabb a cég partnere, üzlettársa, illetve alelnöke – a cég jogi értelemben választott szervezeti felépítésétől, a cégnyilvántartásban szereplő bejegyeztetésének formájától függ. A piramis csúcsára belső előléptetések révén legkevesebb 10–12, esetenként 15 év során lehet feljutni. A friss diplomást egy tanácsadó céghez a legalsó szakmai fokozatot elnyerve, kezdő vagy *segédtanácsadóként* veszik fel. Néhány (általában 2–3) évnyi gyakorlati tapasztalatszerzést követően *bejegyzett tanácsadóvá* léptetik elő. E periódus azt a célt szolgálja, hogy a fiatal összegyűjtse szakmai kelléktárát, felvértezze magát a

szükséges ismeretanyaggal: feladatai teljesítése során arra törekszik, hogy többféle területen (stratégia, szervezeti felépítés, operatív működés) és különféle (az ügyfél által képviselt) ágazatokban valósítsa meg szakmai javaslatait.

További 2–5 éves időszak elteltével rendszerint vezetővé nevezik ki, akire rábíznák egy szakértői csapat irányítását. Ekkorra az illető az adott ágazatban többé-kevésbé már specializálódott. 3–4 évvel később a cég *partnerévé* (üzlettárssá) válik, ha időközben sikerült elmélyítenie kapcsolatait az ügyfelekkel, és ha képes arra, hogy elősegítse a többi tanácsadó szakmai fejlődését és gyakorlati tapasztalatszerzését. E feltételek teljesítését követően a cég többi partnere, akik felelősek a cég hatékony vezetéséért, kooptálja az illetőt.

Ez a szakmai pályafutás mégsem nevezhető teljesen általánosnak a tanácsadó cégekben. A tanácsadók karrierje távolról sem mindenkor lineárisan emelkedő, illetve progresszívan felfelé ívelő. A cégnél, belső előléptetések révén, a fokról fokra előrejutás képessége és/vagy szándéka csak a szakértők kisebbsége számára rejt magában reális lehetőséget, illetve válik – esetükben – valósággá.

A tanácsadó cég szervezeti felépítése *piramishoz* hasonlít: széles alapokon nyugszik, amit fiatal tanácsadók népes tábora alkot, csúcán azonban sokkal kisebb számú, válogatott, alaposan kirostált partner található. A cég partnerei és a konzultánsok közti munkamegosztás meghatározó a tanácsadó cég gazdasági egyensúlyának fenntartásában. Az igen jól honorált partnerek folyamatosan azzal vannak elfoglalva, hogy újabb megrendeléseket tartalmazó szerződéseket hozzanak tető alá és egyre több projektet indítsanak be, állandóan arra törekedve, hogy törzsmegrendelői kört alakítsanak ki ügyfeleikből személyes kapcsolataik hálózatára támaszkodva. Feladatuk a konzultánsok szakmai tevékenységének irányítása, megfelelő szakmai tartalommal megtöltése, munkájuk értékelése, részvétel konferenciákon, szemináriumok megszervezése stb. Ám nem ők, hanem a tanácsadók hajtják végre a megbízásokból adódó konkrét feladatokat (adatgyűjtés, interjúk készítése, szakmai összefoglalók megírása, megfelelő következtetések levonása, változtatások végrehajtásának ajánlása az ügyfélnek stb.) a vezetők vagy a projektirányítók közbenső szintje számára. Utóbbiak a helyszínen irányítják a projektet, döntenek a megbízásban körvonalazódó problematikáról, felelősséget vállalnak a vizsgálathoz legalkalmasabb megközelítési módszerért, a mobilizálandó szakembergárdáért, a határidőkért és a költségekért.

A fiatal tanácsadóknak a megbízás teljesítésére fordított *munkaidő*, a szakmai munka mennyisége, és ezek függvényében az ügyfélnek felszámított munkadíjuk (ami kevésbé drága, mint a cég valamely partnerének igénybevétele) maximális, azaz a szakmai feladatok a munkaidejük úgyszólván egészét kitöltik. A konzultánsnak a munkaideje 95%-ában kell megbízásból eredő feladattal foglalkoznia, a fennmaradó 5% szolgálja a szakmai továbbképzését. Ezért a kezdők mindent elkövetnek, hogy találjanak egy megértő és rokonszenves vezetőt, aki hajlandó valamely projekt munkálataiba bevonva, érdemben foglalkoztatni őket. Ha ugyanis két megbízás közti időben tétlenek, az előnytelen számukra. A „szabadon” rendelkezésre álló munkaidő mennyisége a ranglétrán emelkedve nő, és a kereskedelmi kapcsolatok fejlesztésére fordítandó. A cég partnerének a konkrét megbízásokból adódó leterheltsége 40%-os, menedzser esetében 60%-nyi, vezető konzultánsnál 80% – a munkaidő fennmaradó részét kell a kereskedelmi kapcsolatok fejlesztésére fordítaniuk. A menedzser munkaidejének e hányadában vesz részt prezentációkon, konferenciákon, keresi fel személyesen az ügyfeleket, időnként esetleg golfozik is velük ... a cég eredményes működése érdekében.

## **Nagyarányú fluktuáció**

A 2–3 éves ciklusok lejártakor tapasztalhatóak az első és egyben a legnagyobb távozási hullámok. A leggyakoribb eset, ha a fiatal tanácsadók megragadnak valamely ügyfél által számukra felkínált, magasabb vállalati poszt betöltésére szóló állásajánlatot, amit azt követően szánnak nekik, hogy volt alkalmuk a korábbi megbízatásuk végrehajtását figyelemmel kísérni. A kifelé irányuló mobilitás – sokkal korlátozottabb mértékben – magasabb szinten is megnyilvánul: előfordul, hogy vezető konzultánsok, speciális szakmával vagy funkcióval kapcsolatos tapasztalataikat kívánják elmélyíteni valamely (szükségképpen tőkeerős) ügyfélnél, hogy később menedzserként térjenek vissza a tanácsadó céghez. Ezután vagy feljebb juthatnak a ranglétrán, és ezáltal a partnerségig vihetik, vagy erre még évek múlva sincs módjuk, ami arra sarkallja őket: ismételen megválnak a tanácsadó cégtől és egy másikhoz igazoljanak át, vagy – és a fizetésekben meglévő különbségek és a potenciális egyéb veszteségek miatt ez a nehezebb – ismét egy vállalatnál helyezkedjenek el. Viszonylag ritka, hogy kívülről érkezettet léptetnek elő partnerré, kivéve, ha két tanácsadó cég összeolvad. A kifelé irányuló mobilitás és a munkaerő cserélődésének foka fordítottan arányos a hierarchiában el-

foglalt pozícióval. Összességében a munkaerő-fluktuáció a tanácsadói szakmában, évi átlagban, jó konjunkturális ciklus idején 15–20% közötti.

A tanácsadónak bizonyos ütemezésnek megfelelően, szükségképpen át kell kerülnie egyik fokozatból a következőbe és meg kell felelnie bizonyos, előre meghatározott szakmai kompetencia szintnek. Felemelkedés vagy megválás a cégtől – ez a tanácsadó cégeknél az emberierőforrás-gazdálkodást irányító általános szabály, ami minden szinten a teljesítményelv követését tűzi zászlajára. A cég hierarchiájában feljebb lévők (menedzserek, projektvezetők) vagy azon a véleményen vannak, hogy az adott tanácsadó rendelkezik azokkal a képességekkel és szakmai ismeretekkel, amelyek alkalmassá teszik a cég belső ranglétráján az előrelépésre, vagy meggyőződéssel vallják, hogy az illető nem felel meg a cég által elvárt követelményeknek, így távoznia kell. Az olyan konzultánst, akit nem értékelnek megfelelőképpen, és ezért nem is kívánnak megtartani, többé-kevésbé „kíméletes” módszerekkel figyelmeztetik a távozásra: nem léptetik elő, nem adnak neki fizetésemelést, kevéssé érdekes és jelentős megbízásokban veszik igénybe munkáját stb. Ezek miatt az illető nehezen képes morálisan szembeszegülni a versenynek erősen kitett környezettel, amelyben mindig másokéval összevetve ítélik meg teljesítményét, és ahol csakis a legjobbak képesek előrejutni. Aki nem sikerül az elvárt ütemben előrehaladnia a szakmában, annak saját érdeke is az azonnali távozás.

## **Rendkívül szelektív kiválasztási rendszer**

A „legjobbak” e kiválasztási rendszere nem működhetne a már említett rendkívül szelektív felvételi rendszer és a részletesen kidolgozott egyéni értékelési eljárások nélkül. A jövőben alkalmazandók, akiket vagy közvetlenül a felsőoktatási intézményekben keresnek fel, vagy spontán jelentkezésüket követően felvételi bizottság választ ki, esetleg a cégnél korábban teljesített gyakornoki idő után vesznek fel, több személyes meghallgatáson vesznek részt, és a cég legalább 12 felelős vezetőjével találkoznak, mielőtt ott álláshoz jutnának. E felvételi beszélgetéseket különböző beosztású, eltérő szakmai fokozattal rendelkező tanácsadók bonyolítják le. A humánerőforrás-gazdálkodásnak ilyen cégeknél nincsen valódi vezetője. E funkciót a tanácsadó cég szakemberei kollektívan látják el, részben külsősökre bízják. A kiválasztást illető végső döntést azonban mindenkor a cég egyik partnere hagyja jóvá.

Felvételét követően a tanácsadót a cég hierarchiájában felette lévő szakember gyakran értékeli (a kezdő vagy a tapasztaltabb tanácsadót a menedzser, utóbbit a cég partnere minősíti), cégenként változó gyakorisággal: évente 2–4 alkalommal. Ám értékelésre minden egyes megbízás lezárulását követően is sor kerül, az előre meghatározott célkitűzések alapján. A fiatal szakember pályáját kezdettől nyomon követi egy szakmai gyám (tutor) vagy mentor, akinek az a feladata, hogy hasznos tanácsokkal ellássa és orientálja az illetőt. A fiatal ezáltal munkájában szoros ellenőrzésnek vetik alá, és folyamatos nyomás alatt áll, hogy teljesítményét fokozza. Erősségei és gyenge pontjai megjelennek egy írásban összefoglalt, részletes értékelésében. A teljesítménykritériumok minden tanácsadó cégre egyedileg jellemzőek: általában a tanácsadó adatgyűjtési készségére, problémamegoldó, az ügyfelekkel, valamint munkacsoportjának tagjaival – feletteseit is beleértve – kapcsolatos kommunikációs képességére vonatkoznak. Az ilyen értékelést mindig megvitatják az érintettel, ami lehetőséget nyújt a tanácsadók teljesítményének összehasonlítására, ezáltal valódi belső versenyhelyzet teremtésére. Az értékelés következménye az előléptetés és a fizetés nagysága, a belső ranglét-rán a gyorsabb vagy a lassúbb ütemű előrehaladás, esetleg a cégtől való megválás. Értékelésre felsőbb vezetői szinten is sor kerül (a menedzserek és a projektvezetők tekintetében), a jutalom mértékének meghatározása miatt. A fizetés e változó összegű eleme általában 20–50% között mozog, ám a hierarchia magasabb szintjein aránya nagyobb is lehet.

## **A megbízások teljesítése során megszerzett szakértelem**

Mivel nincsen a tanácsadók speciális felkészítését biztosító szakmai képzés, vertikálisan felépített oktatási tagozat, a konzultánsok képzését a tanácsadó cég vállalja magára, ami döntő fontosságú a tanácsadó szakértelmének megszerzésében, és a céghez belépéssel veszi kezdetét. A képzés ad hoc jellegű, és az adott szakmai feladat teljesítése során mindig a konkrét megbízás helyszínén kerül rá sor, a neves felsőoktatási intézményekben megszerzett alapképzettségre építve. Ez nem elhanyagolható költséggel jár a cég számára, ami azonban gyorsan megtérül az ügyfélre áthárított magas szakértői díjtételek révén. A számlázott tételek a tanácsadásban egy-egy konzultáns költségének 2 és 1/2–3-szorosát teszik ki.

Mihelyt belépett a konzultáns „tanuló” a céghez, azonnal feladatot kap, ám e *szakmai beavatás* előtt az illetővel egyénileg, személyre sza-



bottan is foglalkoznak. A fiatalra úgy tekintenek, mint aki lényegében semmit nem tud. Ezért megtanítják dolgozni, vitatkozni, érvelni, a szakmai összejöveteleken megfelelőképpen viselkedni. Nevelik és „pátyolgatják”, még ha tudatában vannak is, hogy 90%-uk előbb-utóbb megválnak a cégtől. A minden újonnan belépő mellé kijelölt – már említett – szakmai irányító, mentor feladata, hogy hasznos tanácsokkal segítse a kezdő konzultánst a megbízások megfelelő kiválasztásában, karrierje építésében, és válsághelyzetben ő az, aki közbelép.

A pályakezdőnek erősen formalizált és szigorúan szabályozott *házi továbbképzéseken* is részt kell vennie, amelyek cégenként változnak, mindenképpen azt célozzák azonban, hogy elsajátítsák a cégnél alkalmazott munkamódszereket, speciális nyelvezetet, az ott uralkodó munkakultúrát és értékeket. E kezdeti képzési ciklusnak, ami esetenként kemény felkészítést jelent, erős integratív erényei is vannak. Majd különböző *tanfolyamokat* is el kell végezni, amelyek kevésbé szolgálják a cégnél használatos, általában gyorsan elsajátítható belső eszközrendszer megismertetését, inkább a tárgyalókészség, a megfelelő kommunikációs képesség fejlesztésére, a szakmai értekezleteken a figyelem éber tartásának technikáira, a konfliktuskezelés hatékony módszereinek átadására összpontosítanak. Nagyobb súlyt helyeznek tehát a célirányos viselkedésmódra, mint a szorosan vett szakmai teendőkre. E tanfolyamokat a cég vezető szakemberein kívül külsősök is tartják, akik között megtalálhatók pl. az üzleti iskolák tanárai. A képzéshez szervesen hozzátartoznak a *szemináriumok*, amelyek formális vagy informális fórumot teremtenek az ismeretek átadására a kollektíva egészének okulására. A szemináriumokon való szereplést is minősítik, ez is beszámít a kezdő tanácsadó értékelésébe.

A tanácsadói mesterséget azonban *leginkább a megbízások helyszínén*, az idő legnagyobb részében az ügyfél megrendelésére történő munkavégzés keretében, valamely tapasztaltabb konzultáns felügyelete mellett kell elsajátítani. A fiatal tanácsadó ténylegesen a megbízások végrehajtása során, az ügyféllel interakcióban, projektvezetője irányítása mellett tanul a legtöbbet. Ekkor van alkalma megismerni a szakma ezer és egy fortélyát, a legjobb gyakorlati megoldásokat, az operatív módszereket és a szakma valódi értékeit. Találó a „kollektív munka” megjelölés a konzultáns és a cég hierarchiájában felette álló kolléga közötti tanulási-oktatási kapcsolat jellemzésére. A kezdő tanácsadó *beszámolási kötelezettsége* a munkacsoport vezetőjének szintén sokat segít abban, hogy továbbképzése eredményessé váljon. E betanulási fázisban a konzultáns folyamatosan arra törekszik, hogy valamely megbízatás végre-

hajtásán fáradozó munkacsoportnak a tagja lehessen, mert ez nemcsak annak jele, hogy a menedzserek számolnak vele, pozitívan értékelik teljesítményét, hanem ezáltal bővítheti szakmai ismeretanyagát, és így a „foglalkoztathatóságát”. A tanácsadók folyamatos foglalkoztatása a vezetőknek is állandó törekvése, mert ha a konzultáns tétlen, csak költséget jelent munkáltatójának, aki kénytelen ekkor is fizetést adni az illetőnek anélkül, hogy azt – mint ráfordítást – valamely ügyfélre átháríthatná.

**Összeállította: Nagy Károlyné**

Fondeur, Y.; Sauviat, C.: Le conseil en management: une „seconde école”? = Problèmes Économiques, 2848. sz. 2004. márc. 31. p. 30–38.

Benamouzig, D.: Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil. = Sociologie du Travail, 1994. 3. sz. p. 94.

Fondeur, Y.; Sauviat, C.: Les services informatiques aux entreprises: un marché de compétences. = Formation Emploi, 82. sz. 2003. ápr./jún.