

OLVASMÁNY

ZÁRÓ GONDOLATOK

1 A tanácsadó munkakörnyezete	1
1.1 Etikai normák.....	1
1.2 Digitális tanácsadás.....	2
1.3 Kontrolling.....	3
1.4 Hálózatok	6
2 A továbbképzési program összegzése	8
3 Az Ön feladata	9
Hivatkozások.....	11

1 A TANÁCSADÓ MUNKAKÖRNYEZETE

A pályaorientációs tanácsadás szakmája különböző környezeti tényezőkre ágyazódik. Ezek közé tartoznak az etikai normák, a digitális tanácsadási szetting, a tanácsadás szakmai felügyelete és a szakmai hálózatok.

1.1 Etikai normák

A tanácsadás etikai normáit illetően számos keretrendszer áll rendelkezésre, amelyek általában viszonyítási alapként szolgálnak (IAEVG 2017):

- az egyéni tanácsadók döntéseikhez és intézkedéseikhez,
- a tanácsadó szervezetek irányelveinek és szolgáltatásainak tervezéséhez,
- a nyilvánosság tájékoztatásához a helyes szakmai gyakorlatról és magatartási normákról,
- az önértékelés, illetve az intézményi és szakmai értékelés kritériumaihoz a szolgáltatás minőségbiztosítása érdekében, és
- azok számára, akik támogatást keresnek a saját karrierfejlesztéshez.

A különböző etikai sztenderdek jobb megismeréséhez tekintse meg az [IEAVG](#) és a [Német Coaching Szövetség \(DCV\)](#) iránymutatásait, vagy az Institute of Business Ethics (IBE) „[Ethics at Work](#)” című tanulmányát.

1.2 Digitális tanácsadás

A digitalizáció nemcsak a (női) vezető kontextusára van hatással, hanem a tanácsadás körülményeire is. Három trend változtatja meg a tanácskérővel való interakció módját: (1) a kommunikációs csatornák sokfélesége és a valós idejű kommunikáció, (2) a közösségi médián keresztüli kommunikáció kiszámíthatatlansága, és (3) a kommunikáció professzionalizálódása adatvezérelt és automatizált folyamatok révén (Kühne & Rohde, 2023).

A digitális HR-struktúrákat illetően hat szempontot lehet alkalmazni (Jäger & Petry, 2021):

1. Az agilis, stratégiai humánerőforrás-tervezés minden szervezet meghatározó módszere, amihez a digitális tervezőszoftverek nyújtanak segítséget. Ezek a szoftverek képesek tárolni és elemezni a személyzeti adatokat, például a fluktuációt, az életkort és a kompetenciaszerkezetet. Emellett olyan munkaerőpiaci adatok nyilvántartására is alkalmasak, mint a demográfiai fejlődés, a diplomások száma szakterületenként és az átlagos piaci fizetések, és stratégiai intézkedések is figyelembe vehetők, mint például a szükséges kompetenciák, az üzleti modell változása és a termékváltozások. A szoftverrel olyan változások forgatókönyvei is szimulálhatók, mint a kereslet változása, a technológiai fejlődés és a politikai változások.
2. A munkaerőtoborzás és a személyzeti marketing szintén lényeges elemei a digitális humánerőforrás-gazdálkodásnak. Az állásbörzék, a mobil toborzás, az egyszerűsítés és a fogyasztói megközelítés, a robottoborzás, a jelöltek tapasztalatainak kezelése és a munkaerő felvétele csak néhány a toborzás és a személyzeti marketing digitalizált folyamatai közül.
3. A humánerőforrás fejlesztése egy másik kulcsfontosságú szempont. A digitális korszakban erre alkalmazott módszerek közé tartoznak az olyan képzési módszerek, mint az igény szerinti tanulás, a gyakorlat alapú tanulás és a munkahelyi tanulás, a közösségi tanulás, a képesítéssel

kapcsolatos tanácsadás, a mobil tanulás, a virtuális és kiterjesztett valóság, a tanulási utak, a tanulási platformok, a MOOC-ok, a webalapú oktatás és a webináriumok.

4. Vállalatspecifikus alkalmazások a profilalapú belső álláskereséshez és a személyes karriertervezéshez, a digitalizált visszajelző funkciók, például az azonnali visszajelzést lehetővé tevő alkalmazás, valamint az IT-támogatott teljesítménymenedzsment az alkalmazottak és a vezetők egyéni és csapatszintű értékelő megbeszéléseivel – ez néhány eszköz, amelyet a munkabeosztáshoz, az értékeléshez és javadalmazás megállapításához alkalmaznak.
5. A személyzet ellenőrzését és személyzeti adminisztrációját segíti a digitális humánerőforrás-gazdálkodás, pl. a digitális személyzeti anyagok, ezek elemzése, a mobil önkiszolgáló alkalmazások és a blokklánc-technológia használata.
6. A személyzeti kapacitások elbocsátások nélküli módosítása, az állami és magán foglalkoztatási szolgálatokkal való hálózatépítés, az állásbörzék intenzív használata, az kiszervezéssel kapcsolatos tanácsadás és a vállalkozásindításhoz nyújtott tanácsadás csak néhány a személyzeti transzfer menedzselésében alkalmazott módszerek közül.

Ami a digitális tanácsadást, mint konkrét kontextust illeti:

A távtanácsadás a távoli tanácsadás egy olyan formája, amelyet távolról végeznek. Ezen belül az írásbeli tanácsadás aszinkron, tehát nincs közvetlen interakció a tanácsadó és a tanácskérő között. A távtanácsadás írásbeli formái a levelezési tanácsadás, a chat-tanácsadás és a hangüzenet-tanácsadás. Az írásbeli tanácsadás mellett létezik valós idejű tanácsadás is, mint például a telefonos, a videós és a hibrid tanácsadás. Ezek a módszerek a tanácsadó és a tanácskérő közötti közvetlen és valós idejű interakció egy formáját jelentik. Az online tanácsadáshoz, a coachingot is beleértve, alkalmazások is rendelkezésre állnak.

A távtanácsadás előnyei közé tartozik, hogy olyan ügyfelek is hozzáférhetnek mentális egészségügyi szolgáltatásokhoz, akiknek erre másképp nem lenne lehetőségük. Ezen kívül a távtanácsadás rugalmasságot biztosít a helyszín és az időbeosztás tekintetében, ami mind a tanácskérőnek, mind

a tanácsadónak előnyös. A távtanácsadásnak azonban vannak hátrányai is. Az egyik jelentős különbség a hagyományos jelenléti és a távollévőknek nyújtott tanácsadás között az, hogy az ügyfelek és a tanácsadók nem találkoznak személyesen, ami megnehezíti a kapcsolat és a bizalom kialakítását. A távtanácsadásos ülésekre olyan kontraproduktív tényezők hathatnak, mint a nonverbális jelzések hiánya és a páciens iránti empátia csökkenése.

1.3 Kontrolling

A kontrolling alatt irányítás vagy szabályozás értendő. A tanácsadással kapcsolatban a kontrolling a cél meghatározásának, a tanácsadás megtervezésének és irányításának, valamint a kitűzött célok elérésének a folyamatát támogatja.

A tanácsadásban a kontrolling többek között a következő feladatokat jelenti (Scharpf 2021, 76. o.):

- A tanácsadói munka minőségcéljainak és perspektíváinak a meghatározása
- A tanácsadási munka minőségi standardjainak megfogalmazása (célértékek)
- A tanácsadói munka eredményeinek (tényleges értékek) rendszeres összevetése a meghatározott minőségcélokkal
- A célszámoktól való eltérések azonosítása és elemzése
- A tanácsadási szolgáltatások minőségét növelő intézkedések kidolgozása
- A hiányosságok kiküszöbölése erre alkalmas intézkedésekkel (ellenintézkedések)
- Utókövetés (az eredmények ellenőrzése és értékelése)

A kontrolling nagyon jól használható a minőségirányításhoz, mivel magában foglalja a szisztematikus fejlesztési folyamat irányítását. Ez a folyamat magában foglalja a célok megfogalmazását, az intézkedések kidolgozását, a változások és az előrehaladás mérését, az eltérések elemzését és a tervektől való eltérés esetén az esetleg szükséges ellenintézkedéseket. Más

szóval a minőségirányításnak mindig egy hatékony kontrollingrendszer irányítása alatt kell állnia, hogy a célok, az intézkedések, az eredmények és a hatások ellenőrizhetők legyenek.

A tanácsadói munka magas szakmai minőséget követel meg. A legtöbb tanácsadó szervezetnél például a rendszeres belső és külső szupervízió alapvető eszköze a tanácsadás minőségbiztosításának. A tanácsadás különböző területeinek minőségét a kitűzött minőségcélok és standardok alapján értékelik és továbbfejlesztik. A tanácsadásban hagyományosan megkülönböztetjük a szervezeti feltételek minőségét, a folyamatminőséget és az eredményminőséget:

- Szervezet minősége: a tanácsadási szolgáltatások személyi és tárgyi feltételei (pl. a tanácsadók készségei és képzettsége, a munkahelyi felszereltség, kommunikáció, személyi kapacitások, költségvetés, ügyfeleknek szóló információs anyagok, tanácsadási módszerek).
- Folyamatminőség: A tanácsadási szolgáltatások eljárásával és végrehajtásával kapcsolatos követelmények (pl. tanácsadók elérhetősége, várólisták, kapcsolattartók száma, panasz eljárás átláthatósága, feldolgozási idő, adatvédelem és titoktartás, networking).
- Az eredmények minősége: A kínált szolgáltatás (tanácsadás) főbb elemeiről és jellemzőiről szóló leírás, valamint leírás arról, hogy az milyen mértékben felel meg az ügyfél igényeknek (pl. pontosság és jogszabályoknak való megfelelés, a döntések nyomon követhetősége, hatékonyság, megbízhatóság).

A tanácsadás hatékonysága (eredményessége) és gazdaságossága (jövedelmezősége) szintén lényeges szempontok. Ezeket háromszintű modellel lehet szemléltetni, amely elsősorban a működés leírására használható referenciakeret. E szerint a modell szerint a tanácsadást meghatározó tényezők között szerepel a hatékonyság (célszint), az eredményesség (termékszint) és a költséghatékonyság (erőforrásszint). Ezen felül a szolgáltatásnyújtás jogszabályi megfelelése, törvényessége és minősége határozzák meg a tanácsadás keretfeltételeit. A tanácsadási célok alapján a tanácsadók a rendelkezésre álló inputokat (erőforrásokat, pl. az időt, a pénzügyi, emberi

és anyagi erőforrásokat) használják fel, amelyek a tevékenység folyamatával outputokká (tanácsadási szolgáltatásokká) alakulnak át. A megvalósítás folyamata számos al-folyamatból áll, amelyek lehetővé teszik a szolgáltatások létrehozását. Az outputokat a lehető leghatékonyabban, azaz gazdaságosan kell megteremteni. Fontos mérőszám itt a költséghatékonyság, azaz a minimális célköltségek és a tényleges költségek aránya. Az előállított outputoknak hatást is kell kifejteniük (eredményeket, azaz a tanácsadás eredményeként kitűzött pozitív (közvetlen) hatásokat). A hatékonyság azt méri, hogy az outputok vagy eredmények milyen mértékben járulnak hozzá a tanácsadás kitűzött céljainak eléréséhez.

Ahhoz, hogy a tanácsadók képesek legyenek felmérni a szolgáltatásaik minőségét, megfelelő mérőszámokra és mutatókra, valamint értékelési eljárásokra van szükség. A szupervízió mellett a tanácsadás minősége a kritikus önreflexió és az ügyfelek körében végzett felmérések segítségével is értékelhető és szükség esetén javítható. A tanácsadás egyik legfontosabb minőségi mutatója a tanácsot kérők elégedettsége, amely rendszeres felmérésekkel állapítható meg. A strukturális feltételeket, a folyamat- és az eredményminőség dimenzióit és jellemzőit megfelelő mértékben, szükség esetén súlyozva kell figyelembe venni. A következő főbb kérdések hasznosak lehetnek a tanácsadó szempontjából:

- Válaszolt-e a tanácsadó minden számomra fontos kérdésre?
- A tanácsadó megmutatta-e, miben tud engem támogatni?
- Jó érzéssel távoztam a tanácsadásról?
- Tartalmilag érthető volt-e számomra a tanácsadás?
- Milyenek értékelem a tanácsadó szaktudását?
- Nyitottabb vagyok-e a változásra a tanácsadás eredményeként?
- A beszélgetés után tudom-e, hogy mik a következő lépések?
- A tanácsadás után jobban fel tudom mérni a munkaerőpiaci esélyeimet?
- Meg tudom-e valósítani a tanácsadás során kitűzött céljaimat?
- Segített-e a tanácsadás a (karrier)döntések meghozatalában?



- Sikerült-e már megvalósítanom a tanácsadási ülés során megbeszélt célokat, lépéseket?

A minőségcéloknak azonban nem szabad csak a tanácsadás kontextusára (az ügyfél és a tanácsadó rendszerére) vagy az ügyfél elégedettségére vonatkozniuk. Célszerű tágabb szemléletet kialakítani, azaz a szervezeti és társadalmi kontextust is bevonni a minőségirányításba. Az egyes szintek között ok-okozati összefüggések és kölcsönös függőségek állnak fenn. A minőségi tanácsadás jellemzői tehát nem rendelkeznek kizárólag az egyéni szinthez (tanácsadási rendszer – az ügyfél és a tanácsadó közötti interakció).

Mindhárom szintet fel kell használni a minőségi célkitűzések és mutatók meghatározásához, és így az ellenőrzéshez is. Az nfb által kidolgozott BeQu standardok („Competence profile for educational and vocational guidance practitioners”) és indikátorok alkalmasak a pályaorientációs szakemberek önellenőrzésére és pályaorientációs szolgáltatásaik minőségének ellenőrzésére (nfb 2014). Ezek a standardok beépültek a DIGIGEN továbbképzési program önértékelési kérdőívébe a DIGIGEN weboldalán.

1.4 Hálózatok

A hálózat kifejezést számos tudományágban (vállalatirányítás, biológia, informatika, matematika, szociológia stb.) használják. Hálózat alatt általában az emberek és rendszerek közötti informális és formális kapcsolati hálót értik, amelyben cserefolyamatok valósulnak meg (Miller 2005). A hálózat különböző szereplőkből áll, akik kölcsönhatásban állnak egymással és összefonódnak. Nemcsak egyéni vagy egy intézmény képviselőjeként, hanem egymás hálózati partnereiként is vannak jelen. Vannak például társadalmi, innovációs, stratégiai, információs és szolgáltatási hálózatok.

A hálózatok elsősorban a tudás és a tapasztalatok átadását és cseréjét (információs funkció), a hálózati szereplők szaktudásának bővítését (tanulási funkció), az ösztönzők létrehozását és a befolyás gyakorlását (pszichológiai funkció), valamint a hálózati célok megvalósítását (közéleti funkció) szolgálják.

Egy hálózatot formálisan csomópontok véges halmazával és a közöttük futó élekkel lehet ábrázolni (Sydow & Lerch 2013). A csomópontok lehetnek egyének, egyének csoportjai vagy akár egész szervezetek, az élek pedig az összekötések, azaz a meglévő egyirányú vagy kölcsönös kapcsolatok. A hálózatok vizualizációjának célja, hogy megmutassa az egyes hálózati szereplők mindenkori szerepét és a szereplők közötti kapcsolatokat.

Alapvető különbséget lehet tenni az analóg hálózatok (pl. személyes találkozók) és a virtuális hálózatok (pl. az internetalapú hálózatok, mint a Xing, a LinkedIn és a Facebook) között. Emellett különbséget kell tenni a valós életben létrejött hálózatok, azaz a természetes módon kialakult és személyes kapcsolatokban megélt kapcsolati hálók, valamint a szervezett hálózatok, azaz a kifejezetten szakmai célokra felépített, ágazati vagy interdiszciplináris kapcsolatokra épülő hálózatok között.

Ezenkívül a „strukturális lyukak”, a „gyenge kapcsolatok erejének fogalma” és a „társadalmi tőke” fogalmak relevánsak a hálózatok elméleti szintű leírásakor.

- „A strukturális lyuk a két szereplő közötti nem redundáns kapcsolat” (Burt 1992, 65. o.). A strukturális lyukakat tehát a hálózat alacsony kohéziója és a párhuzamos kapcsolatok hiánya jellemzi (Burt 1992). Ez azt jelenti, hogy az egyes szereplők képesek a hálózatokat egymáshoz kapcsolni, és következésképpen közvetítői, ún. „brókeri pozíciót” töltenek be.
- Ezenkívül egy hálózatnak lehetnek erős és gyenge kapcsolatai; ez az érintett szereplők interakcióinak gyakoriságától függ (Bommes & Tacke 2011).
- A hálózat egy másik fontos jellemzője a „társadalmi tőke”, amely a hálózaton belüli jelenleg vagy potenciálisan elérhető és mobilizálható társadalmi erőforrásokat jelenti. Feltételezhető, hogy a társadalmi kapcsolatok pozitívan befolyásolják a hálózat munkájának eredményeit, az információáramlást, a hitelességet és a hírnevet stb. (Portes 1998).

A hálózatok kialakításakor többek között a következő kritériumokat kell figyelembe venni:

- A hálózat célkitűzései
- Időtávlat
- Önkéntesség
- A hatalom és a hatáskörök megoszlása
- Sűrűség
- Méret
- A hálózati partnerek távolsága
- Külső partnerek kapcsolódása
- Erőforrások

Minden hálózat egyedi, mivel a keretfeltételek és a stratégiai célkitűzések eltérőek.

Annak érdekében, hogy a konzultáció során be lehessen azonosítani a hálózat stratégiaileg releváns szereplőit, célszerű az érdekelt feleket feltérképezni. Ezzel meghatározhatók az elvárások/érdekek, valamint a meglévő és potenciális hálózati szereplők befolyása. Az eredményeket egy stakeholder mátrixban lehet megjeleníteni, amely többek között megmutatja, hogy az adott érdekelt fél milyen befolyást gyakorolhat a tanácsadásra, és melyek azok az érdekei, amelyekkel a tanácsadónak számolnia kell. A szabványosítási stratégiák konkrét ajánlásokat adnak arra vonatkozóan, hogy miként kell az egyes hálózati érdekeltekkel bánni:

- Alacsony érdekeltség – erős befolyás: Nyerjen a hálózatépítés javára!
- Alacsony érdekeltség – gyenge befolyás: Nem releváns a hálózatépítéshez, de az információs munkához igen!
- Erős érdekeltség – erős befolyás: A hálózat középpontja!
- Erős érdekeltség – gyenge befolyás: Fontos az információs munkához (szövetségesek)!

2 A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM ÖSSZEGZÉSE

Programunk célja, hogy növelje a vezető beosztásban dolgozó nők felkészültségét a modern munkahelyek változó környezetében való eredményes eligazodásra. Ezek az átalakulások a digitalizációban és az „új munka” paradigmájában mutatkoznak meg. A vezető beosztásban dolgozó nőknek meghatározó döntéseket kell hozniuk egy olyan környezetben, amely egyre

változékonyabb, bizonytalanabb, összetettebb és többértelműbb, ahogyan azt a „VUCA-világ” (Barber 1992) fogalma összefoglalja. Programunk révén a nők a potenciális hátrányaik, pl. a nemek közötti digitális szakadék enyhítéséhez szükséges készségeket és kompetenciákat sajátíthatnak el, hogy kiemelkedően teljesíthessenek szakmai pályafutásuk során.

A program elsősorban a HR-osztályokon dolgozó személyeket, közvetítőként működő karriertanácsadókat és a közvetlenül irányító vezetői pozícióban lévő nőket célozza meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a program célja nem a többi nemmel szembeni versenyhátrány kompenzálása, hanem a nők munkahelyi dinamikájából fakadó, nemükre nézve specifikus hátrányok kezelése a vezetői pozíciókat illetően. A program célja nem a versenyfeltételek kiegyenlítése, hanem gazdasági előnyök katalizálása a nők vezetői szerepvállalásában tapasztalt strukturális akadályok enyhítésével. Fontos elismerni, hogy programunk a nemek közötti egyenlőségre irányuló munkahelyi erőfeszítésekre összpontosít, amelyek bár jelentősek, de csak egy aspektusát jelentik a szélesebb körű sokszínűségi kezdeményezéseknek.

Az e célok elérésére irányuló, egy három részes továbbképzési programban kifejeződő erőfeszítéseink konkrét tartalma a digitális vezetés, a női szerepvállalás (empowerment), valamint a korszerű és testreszabott tanácsadói módszerek; utóbbiak kifejezetten a célcsoportok igényeihez és az általuk megfogalmazott kívánságokhoz igazodnak.

A VUCA-világot a Johansen (2012) által javasolt megoldási stratégia mentén próbáltuk megfogni, hogy a volatilitásra jövőképpel, a bizonytalanságra megértéssel, a komplexitásra világos cselekvéssel és a többértelműségekre agilitással válaszoljunk. Megközelítésünk a legfrissebb tudományos eredményeket foglalja magában, és konkrét kialakításában szorosan igazodik a kifejezetten e programhoz indított továbbképzési program célcsoportjainak igényfelméréséhez.

3 AZ ÖN FELADATA

Minden továbbképzési program csak annyira jó, amennyire hasznosnak találták a célcsoportok kritikai értékelésükben. Ez magában foglalja azt is, hogy építő szándékú javaslatok és észrevételeket

tegyenek, hogy a program a jövőben is megfeleljen a munkaerőpiac változó dinamikáinak. Egy ilyen programot nem az örökkévalóságnak terveznek, hanem a) mindig képesnek kell lennie arra, hogy alkalmazkodjon az aktuális igényekhez és követelményekhez, és b) a célcsoportok szubjektíven érzékelt igényeinek is meg kell felelnie. Ezért kérjük: Segítsen nekünk abban, hogy a célcsoportok számára még hasznosabbá tegyük ezt a programot.

Várjuk építő jellegű visszajelzéseit!



HIVATKOZÁSOK

- Barber, H. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.
- Bommes, M. & Tacke, V. (2011). Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: Bommes, M. & Tacke, V. (Eds.): *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft*, 25-50. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Sodal Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dincher, R.; Scharpf, M. (2018). *Management in der öffentlichen Verwaltung: Führung, Steuerung, Controlling* (2. ed.), Neuhofen/Pf.: fbp.
- Petry, T.; Jäger, W. (2021). *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. (2. ed.). Freiburg/Stuttgart/München: Haufe.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2. ed.). Berrett-Koehler.
- Kühte, A.; Rohde, A. (2023). "Digitalisierung in der Unternehmenskommunikation," *Springer Books*, in: Christian Lucas & Gabriele Schuster (Eds.), *Innovatives und digitales Marketing in der Praxis*, 395-414, Springer.
- nfb (2014). *Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Berlin: nfb.
- Miller, T. (2005). Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: U. Otto; P. Bauer (Eds.), *Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*, Tübingen, 105-126.



Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Reviews*, 24, 1-24.

Scharpf, M. (2021). Konzeptionelle Überlegungen zu einem Controlling in der beruflichen Beratung. In: B.-J. Ertelt; M. Scharpf (Eds.): *Beratung und Controlling*, 75-85, Wiesbaden: SpringerGabler.

Sydow, J. & Lerch, F. (2013). Netzwerkzeuge – Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. In: J., Sydow & S. Duschek, S. (Eds.): *Netzwerkzeuge - Tools für das Netzwerkmanagement*, 9-18. Wiesbaden: SpringerGabler.

