

KOZÁRI JÓZSEF

# A SZAKTANÁCSADÁS JELENTŐSÉGE A VIDÉK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK JAVÍTÁSÁBAN



NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM  
BUDAPEST

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,  
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt  
keretében készült el és jelent meg.

Szerző:

Dr. habil. Kozári József

A kiadás éve: 2019

© Nemzeti Köszolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2019

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás,  
terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása  
nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek  
felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható,  
azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>ELŐSZÓ</b> . . . . .	7
<b>1. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS MEGHATÁROZÁSA, CÉLJAI</b> . . . . .	9
<i>A szaktanácsadás célkitűzései</i> . . . . .	11
Gazdasági célkitűzések . . . . .	12
Társadalmi célkitűzések . . . . .	12
A vidéki szaktanácsadás funkciói . . . . .	12
<b>2. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS TÖRTÉNETE</b> . . . . .	14
<b>3. SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA</b> . . . . .	19
3.1 <i>A szaktanácsadási politikát befolyásoló fontosabb tényezők</i> . . . . .	19
Gazdálkodási cél . . . . .	19
Szaktanácsadási elvek . . . . .	20
A szaktanácsadási rendszer struktúrája, személyi összetétele . . . . .	20
Oktatási és kutatási politika . . . . .	20
A rendelkezésre álló természeti, gazdasági és emberi erőforrások . . . . .	20
A vidékfejlesztés nemzeti prioritásai . . . . .	21
3.2 <i>A szaktanácsadási politika szintjei</i> . . . . .	21
Nemzetközi szaktanácsadási politika . . . . .	21
Nemzeti szaktanácsadási politika . . . . .	22
Helyi (vagy regionális) szaktanácsadási politika . . . . .	22
<b>4. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS LEGISMERTEBB STRATÉGIÁI, MEGKÖZELÍTÉSI MÓDSZEREI</b> . . . . .	23
4.1 <i>Az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek</i> . . . . .	24
4.2 <i>Gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás</i> . . . . .	25
4.3 <i>Kereskedelmi célú szaktanácsadás</i> . . . . .	26
4.4 <i>Magán szaktanácsadás</i> . . . . .	27
<b>5. A SZAKTANÁCSADÁSI HÁLÓZATOKBAN DOLGOZÓK MUNKAKÖREI</b> . . . . .	28
5.1 <i>A szaktanácsadó</i> . . . . .	28
5.1.1 <i>A szaktanácsadó feladatai</i> . . . . .	29

5.2 A szaktanácsadó segítői . . . . .	34
Témaspecialisták . . . . .	34
Irányítói munkakörben dolgozók . . . . .	34
További munkakörök . . . . .	35
5.3 A szaktanácsadásban dolgozók számát befolyásoló tényezők . . . . .	35
<b>6. A SZAKTANÁCSADÁS TERÜLETEI . . . . .</b>	<b>37</b>
A támogatott szaktanácsadás szakterületei . . . . .	38
Szakterületen belüli tevékenységi területek (támogatható szolgáltatási tevékenységek) . . . . .	38
<b>7. A MEZŐGAZDASÁGI ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZER (MIIR) . . . . .</b>	<b>43</b>
7.1 Az információtechnológiai eszközök használata . . . . .	45
Direktívált adatok és információk . . . . .	45
Generált adatok és információk . . . . .	46
Kért (lekért) adatok és információk . . . . .	46
Gyűjtött adatok és információk . . . . .	46
Egyéb, kapcsolódó adatok és információk . . . . .	46
7.2 A mintagazdaságok szerepe az ismereti és információs rendszerben . . . . .	46
Szakiskolai (közép- és felsőszintű tanintézetekhez kapcsolódó) gazdaságok . . . . .	47
Kutatóintézetek által működtetett kísérleti gazdaságok . . . . .	47
Önálló mintagazdaságok . . . . .	47
7.3 A helyi MIIR értékelése . . . . .	48
<b>8. A SZAKTANÁCSADÓ SZERVEZETEK ELSŐDLEGES CÉLCSOPORTJAI . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>9. DÖNTÉSTÁMOGATÁS . . . . .</b>	<b>55</b>
9.1 A döntések típusai . . . . .	55
9.2 A szaktanácsadás formái . . . . .	58
<b>10. A SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATA . . . . .</b>	<b>60</b>
10.1 A problémamegoldó szaktanácsadás folyamatának általános modellje . . . . .	60
Első lépés: Indító észlelés . . . . .	61
Második lépés: A problémák és lehetőségek feltárása . . . . .	62
Harmadik lépés: A célok megfogalmazása . . . . .	64
Negyedik lépés: A szaktanácsadás . . . . .	64
Ötödik lépés: Az értékelés . . . . .	65
10.2 Problémamegelőző szaktanácsadás . . . . .	65
+ 1 lépés: A célcsoport kiválasztása . . . . .	66
A célcsoport elemzése . . . . .	67
A célcsoportra vonatkozó adatok megszerzése . . . . .	68

+ 2 lépés: A szaktanácsadás ütemezése . . . . .	68
A szaktanácsadói programtervezet összeállítása . . . . .	69
<b>11. AZ ÚJ ISMERETEK ADAPTÁLÁSÁNAK ÉS ELTERJEDÉSÉNEK FOLYAMATA . . . . .</b>	<b>70</b>
11.1 Innováció . . . . .	70
11.2 Az adaptációs folyamat fázisai . . . . .	71
A versenyképességet elősegítő újítások elterjedésének folyamata . . . . .	71
11.3 Az innovációk, az újdonságok terjedése . . . . .	72
11.4 Az újítások elterjedését befolyásoló tényezők . . . . .	76
A gazdálkodóra, illetve a végzett tevékenységre vonatkozó tényezők . . . . .	76
Az újításra vonatkozó tényezők . . . . .	77
Az újítások elterjedését befolyásoló egyéb (külső) tényezők . . . . .	78
<b>12. AZ ISMERETÁTADÁS MÓDSZERTANA . . . . .</b>	<b>79</b>
12.1 A kommunikáció fogalma . . . . .	80
12.2 Az emberi kommunikáció típusai . . . . .	81
12.3 A kommunikáció folyamata . . . . .	82
Az üzenet kódolása . . . . .	82
A csatorna . . . . .	82
Az üzenet dekódolása . . . . .	83
Az üzenet értelmezése . . . . .	83
12.4 A verbális és nonverbális kommunikáció . . . . .	83
12.5 A sikeres kommunikáció feltételei a beszédben . . . . .	85
A sikeres kommunikáció további feltételei . . . . .	87
12.6 A szaktanácsadásban alkalmazható ismeretátadási módszerek csoportosítása . . . . .	89
12.7 Egyéni kommunikációs módszerek . . . . .	92
Az egyéni tanácsadáskor alkalmazott konzultáció folyamatmodellje . . . . .	95
Az egyéni módszerek rövid bemutatása . . . . .	97
A gazdák aktív részvételének szükségessége . . . . .	100
<b>13. VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA, SZERZŐDÉSKÖTÉS . . . . .</b>	<b>102</b>
13.1 A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás finanszírozása . . . . .	102
13.2 Az ajánlat és a szerződéskötés . . . . .	104
13.3 A szolgáltatás díjának megállapítása . . . . .	108
<b>14. SZAKTANÁCSADÓI NÉVJEGYZÉK . . . . .</b>	<b>110</b>
A Szaktanácsadói Névjegyzékbe kerülés feltételei Magyarországon . . . . .	110
<b>BEFEJEZÉS . . . . .</b>	<b>112</b>

<b>FELHASZNÁLT IRODALOM</b> .....	113
<b>ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE</b> .....	116
<b>SZERZŐI BEMUTATKOZÁS</b> .....	117
<b>TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	118

# ELŐSZÓ<sup>1</sup>

*„Az okos tanács nem gomba, hogy  
ott is teremjen, ahol nem vetették.*

Jókai Mór

A biztonság nem egy egysíkú fogalom, hanem egy többdimenziós rendszer és állapot, amelynek komplex jellege csak úgy értelmezhető, ha figyelembe vesszük minden olyan egymással egyre inkább kölcsönhatásba kerülő kihívást-kockázatot-fenyegetést, amely az egyéni vagy társadalmi lét normál működését, fenntartható gyarapodását potenciálisan vagy ténylegesen veszélyezteti. Ez a biztonság komplex értelmezése, amely azt mondja ki, hogy a biztonság többdimenziós fogalom, mert a természet-, illetve a társadalom működési rendjének legkülönbözőbb területeiről érhetik kihívások (Gazdag, 2011).

Szilágyi–Boldizsár véleménye szerint is a vidékbiztonság valamennyi dimenziójának felismerése és egymással folyamatos kölcsönhatásban lévő dinamikus egységként kezelése új típusú szemléletmódot, felelősségérzetet és gazdasági lehetőséget is hordoz magában (Szilágyi–Boldizsár, 2016).

A biztonság, mint fogalom, önmagában három megközelítésben értelmezhető. A közvetlen értelmezés szerint a biztonság egy olyan fenyegetettség nélküli állapot, kockázatmentes helyzet, amikor a veszélytényezők aktivizálódása nem várható. A pszichológiai megközelítésben a biztonság nem más, mint érzet. Amely érzet lehet valós, de lehet téves vagy manipulált is. Jogi és politikai értelemben a biztonság külső- és belső garanciák rendszere (Deák, 2007).

A vidékbiztonság helyzetének tanulmányozása során leginkább társadalmi, gazdasági, szociális és környezeti (természeti) tényezők elemzését végzik a kutatók. Ezeknek a tényezőknek részletekbe menő vizsgálata során további dimenziók is a kutatás tárgyát képezhetik, mint például a fenntartható fejlődés, az élelmiszer-biztonság, a hulladékkezelés, a közjavak védelme, a jelentős jövedelemkülönbségek csökkentése, az éghajlatváltozás negatív hatásainak mérséklése és a generációs megújulás elősegítésének vizsgálata és kezelése.

A helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó, a személyre és a vidéki közösségekre egyaránt szabott megoldások feltárása, valamint a korszerű tudáshoz való hozzáférés biztosítása nélkülözhetetlen a vidék hosszú távú biztonságának szavatolásához. Különösen igaz ez a megállapítás hazánkra, mivel a vidéki népesség jelentős része kötődik az agrárgazdasághoz. A mezőgazdasági tevékenységet folytatók kisebb hányada jövedelemkiegészítés céljából kapcsolódik az ágazathoz, nagyobb hányadának azonban ez a megélhetés egyetlen forrása. A mezőgazdaság alacsony

---

<sup>1</sup> A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Köszolgálati Egyetem és a Szent István Egyetem együttműködésével készült a „Vidékbiztonság, a biztonsági környezet hatása a vidék versenyképességére” Államtudományi Kutatóműhelyben.

jövedelemtermelő képessége miatt a vidék folyamatosan elveszti munkaerőmegtartó-képességét. Ennek elkerülése érdekében meg kell találni mindazokat a lehetőségeket, melyek ebbe a tőkeszegény, gyakran alulképzett társadalmi rétegbe könnyen és gyorsan adaptálhatók. Az endogén, másképpen a belső erőforrásrendszeren alapuló vidékfejlesztés megvalósulásának egyik, a vidéki vállalkozók és lakosok ismereteit bővítő tudásátadás nemzetközi szinten kialakult eszköze a vidéki szaktanácsadási hálózatok kialakítása, működtetése.

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadási hálózatok, rendszerek egyszerűbben vagy jól strukturált változatokban szinte valamennyi országban megtalálhatóak. Ez az ismeretátadást támogató forma egyedülálló a maga nemében, hiszen sem az ipar, sem a szolgáltatás területén nincs arra példa, hogy kiépített hálózat segítse a célcsoportot. Ennek a kiváltságos helyzetnek természetesen megvan az oka. Ez pedig az, hogy táplálkoznia mindenkinek kell. Az élelmiszer stratégiai termék. A szükséges mennyiségben való előállítását háborúk, természeti katasztrófák, újabban a klímaváltozás vagy a megművelhető földterület drasztikus csökkenése akadályozhatja. Az élelmiszer előállításban résztvevőknek tehát minden támogatást meg kell adni. Ennek egyik eszköze a szaktanácsadás.

A tanulmány a vidék gazdasági biztonságának megteremtését támogató szaktanácsadási hálózatok szerepét és lehetőségeit vizsgálja. A kutatás részletesen tárgyalja és bemutatja a vidéki szaktanácsadás különböző funkcióit az egyéni és családi, valamint a közösségi és önkormányzati szinten.



# 1. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS MEGHATÁROZÁSA, CÉLJAI

Ebben a fejezetben áttekintjük a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás definícióját, az egyes országokban megfogalmazott értelmét, a gazdasági és társadalmi célkitűzéseit. A témakör érinti a szaktanácsadás funkcióit egyéni és közösségi szinten.

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadással kapcsolatos alapirodalom áttanulmányozása során a szaktanácsadás definíciójának számos változatával találkozhatunk. Ezekből kiderül, hogy nagyon nehéz, illetve nem is lehet egy rövid, ugyanakkor mindenre kiterjedő megfogalmazással jellemezni ezt a tevékenységet. Valamennyi szerző csak többszörösen bővített mondattal képes körülírni e fogalmat. A szerzők által megadott definíciók – elsősorban országaiuk sajátosságaiból kiindulva – a fogalomkör különböző területeire teszik a hangsúlyt.

A tanácsadás rendszerét meghatározó négy legfontosabb elem megfogalmazása és alkalmazása teszi egyénivé az adott országban követett szaktanácsadói gyakorlatot. A négy elem a következő:

- a szaktanácsadás általános célja,
- a szaktanácsadás során alkalmazott stratégiák,
- a támogatott ügyfelek köre és
- a szaktanácsadás finanszírozási rendszere.

Mivel ezek az elemek országonként eltérnek egymástól, ezért érthető, hogy a szaktanácsadás fogalma is eltérő értelmezésű.

A leggyakrabban idézett, általánosan elfogadott megfogalmazás szerint a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás olyan szolgáltatás, amely oktatási módszerekkel támogatja a vidéken élők szociális, társadalmi és gazdasági fejlődését, elősegítve ezzel életszínvonaluk növelését, valamint a mezőgazdasági élet társadalmi megítélésének javulását.

E tág definícióban a legfontosabb elem az életszínvonal növelése, amit oktatással és a hatékony gazdálkodási módszerek átadásával kívánnak elérni.

Swanson (1990) megfogalmazása szerint minden tanácsadói munka célja az, hogy megtanítsa az embereket arra, hogyan éljenek vidéken, hogyan emeljék életszínvonalukat elsősorban önerőből, minimális állami támogatást igénybe véve.

Ez a megfogalmazás tartalmában átfogóbb, mint az előző, mivel az csak a vállalkozót, ez utóbbi pedig az egész vidéki közösséget tekinti a szaktanácsadás célcsoportjának. Ebben az esetben a szaktanácsadó ismereteit arra használja fel, hogy a vállalkozó életvitelét tökéletesítse. Mindamellet, hogy a második megfogalmazás is általános érvényű, különösen igaz a fejlődő országok tekintetében. Az ott folyó szaktanácsadás nem szorítkozik csak a mezőgazdaságra, hanem jelentős arányban szociális elemeket is tartalmaz. Ezt a kiterjedt tevékenységet már inkább vidékfejlesztésnek nevezhetjük.

Az a vélemény, mely szerint a szaktanácsadás az új ismeretek átadása révén segíti az embereket saját problémáik megoldásában, ma már általánosan elfogadott. Amennyiben ez igaz, akkor a tanácsadás oktatási tevékenységként fogható fel. A tanácsadói oktatás színvonala pedig attól függ, hogy az mennyire képes a mezőgazdasági embereket befolyásolni, és mennyire tudja bennük a hatékonyabb termelés iránti igényt felkelteni.

A következőkben Kozári (2000) vizsgálataira hivatkozva néhány elismert szakértő által megfogalmazott definíciót ismertetünk:

**Hollandia** (Niels Röling, a Szaktanácsadás-tudományi Tanszék vezetője, Wageningeni Agrártudományi Egyetem):

„A szaktanácsadás az önkéntes tanulás támogatására kialakított rendszer.”

**Dánia** (Knud Simonsen, főosztályvezető, Dán Szaktanácsadási Központ): „A szaktanácsadás a gazdák szakmai és technológiai ismereteinek bővítését elősegítő tevékenység.”

**Írország** (Dr. Joseph Mannion, a Szaktanácsadási Tanszék vezetője, Dublini Egyetem): „A szaktanácsadás olyan tevékenység, melynek során információátadással hozzásegíthetjük a mezőgazdasági lakosságot életszínvonalának emeléséhez.”

**Skócia** (George Barton, irodavezető, Szaktanácsadási Központ, Edinburgh): „A szaktanácsadás olyan ismeretátadás, melynek felhasználásával a vállalkozó magasabb jövedelemre tehet szert.”

**Anglia** (Ian Wallace, Vidékfejlesztési Tanszék, Readingi Egyetem): „A szaktanácsadás olyan képzési folyamat, amely a megfelelő információk biztosításával képessé teszi az embereket arra, hogy forrásaikat optimálisan használják fel.”

**Franciaország** (Michel Le Gouis, szaktanácsadó): „A szaktanácsadás nem más, mint a vállalkozók és a mezőgazdasági lakosság számára nyújtott olyan információszolgáltatás, amely elősegíti az önfejlődést.”

**Olaszország** (Fabio M. Santucci, egyetemi tanár, Asconai Egyetem): „A szaktanácsadás a vállalkozók számára felajánlott integrált ismereti rendszer.”

**Németország** (Volker Hoffmann, egyetemi tanár, Agrárszociológiai Tanszék, Hohenheimi Egyetem): „A szaktanácsadás a vállalkozók problémamegoldását, konfliktus-kezelését támogató szolgáltatás.”

**Norvégia** (Solveig Strangstadstuen, egyetemi docens, Norvég Mezőgazdasági Egyetem): „A szaktanácsadás az emberek segítése abban, hogy segítsenek önmagukon.”

**Svájc** (Hans Roth, egyetemi tanár, Svájci Mezőgazdasági Főiskola, Zollikofen): „A szaktanácsadás az emberek segítése abban, hogy megértsék és előnyükre fordítsák a minőségi életet meghatározó tényezőket.”

**Görögország** (Alex Koutsouris, egyetemi docens, Thessaloniki Mezőgazdasági Főiskola): „A szaktanácsadás a mezőgazdasági közösség támogatása annak érdekében, hogy felismerjék a rendelkezésükre álló forrásaikat, és hatékonyan használják fel azokat céljaik eléréséhez.”

**Amerikai Egyesült Államok** (Barbara Ludwig, egyetemi tanár, Ohio Állami Egyetem): „A szaktanácsadás a gyakorlatban jártas kutatók szakismereteinek kiterjesztését jelenti, ugyanakkor hozzájárul a vállalkozók egymás és a témaspecialisták közötti információcsere létrejöttéhez.”

**Portugália** (Timothy L. Koehnen, szaktanácsadó, UTAD/DES): „A szaktanácsadás a mezőgazdasági ismeretek közvetítésének eszköze.”

**Svédország** (Cecilia Waldenström, egyetemi docens, Szaktanácsadási és Adatfeldolgozási Tanszék, Svéd Agrártudományi Egyetem): „A szaktanácsadás a különböző szervezetek azon tevékenysége, amely a kutatási eredményeket és a politikai célokat közvetíti a vállalkozók felé.”

A definíciókból látható, hogy az idézett országok egy részében a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadást helyezik előtérbe. Ez érthető is, hiszen a vidék fejlettségéért vagy elmaradottságáért az elmúlt évtizedekig jórészt a mezőgazdasági termelés színvonala volt a felelős. Jelenleg, a mezőgazdaság szerepének csökkenésével és más alternatív bevételi források megjelenésével a szaktanácsadás céljai is változóban vannak.

A tanácsadás nemcsak definíciójában, hanem követett gyakorlatában is eltér az egyes országokban. Eltérnek a vélemények annak tekintetében, hogy:

- a tanácsadó csak véleményt nyilvánítson vagy vegyen részt magában a döntéshozatalban is, illetve
- kizárólag csak a vállalkozó tudásának növelésére koncentráljon vagy ezen túl a konkrét problémákkal is foglalkozzon.

Látható, hogy a tanácsadás fogalmának és követett gyakorlatának nincs egységesen elfogadott definíciója. Ez azért lehetséges, mert a szaktanácsadás mindig a helyi sajátosságoknak megfelelően, eltérő célokkal, eltérő célcsoport érdekében és eltérő gazdasági szinten alakul ki. Ezt felismerve nem lehet célunk egy új definíció megfogalmazása. Meghatározható azonban az a feladatkör, amit Magyarországon a szaktanácsadásnak tennie kell. Nyilvánvalóan a tanácsadásnak többnek kell lennie, mint a problémák feltárása után a lehetőségek hatékony kiaknázására tett javaslat átadása.

Kozári szerint (Kozári, 1993) Magyarországon a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadásnak olyan szolgáltatásnak kell lennie, amely hatékony kommunikációs módszerek alkalmazásával segíti a vidéken élőket az általuk adaptálható legújabb ismeretek megszerzésében.

## A SZAKTANÁCSADÁS CÉLKITŪZÉSEI

Magyarországon a mezőgazdasági népesség jelentős része kötődik az agrárgazdasághoz. A mezőgazdasági tevékenységet folytatók kisebb hányada jövedelemkiegészítés céljából kapcsolódik az ágazathoz, nagyobb hányadának azonban ez a megélhetés egyetlen forrása.

A mezőgazdaság alacsony jövedelemtermelő képessége miatt a vidék folyamatosan elveszti munkaerőmegtartó-képességét. A vidékfejlesztés egyik célja a mezőgazdasági munkaerő megtartása. Ehhez azonban meg kell találni mindazokat a lehetőségeket, melyek ebbe a tőkeszegény, gyakran alulképzett társadalmi rétegbe könnyen és gyorsan adaptálhatók. Az endogén, másképpen a belső erőforrásrendszeren alapuló vidékfejlesztés megvalósulásának egyik kiemelkedően fontos bázisa tehát a szaktanácsadás. E bázis működtetésében nem lehet a mezőgazdaságot a gazdaság más szféráitól elkülönítve kezelni. Fontos követelmény az alkalmazott szaktanácsadás elhelyezése az adott térségekben, ami az erőforrásoknak, az adottságoknak való megfeleltetést jelenti. A szaktanácsadás nem lehet független ezektől az adottságoktól, szorosan kell kapcsolódnia az adott térség vidékfejlesztési elképzeléseihöz.

A szaktanácsadói hálózattal rendelkező országokban a szaktanácsadók jelentős szerepet játszanak a vidékfejlesztésben. Természetesen ezt a szerepet csak azok a szaktanácsadók tudják felvállalni, akik az adott térségben élnek és dolgoznak, tehát ismerik a kistérség adottságait és lehetőségeit, továbbá kapcsolatban állnak olyan szervezetekkel, akik a térség fejlődésének irányt kívánnak mutatni. Ilyen megközelítésben a szaktanácsadói munka gazdasági és társadalmi célkitűzései a következők:

### *Gazdasági célkitűzések*

A gazdasági célkitűzések a vállalkozások jövedelmezőségének a javítását célozzák meg. Ezen belül a szaktanácsadó olyan szakmai segítséget nyújt, mely a vállalkozó életszínvonalának fejlődését eredményezi. A vállalkozók körében végzett felmérések alapján megállapítható, hogy a '90-es évek elején az akkor még új vállalkozók, gyakori esetben kényszervállalkozók, elsősorban technológiai kérdésekkel fordultak tanácsadókhoz, mivel a termelés beindítása, illetve hatékonyságának a növelése volt a céljuk. Az akkor igénybe vehető állami támogatások megszerzéséhez pénzügyi, számviteli és adózási ismeretekre volt szükség, ezért a szaktanácsadók tevékenységi területeiket tovább szélesítették ügyfeleik igényeinek megfelelően. A pályázati lehetőségek figyelésével és pályázatok benyújtásával a szaktanácsadó elősegítette ügyfelei vállalkozásainak technikai haladását, amivel elérte, hogy az általa menedzselte vállalkozók ne maradjanak le a technológiai versenyben.

### *Társadalmi célkitűzések*

A társadalmi célkitűzések közül a legfontosabb az életszínvonal emelése. Az életszínvonal emelése tulajdonképpen az előzőekben felsorolt gazdasági célkitűzések megvalósulásán keresztül elérhető. Ezen túlmenően fontos lehet egyes társadalmi szintű törekvések elérése is. Ilyen többek között a környezetvédelmi előírások betartása, ami minden ember alapvető érdeke. A szaktanácsadónak kifejezetten támogatnia kell az erre vonatkozó törekvéseket, és terjesztenie kell az ezzel kapcsolatos ismereteket. A szaktanácsadó munkája során feltárja továbbá a gazdasági és társadalmi szintű változások trendjét, így felkészítheti ügyfeleit arra, hogy azok alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.

### *A vidéki szaktanácsadás funkciói*

A vidékfejlesztési programok az adottságoknak megfelelő integráltságban tartalmazhatnak mezőgazdasági, környezetvédelmi, oktatási, közösségfejlesztési, vállalkozásfejlesztési és egyéb elképzeléseket. Ezért van az, hogy a hatékony vidékfejlesztési programok igen komplexek, nem szűkülnek le egy-egy szektor fejlesztésére.

Mindezek alapján hangsúlyozni kell, hogy a vidékfejlesztés rendszerében értelmezett szaktanácsadás sokkal szélesebb területre vonatkozik, mint a közvetlen mezőgazdasági tevékenység. Ilyen összefüggésben a funkciókat két területre lehet osztani: az egyéni és családi, valamint a közösségi és önkormányzati területekre.

A szaktanácsadás funkciói az egyéni és családi szinten:

- gazdasági analízis és tervezés,
- a jövedelmezőség növelése,
- a táj adottságaihoz illeszkedő környezetkímélő gazdálkodás elősegítése,
- alternatív mezőgazdasági programok feltárása,
- a vállalkozás és üzletvitel fejlesztése,
- pénzügyi források feltárása,

- technológiai transzfer és adaptáció,
- piaci információ és marketing,
- háztartásviteli tanácsadás.

A szaktanácsadás funkciói a közösségi és önkormányzati területen:

- településmarketing-fejlesztés,
- településrendezési koncepciók kidolgozása,
- a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok számára készülő programok kidolgozása,
- az önkormányzati tevékenység színvonalának fejlesztése (pl. a vezetés színvonalának emelése),
- közösségi programok kidolgozása.

A példaként felsorolt területek rávilágítanak arra, hogy milyen szoros kapcsolat alakulhat ki e felfogás alapján a vidékfejlesztés és a szaktanácsadás között. A vidékfejlesztési szakemberek egy adott térségre vonatkozóan segítik a meglévő adottságokra épülő fejlesztési irányok kialakítását, a szaktanácsadók pedig az egyes konkrét programok, akciók megvalósításához nyújtanak fontos segítséget a családoknak, településeknek.

## 2. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS TÖRTÉNETE

A fejezet röviden bemutatja a szaktanácsadás történetének állomásait, különös tekintettel a nemzetközi előzményekre és a magyar szaktanácsadás történetének fontosabb állomásaira.

A tájékozódás és tájékoztatás az emberi élet minőségi fejlődésének alapvető feltétele. Történelmi eredetét tekintve a tanácsadás egyidős az emberi közösségek, a társadalmi együttélés és termelés kialakulásával. Fejlődése az egyszerű tapasztalatszerzéstől a korszerűen szervezett, tudományosan megalapozott színvonalig terjed.

A „szaktanácsadás” terminust először Angliában használták. 1873-ban a Cambridge Egyetem vezette be ezt a kifejezést az egyetemi oktatást kiegészítő (extension) felnőttképzés leírására. A képzés során az egyetem oktatóinak ismereteit az egyszerű embereknek ott adták át, ahol éltek és dolgoztak. Egy évtizeden belül ez a tevékenység elterjedt egész Nagy-Britanniában és az Amerikai Egyesült Államok, valamint más országok intézményeiben is.

Az első, kimondottan a szaktanácsadás céljára alakult szervezetek a századforduló idején jelentek meg. Először Japánban 1893-ban, majd az Amerikai Egyesült Államokban intézményesítették a szaktanácsadást. A többi ország csak a II. világháború után fellépő élelmiszerhiány hatására érzékelte a szaktanácsadás szükségességét, mert az élelmiszer-termelés növelését elősegítő modern módszerek elterjesztésének leghatékonyabb módját a szaktanácsadásban vélték felfedezni. A szaktanácsadási hálózatot elsők között létrehozó országokat az 1. táblázat sorolja fel.

1. táblázat: A szaktanácsadási hálózat kialakításában élenjáró országok

Ország	A szaktanácsadási hálózatok létrehozásának éve
Japán	1893
USA	1914
Egyesült Királyság	1946
Izrael	1948
India	1952
Pakisztán	1952
Egyiptom	1953
Hollandia	1953
Nigéria	1954
Brazília	1956
Belgium	1957

(Forrás: Axin, 1988.)

A '60-as évek elején az önállóvá vált afrikai és ázsiai államok építették ki szaktanácsadási rendszereiket, melyek közül – elsősorban a hibás módszerek alkalmazása miatt – néhány év után több meg is szűnt. A '70-es évek közepétől azonban a helyi kormányok, a FAO és más nemzetközi szervezetek (Világbank, IFAD, különböző regionális bankok stb.) nagyobb erőfeszítéssel – az újabb tapasztalatokat is figyelembe véve – újraszervezték a tanácsadás rendszerét ezekben az országokban. Jelenleg a világon működő több mint 200 jelentősebb szaktanácsadási szervezet felel 1970 után alakult meg. Ezek fő feladata a mezőgazdasági termelők támogatása.

Ahogy az '50-es évek végén az a fejlődő országokban végbement, úgy a '90-es években – a privatizációs folyamatok miatt – a közép- és kelet-európai országokban indult meg az új típusú szaktanácsadási szervezetek létrehozásának folyamata.

A szaktanácsadás csírái Magyarországon a középkorban alakultak ki. Büszkék lehetünk arra, hogy hazánk nemcsak Európában, hanem világszerte is az elsők között volt a mezőgazdasági szakoktatás és a hozzá kapcsolódó szaktanácsadás megszervezésében. Pázmány Péter 1635-ben a Nagyszombati Egyetemet, Comenius János pedig néhány évvel később a Sárospataki Főiskolát alapította meg, és mindkét intézményben mezőgazdasági ismereteket is oktattak. A mezőgazdasági szakoktatásban további előrelépést jelentett a gróf Esterházy János által 1764-ben Tallóson, majd Szempcen (ma: Szenc, Pozsony megye) és Tessedik Sámuel által 1779-ben Szarvason alapított mezőgazdasági szakiskola. Ezek nemcsak a fiatalság oktatását tűzték ki célul, hanem a felnőtt földművelő lakosság számára is rendszeresen szerveztek tapasztalatcseréket és bemutatókat, ismertették az új, meghonosított növényfajtákat. Az 1797-ben gróf Festetics György által létesített Georgikon nemcsak saját birtokai, hanem a környező uradalmak részére is nevelt szakembereket. Az oktatás mellett már akkor nagy gondot fordítottak a gazdálkodás területén a példamutatásra és a falusi lakosság tájékoztatására. Hazánkban felsőfokú mezőgazdasági szakemberek képzésére Albert Kázmér szász-tescheni herceg 1818-ban Magyaróvára alapított Felsőfokú Mezőgazdasági Tanintézetet, amelynek a kezdetektől igen jelentős szerepe volt a vállalkozók szakmai segítésében is. Gróf Károlyi Lajos a világon elsőként szervezte meg Rohoncon (1839-ben) azt a gazdasági iskolát, ahol télen a gazdák elméleti, nyáron a gyakorlati képzése folyt. 1845-ben Zeleméren, 1846-ban Szőkehalmon nyitotta meg kapuit olyan földművelő iskolák, ahol a leendő gazdákon kívül a már gazdálkodást folytatók szakmai ismereteinek bővítésével is foglalkoztak. A kiegyezés után sorra alapították meg a „felsőbb gazdasági tanintézeteket”, így Debrecenben 1868-ban, Kolozsmonostoron 1869-ben, Kassán 1874-ben.

Magyarországon a szaktanácsadásról szóló első hiteles, írott dokumentum 1892. június 12-én kelt, melyben a földművelésügyi miniszter jóváhagyta a kolozsmonostori és a magyaróvári gazdasági akadémiák tanári testületéből alakított Tanácsadó Bizottság működését. A kezdeményezés Balázs Árpád és Újhelyi Imre nevéhez fűződik. A Bizottság szabályzata kimondta, hogy tevékenysége „minden, a mezőgazdaság körébe vágó kérdésre vonatkozik”.

A Bizottság a következő alapelvek szerint működött:

- a tanácsot kérő gazdaság önálló és önkéntes kezdeményezése,
- a helyszíni vizsgálat, a megfigyelés,
- az elvégzett tanácsadás jegyzőkönyvbe foglalása,
- a tanácsadás díjazásának azonos elvek szerinti meghatározása,
- az alapvető költségek állami, intézményi biztosítása,
- a tanácsadással foglalkozó intézmények (magyaróvári, keszthelyi, kassai, debreceni, kolozsvári akadémiák) működésének megyék szerinti kijelölése.

A Bizottság 1900 és 1916 között 2216 esetben adott tanácsot, útmutatást. Az ezt követő időszakban is voltak kezdeményezések, a téli gazda- és gazdasszonyképző tanfolyamokon kiváló szakemberek fejtették ki tanácsadói tevékenységet.

A szaktanácsadás intézményesített kerete elsősorban a mezőgazdasági szakoktatási hálózatban kezdett kialakulni, országos szervezetté azonban ekkor még nem vált. Ennek ellenére egyes rendelkezések ösztönözték a tanácsadás gyakorlását, közöttük például a gazdasági akadémiák szolgálati szabályzatának 33. paragrafusa így rendelkezett: „feladatuk továbbá a tanároknak, hogy mint tanácsoló és véleményező közegek a kormánynak és a hatóságoknak szakkérdések megoldásánál segítségére legyenek, és hogy szakmunkálatoknak megbízatás folytán való kidolgozása által ismereteiket a mezőgazdasági ügy érdekében így is érvényesítsék”. Egy körrendelet pedig (50.300/1921. IX. 1.) valamennyi földműves iskola igazgatóját arra utasítja, hogy „a tanárok hasznos kísérleti eredményeket alkalmasszerűen gazdasági körzetükben minél szélesebb körben értékesítsék, amely munkásság révén a tanár ne csak az iskola szűkebb keretén belül, hanem szaktudásának szóban és írásban való terjesztésével, ezen kívül is gazdaközönségünk hasznos tanácsadója legyen”.

A sorra kibontakozó alsó- és középfokú szakiskolák feladatköri felsorolásából sem hiányzott a tanácsadás művelése. A sarvasi középfokú gazdasági tanintézet szervezeti szabályzatának 4. pontja (79.798. FM. 1927. IX. 1.) így rendelkezett: „feladata továbbá az intézetnek az, hogy tanszemélyzete a tanításon kívül a mezőgazdaság különböző ágazatára vonatkozó megállapításokat – főleg az említett középbirtokkal kapcsolatos gyakorlati igényekre való különös tekintettel – kísérletek és észleletek útján lehetőleg fejlessze, továbbá hogy a környék kis- és középbirtokosainak gazdasági vonatkozásokban segítségére legyen, s nekik szakügyekben tanácsot adjon, véleményt mondjon. Feladata végül a tanároknak, hogy a gazdasági szakismeretek népszerűsítését és terjesztését előmozdítsák”.

A mezőgazdasági szakiskolák rendeltetéséről és feladatairól szóló FM. 1929. XI. 15-én kelt FM 108.000/IX. 1. számú rendelete úgy intézkedett, hogy „a környék kisgazdáinak szakkérdésekben tanácsokat, felvilágosításokat adjanak”.

Több további rendelkezés intézkedett a földbirtokreform során földhöz juttatottak gazdasági irányú oktatásáról és a tanácsadás érdekében teljesítendő kiszállások lebonyolításáról. 1936-ban minden alsó- és középfokú mezőgazdasági szakoktatási intézmény címében és feladatkörében szerepelt a „Szakiskola és Mezőgazdasági Szaktanácsadó Állomás” elnevezés.

Vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadással nemcsak az oktatási intézmények, hanem a XIX. század közepén kialakuló érdekképviselőtestületek is foglalkoztak. Közülük a legjelentősebb az 1835-ben alakult Országos Magyar Gazdasági Egyesület (OMGE) vívta ki a legtöbb elismerést. Az OMGE 1847-ben átadott, KÖZTELEK nevet viselő székháza (amelyet egy városi tulajdonban lévő ingatlanon építettek fel) helyet adott szinte valamennyi mezőgazdasági érdekképviselői egyesületnek. Az OMGE volt a kezdeményezője a Megyei Gazdasági Egyletek és a Falusi Gazdakörök kialakításának is. Tevékenysége a II. világháború végéig meghatározó volt.

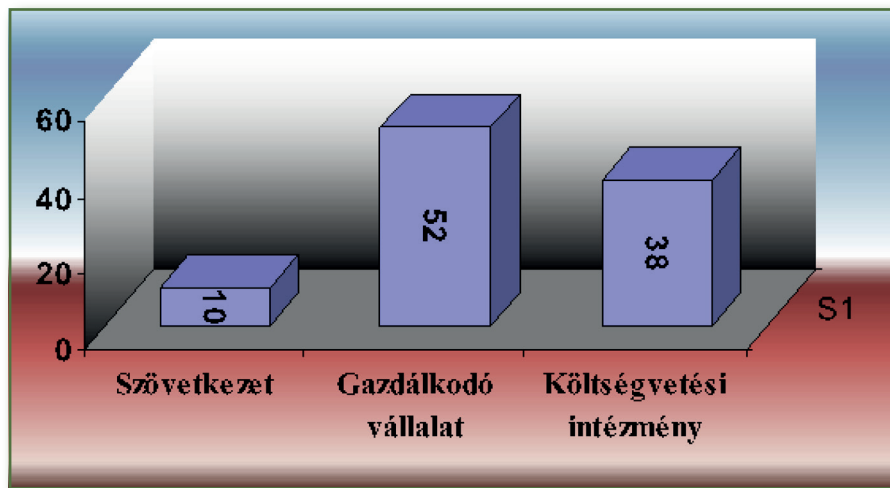
Közvetlenül a II. világháború után Bíró Gyula, Mohácsi Mátyás, Jeszenszky Árpád, Westsik Vilmos, Nagy Sándor és mások fejtették ki elismerésre méltó tanácsadói munkát.

Az '50-es évek végén és a '60-as évek elején kialakuló és megerősödő nagyüzemek megteremtették a feltételeit annak, hogy az intézményesen szervezett szaktanácsadási munka beinduljon. A Kormány a 2.026/1964. (IX. 30.) és az FM. 17/1964. (XII. 30.) számú rendeletében határozott a szaktanácsadási hálózat megszervezéséről. A nagyüzemekre alapozott szaktanácsadási tevékenység 1965-ben vette kezdetét. E munkát a Minisztérium által kijelölt agrár-felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, állami gazdaságok, egyéb vállalkozások és szakfelügyeleti szervek tanácsadói végezték, amelyeknek gazdálkodási forma szerinti megoszlását az 1. ábra mutatja be.



Az akkori tapasztalatok igazolták, hogy a hálózat létrehozása helyes döntés volt, mert:

- meggyorsult a fejlett, korszerű termelési eljárások gyakorlatba való átültetése,
- a tanácsadás eredményeként emelkedtek a hozamok,
- az üzemek segítséget kaptak a helyi lehetőségek és tartalékok feltárásában,
- a termelés jövedelmezőbbé vált.



1. ábra: Szaktanácsadó szervezetek gazdálkodási forma szerinti megoszlása hazánkban 1976-ban

(Forrás: Kozári, 2000.)

Az eredmények értékelése ösztönözte néhány fontos intézkedés bevezetését, melyek a tanácsadás továbbfejlesztését szolgálták. Az 1968. március 14-én megjelent 10/1968. sz. MÉM rendelet meghatározta az „intézményesen szervezett tanácsadás” legfőbb elveit és kereteit. Ez biztosította az önállóság, önkéntesség, szerződésesség, kétoldalú kötelezettség és garanciális felelősség, valamint az anyagi érdekelttség és a díjazottság elveinek érvényesülését. Meghatározta a legfontosabb fogalmi, formai, szervezeti, működési, díjazási, irányítási és felügyeleti követelményeket. A területhez és témához való kötöttséget, valamint a központi kijelölést megszüntette, önkéntes jelentkezéssel a Központi Szaktanácsadói Címjegyzékbe vétel elve alapján a működés országos hatókörű lehetőségét megteremtette. A Központi Szaktanácsadói Címjegyzékbe vett szervezetek vezetőiből, illetve a képviselők közül alakult meg 1968. április 25-én az Országos Mezőgazdasági Szaktanácsadási Bizottság (OMSZB).

A címjegyzékben szereplő szervezetek a következő három kategóriába kerülhettek:

- a díjazásért tanácsadást végzők,
- a díjazás nélkül, felügyeleti jogkörben dolgozók és
- a díjazás nélkül, vállalkozási érdekből szaktanácsadást folytatók.

Az OMSZB megalakulását követő két évtized alatt a szaktanácsadói tevékenység mérete és színvonala jelentősen megváltozott. A 2. táblázat a bejegyzett szaktanácsadó szervezetek és az általuk foglalkoztatott szaktanácsadók számának változását szemlélteti az 1968 és 1989 közötti időszakban.

**2. táblázat: A szaktanácsadó szervezetek és a szaktanácsadók számának alakulása 1968 és 1989 között hazánkban**

Megnevezés	Év			
	1968	1976	1983	1989
A szaktanácsadó szervezetek száma	74	193	213	225
A szaktanácsadók száma	2100	5170	6200	7100

(Forrás: MÉM statisztikai kiadványok, 1968–1989.)

A szaktanácsadási hálózat szűkös keretei a '80-as évek végére országos kiterjedésűvé váltak, és valamennyi mezőgazdasági nagyüzemet érintettek. Ekkor mintegy 225 szaktanácsadó intézmény 7100 szaktanácsadója dolgozott, elsősorban a nagyüzemek számára.

A mezőgazdasági termelés iparszerűvé válása, a termeléshez szükséges biológiai, technológiai ismeretek bővülése a nagyüzemi keretek között is igényelte a szakismeret koncentrációját. Egy-egy termék előállításában kimagasló eredményeket elért gazdaságok létrehozták a termelési rendszereket, melyekhez szerződéses kapcsolat vagy közös vállalkozás felállítása révén kapcsolódhattak a partnergazdaságok.

A termelési rendszereket a következők is jellemzik:

- a felhasználó igényeit kielégítő, nagy potenciális termőképességű növény- és állatfajták alkalmazása, valamint a világszínvonalat képviselő termelőeszközök használata,
- a termelés teljes folyamatát átfogó, tudományos alapokon nyugvó technológia kialakítása és alkalmazása,
- a termelési rendszer, a rendszergazda és a részt vevő partnergazdaságok érdekeltségére alapozott vállalkozás, melyben a felek szerződésben rögzítik együttműködésük célkitűzéseit, jogait és kötelezettségeiket,
- a rendszergazda rendelkezik mindazon szellemi, anyagi, technikai és szervezeti feltételrendszerrel, amely biztosítja a teljes technológia adaptálhatóságát, az irányítást, ellenőrzést, a technikai bázis javítását és a karbantartását,
- a termelési rendszer képes a technológia állandó fejlesztésére, a kutatási eredmények, a nemzetközi tapasztalatok és az ezekkel kapcsolatos információk átvételére és átadására.

A termelési rendszerek által nyújtott szaktanácsadás és szolgáltatás mindenképpen hozzájárult a magyar mezőgazdaság termelési színvonalának emeléséhez.

A termelési rendszerek által alkalmazott gyakorlat azonban nem nevezhető a klasszikus értelemben vett tanácsadásnak. A kevés magánvállalkozó és a nagyüzemek által integrált kisvállalkozók nem, vagy csak elvétve, jutottak hozzá a „tanácsadók” nyújtotta információkhoz. Az integrált kisvállalkozókat az állami gazdaságok, a termelőszövetkezetek és csak ritkábban maguk a termelési rendszerek szakemberei látták el a legszükségesebb információkkal. Jelenleg a megváltozott tulajdonviszonyok szükségessé teszik egy olyan tanácsadói rendszer működtetését Magyarországon, amely a képzett és képzetlen vállalkozók teljes körű információellátását biztosítani tudja.

A XX. század végén a szaktanácsadás iránya a nyugat-európai országokban megváltozott. Továbbra is a mezőgazdasági termelők jelentették az elsődleges célcsoportot, azonban egyre jelentősebb szerepet kaptak a mezőgazdasági lakosságot képező egyéb csoportok is. A kormányok által támogatott vidékfejlesztési programok lehetővé tették a mezőgazdasági szaktanácsadók megjelenését. Ez a folyamat Magyarországon a XX. század végére bontakozott ki.

Új fejezet kezdődött tehát a hazai szaktanácsadás történetében.

## 3. SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás nemzetközi tapasztalatainak többoldalú értékelése szükségessé teszi a szaktanácsadást befolyásoló politika szerepének tanulmányozását is. Ennek során felvetődik a kérdés: létezik-e szaktanácsadási politika? Ha létezik, milyen tényezők befolyásolják alakulását, és milyen szinteken fejti ki hatását?

A kérdés megválaszolására érdekében először célszerű értelmezni a politika fogalmát. A „politika” kifejezés – a leggyakrabban alkalmazott értelmezés szerint – a különböző társadalmi erőknek a társadalmi fejlődés alapvető tendenciáihoz, követelményeihez és feltételeihez való viszonyát fejezi ki.

A politika meghatározza az agrárpolitika arculatát, ugyanakkor az agrárpolitikának összhangban kell lennie a gazdasági fejlődés objektív törvényszerűségeivel. Eredményes gazdaságpolitika nélkül nem képzelhető el tartósan és helyesen orientáló agrárpolitika.

Ezek a tézisek is igazolják, hogy a politika szintjei között a hatásmechanizmus oda-vissza irányú, s így a vállalkozó érdekei a politika minden szintjén kifejezésre juthatnak. Ez meghatározza a szaktanácsadási politika lényegét is, amely a társadalmi erő alatt a mezőgazdasági vállalkozók összességét érti. Ennek megfelelően a szaktanácsadási politika a társadalmi fejlődés alapvető tendenciáit, követelményeit és feltételeit a mezőgazdasági vállalkozók érdekeinek megfelelően befolyásoló tényező.

### 3.1 A SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKÁT BEFOLYÁSOLÓ FONTOSABB TÉNYEZŐK

A szaktanácsadási politika alakulását számos tényező befolyásolja. Ezek egy része teljesen független az éppen működő társadalmi politikai irányvonalaktól, míg mások ettől függően állandó változásban vannak. A szaktanácsadási politika alakulását a következőkben tárgyalt fontosabb tényezők befolyásolhatják.

#### *Gazdálkodási cél*

A XX. század végére az emberiség nem tudta megoldani a föld népességének élelmiszer-ellátását. Ázsiában és Afrikában az emberek milliói halnak meg az alultápláltság következtében. A fejlődő országok elsődleges gazdálkodási célja tehát olyan termelés folytatása, amely megteremti a szükséges élelmiszer-mennyiséget. Az egyes országokban követett rossz gazdaságpolitika – amelyet a gazdálkodási célnak kell meghatároznia – sokszor nem segíti, hanem gátolja az élelmiszer-ellátás színvonalát. (Gyakran előfordul, hogy a fejlődő országok megművelhető területeinek nagy részén nem élelmiszert, hanem más érdekektől vezérelve exporttermékeket termelnek.)

Más a helyzet azokban az országokban, amelyekben a mezőgazdaság többet termel, mint amennyit a lakosság igényel. Ebben az esetben a helyi ellátás mellett az exportot is célul tűzhetik ki. Ezek az országok azonban gyakran küszködnek a túltermelés és a piackeresés gondjaival. A helyes szaktanácsadási politika figyelembe veszi a gazdálkodási célt, és ennek alapján gyakorol „nyomást” a gazdálkodást végző és befolyásoló környezetre.

### *Szaktanácsadási elvek*

A szaktanácsadási politika fejlődése nem más, mint a mezőgazdasági termelés lehetőségeinek újra és újra történő átgondolása. Az új rendszerek fejleszthetők például a szaktanácsadás megközelítési módjainak változtatásával, ezen belül követheti:

- a terméket vagy vállalkozót,
- a csoportos vagy egyéni megközelítési módokat, illetve
- az egyszerű tájékoztatás vagy a többoldalú információszolgáltatás módszereit.

A szaktanácsadási elvek és a szaktanácsadási politika között oda-vissza irányú kölcsönhatás érvényesül. Az elvek a politika megvalósításának keretét adják, ugyanakkor a politika befolyással bír az elvek kialakítására.

### *A szaktanácsadási rendszer struktúrája, személyi összetétele*

A szaktanácsadási politika végrehajtója gyakran egy hálózat, illetve a hálózatban dolgozó szakemberek csoportja. A hálózat csak akkor töltheti be funkcióját, ha:

- megfelelő információs rendszerrel rendelkezik,
- az alkalmazott munkatársak birtokában vannak a szükséges elméleti, valamint gyakorlati tudásnak, és
- az érdekeltségi rendszer támogatja a kitűzött célok elérését.

A hálózat struktúrája egy-egy országban folyamatosan változik az új követelményeknek megfelelően. Megvizsgálva a fejlett országokban alkalmazott gyakorlatot, azt láthatjuk, hogy a kezdeti időszakban az állam által támogatott hálózatok helyét részben vagy egészen a privát szféra, illetve az önállósodó gazdaszervezetek veszik át. Ez a szaktanácsadási politika módosulását eredményezi.

### *Oktatási és kutatási politika*

A gyakorlatban alkalmazott oktatási és kutatási politika a népesség képzettségi szintjére és a működtetett technikai, technológiai színvonalra hat. Más szaktanácsadási politikát kell követni, ha a vállalkozók tisztában vannak a szükséges elméleti, továbbá gyakorlati ismeretekkel, valamint képesek a legújabb technológia alkalmazására, és mást akkor is, ha képzetlen, illetve szakismeretek és gyakorlat nélküli embereket kell információval ellátni.

### *A rendelkezésre álló természeti, gazdasági és emberi erőforrások*

A természeti erőforrások alapvetően behatárolják a gazdálkodási célt, s egyúttal a szaktanácsadási politikát is. Nyilvánvaló például, hogy eltérően kell az élelmiszer-termelést megszervezni sivatagi vagy trópusi körülmények között. A gazdasági és emberi erőforrások a rendelkezésre álló természeti adottságok és források kiaknázási lehetősé-

geit teremthetik meg. A megművelhető földterület minősége és mennyisége – a többi természeti erőforrásokhoz hasonlóan – a gazdálkodás célját és a szaktanácsadási politikát egyaránt befolyásolja.

Azokban az országokban, melyekben a föld korlátozott mértékben áll rendelkezésre (pl. Hollandia), sokkal intenzívebb termelést folytatnak, mint azokban, melyekben a földterület nagysága kevésbé korlátozó tényező (pl. USA, Ausztrália). Az intenzív termelés erősen szervezett szaktanácsadást és jól kidolgozott szaktanácsadási politikát igényel.

### *A vidékfejlesztés nemzeti prioritásai*

A kormányok vidékfejlesztési politikájában egyes programok prioritást élveznek. Ilyenek lehetnek például a helyi természetes anyagok feldolgozásának elősegítése, a hagyományokra alapozott termékek előállításának, a családok több lábón állását elősegítő programok támogatása stb.

Amennyiben a szaktanácsadás szerepet kap ezeknek a programoknak a megvalósításában, jelentősen módosulhat annak tartalma, célközönsége és követett gyakorlata.

## **3.2 A SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA SZINTJEI**

A szaktanácsadói hálózatokat működtető országok közül egyesek tagjai olyan csoportoknak, melyek összehangolják agrárpolitikájukat. Példaként említhetők az Európai Unióhoz tartozó államok. A csoporthoz tartozó országok egyeztetik szaktanácsadási politikájukat, és ez hatással van a nemzeti szinten kialakított szaktanácsadási politikára is. Ennek ellenére elmondható, hogy az EU-ban eddig még nem alakult ki egységes szaktanácsadási politika. Ez arra enged következtetni, hogy nem létezik egyetlen „helyes”, mindenütt érvényes szaktanácsadási politika, mert nem lehet figyelmen kívül hagyni az egyes országok sajátosságait.

A szaktanácsadási politika tehát csak nemzeti és területi szinterein fejtheti ki hatását attól függően, hogy mely régiók fejlesztését, illetve együttműködését kívánja elősegíteni.

### *Nemzetközi szaktanácsadási politika*

A piacért folytatott világpiaci versenyen azok győznek, akik termékeiket a legversenyképesebb, leghatékonyabb formában képesek kínálni. A termelés hatékonysága érdekében az Európai Közösség 1782/2003/EK Tanácsi rendelet 3. fejezete – a közös agrárpolitika hatálya alá tartozó közvetlen támogatási rendszerek keretében folytatott termelési tevékenység esetében – mezőgazdasági tanácsadási rendszer működtetését határozta meg. Ennek a tanácsadói rendszernek a létrehozása a tagállamok számára 2007. január 1-től kötelező, a tanácsok igénybevétele azonban a termelők számára önkéntes. E rendelet megjelenése is elősegítette, hogy az elmúlt években nőtt a szolgáltatásokat igénylő gazdálkodók köre. Az ismeretek széles körben történő átadása érdekében nőtt a csoportos szaktanácsadási programokat bonyolító szervezetek száma is, amelyek a gazdálkodók igényei alapján állították össze, szervezték szaktanácsadási programjaikat.

### *Nemzeti szaktanácsadási politika*

Amint a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás történetével foglalkozó fejezetben feltártuk, a legtöbb fejlődő és fejlett ország kialakította saját szaktanácsadói hálózatát. A hálózatok működtetésének általánosítható összetevői a következők:

- a helyzetspecifikus vagy egy adott szituációra kidolgozott politika meghatározása, amely magában foglalja a cél körütekintő kiválasztását,
- együttműködési készség és részvétel biztosítása, mely érinti a vállalkozókat, szaktanácsadókat, kutatókat, oktatókat és politikusokat,
- a működtetés pénzügyi feltételeinek megteremtése,
- a különböző irányítási szintek kötelezettségeinek megállapítása,
- a rendszer rugalmasságát és nyitottságát biztosító feltételek kidolgozása.

Az alkalmazott nemzeti szaktanácsadási politika tehát mindenképpen vegye figyelembe a meglévő feltételeket, legyen működőképes rövid és hosszú távon, tudjon reagálni a változó környezetre, valamint hatékonyan integrálja a szaktanácsadásban résztvevők minden szintjét.

### *Helyi (vagy regionális) szaktanácsadási politika*

Az ország területi nagyságától, régióinak eltérő gazdálkodási struktúrájától, helyi szociális és gazdasági problémáitól függően regionális szaktanácsadási politika is érvényesülhet. Különös jelentőséggel bírhat hazánkban a kedvezőtlen adottságokkal rendelkező területek fejlesztése érdekében kialakítandó szaktanácsadási irányelvek kidolgozása. A megkülönböztetett figyelem hozzájárulhat egy terület gazdálkodási szerkezetének átrendezéséhez és az infrastruktúra fejlesztéséhez. A helyi szaktanácsadási politika a nemzeti szaktanácsadási politika része, ezért csak annak figyelembevételével alakítható ki.

## 4. A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS LEGISMERTEBB STRATÉGIÁI, MEGKÖZELÍTÉSI MÓDSZEREI

A szaktanácsadás különféle megközelítési módjai terjedtek el az egyes szervezetekben. A fejezet a nemzetközileg legismertebb szaktanácsadási stratégiákat és módszereket mutatja be.

A nyereséges gazdálkodás érdekében a vállalkozónak konzultálnia kell azokkal a szakemberekkel, akik a kérdéses szakterületet mélységében ismerik s tanácsaik révén hozzájárulhatnak jövedelmének növeléséhez. Gyakran előfordul azonban, hogy a tanácsadás önmagában képtelen a kívánt változtatásokat elindítani, mivel a feltételrendszer más tényezői bénítólag hatnak azokra. Ebben az esetben az állam támogató intézkedéseivel (adócsökkentés, kedvezményes hitelnyújtás stb.) egy-egy régióban vagy akár az egész országban megteremtheti a fejlődés feltételeit.

A felkínált lehetőségek és szolgáltatások eltérő módszerek bevezetését igénylik. Gyakran egy országban több, egymást kiegészítő szaktanácsadási megközelítési stratégia kombinációját alkalmazzák. A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás struktúrája és funkciója így folyamatosan igazodhat a vidék fejlődési követelményeihez. Először is pontosan meg kell határozni, mit is jelent a „szaktanácsadási megközelítés” kifejezés.

Minden szaktanácsadási rendszer rendelkezik szervezeti struktúrával, vezetéssel, forrásokkal (humán erőforrásokkal, eszközökkel, lehetőségekkel stb.), célokkal, kapcsolatokkal, meghatározott ügyfélkörrel. A megközelítés tehát nem a felsoroltak meglétét vagy milyenségét, hanem a rendszeren belüli tevékenység stílusát jelenti. Más szóval, a megközelítés a rendszer filozófiáját testesíti meg.

Minden megközelítést a következő hét dimenzióval lehet jellemezni:

- a cél, amelynek elérésére a megközelítést kialakították,
- az azonosított problémakör, amelyre a megközelítést stratégiai megoldásként alkalmazzák,
- a módszer, ahogyan a programokat végrehajtják,
- a szaktanácsadó személyzet, ideértve az olyan tényezőket, mint a klientúrához viszonyított számuk, a képzettségük színvonala, az érdekeltségi rendszerük, nemük stb.,
- a szükséges források és a különböző költségtényezők,
- az alkalmazott ismeretátadási technikák,
- a siker mérésének módja.

A szaktanácsadási stratégiákat gyakran abból a szempontból is vizsgálják, hogy a vállalkozó milyen mértékben vesz részt a szaktanácsadási tevékenységgel kapcsolatos döntésekben. Ezek alapján a nemzetközi tapasztalatokat figyelembe véve a megközelítési irányzatokat három csoportba lehet sorolni:

- a felülről kezdeményezett (top-down) megközelítési irányzatok,
- az alulról kezdeményezett (bottom-up) megközelítési irányzatok és
- az előző kettő integrált változatának csoportjába.

A tanácsadói hálózatok kialakításának időszakában általában a felülről történő építkezés a jellemző. Ebben az esetben legtöbbször az állam kezdeményezi a szaktanácsadási rendszer kialakítását.

A vállalkozók megerősödése a későbbiekben általában megteremti a feltételeit annak, hogy az ügyfél igényelje a szaktanácsadó segítségét, sőt, ösztönözze őt újabb információk beszerzésére és átadására. A szakmailag és politikailag megerősödött vállalkozók és gazdák szervezetei átvehetik az irányítást, és alulról kezdeményezve kialakíthatják saját szaktanácsadási rendszereiket. Tovább bonyolíthatja a helyzetet az is, hogy a mezőgazdaság egyes ágazataiban eltérő stratégiákat követhetnek. Ez leginkább attól függ, hogy a kormány mely tevékenységeknek ad prioritást és melyeket szeretné leépíteni.

A nemzetközi gyakorlatban a következő főbb megközelítési változatok terjedtek el:

- az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek,
- többcélú (általános) szaktanácsadás,
- integrált szaktanácsadás,
- képzési és látogatási szaktanácsadás,
- oktatási intézményekre (pl. egyetemekre) alapozott szaktanácsadás,
- gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás,
- ügyfélre (egy célcsoportra) alapozott szaktanácsadás,
- kereskedelmi célú szaktanácsadás,
- termékre alapozott szaktanácsadás,
- alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás,
- magán szaktanácsadás.

A következőkben e megközelítési változatokat mutatjuk be, kiemelve azok gyenge pontjait.

## 4.1 AZ ÁLLAM ÁLTAL TÁMOGATOTT SZAKTANÁCSADÁSI RENDSZEREK

A századfordulót követően a mezőgazdaságban is egyre nagyobb teret kaptak az új tudományos eredmények. Az új ismeretek bővülése, a vállalkozók részéről jelentkező igény és a népesség számának növekedése arra ösztökölte a kormányokat, hogy a magasabb hozamok érdekében támogassák az új ismeretek elterjesztését. Fontosságára való tekintettel indokoltnak látszott a jelentős állami támogatás. A kezdeti időszakot jellemző vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás átalakult vidéki szaktanácsadássá, míg a többi feladat (pl. input ellátás, egészségügyi szolgáltatás) átkerült más, specializált kormányügynökségekhez.

Az állam által támogatott szaktanácsadás elsősorban azokban az országokban terjedt el, ahol kezdetekben maga az állam kívánta előmozdítani a mezőgazdasági termelés, majd a mezőgazdaságból élők életszínvonalának növelését. Az így életre hívott szaktanácsadási rendszerek politikai beavatkozás nélkül felügyelik az élelmi-



szer-termelést, és elméletileg valamennyi gazdát támogatják. Ezekről a rendszerektől elsősorban azt várják, hogy elősegítsék a teljes mezőgazdasági népesség életszínvonalának emelkedését. Valójában azonban egyik országban sincsenek meg a feltételei annak, hogy a szaktanácsadási rendszerek a vállalkozók minden csoportját elérjék. A gyakorlatban az árutermelő gazdák jobban igénylik az információt, mint az önellátásra vállalkozók, és ezért az előbbieket szorosabb kapcsolatot építenek ki a tanácsadókkal.

## 4.2 GAZDASZERVEZETEK ÁLTAL VÉGZETT SZAKTANÁCSADÁS

A gazdaszervezetek független, önerős, és az esetek többségében állandó szervezetek, amelyek abból a célból alakultak ki, hogy a tagoknak egyfajta társadalmi-gazdasági fejlődést, valamint érdekvédelmet biztosítsanak. Így a szervezet tárgyal a kormánnyal és más hivatalokkal a gazdálkodás számukra is elfogadható feltételeiről, az állami támogatás rendszeréről.

A fejlett országokban a gazdaszervezetek már olyan erőt képviselnek, amely lehetővé teszi az állami szaktanácsadás stratégiájába való beleszólást, vagy akár az önálló szaktanácsadási rendszer kialakítását is. Ezekben az országokban a '80-as évek végétől kezdődően egy olyan tendencia bontakozott ki, melynek során az állami szervezetek a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadással kapcsolatos felelősséget egyre inkább a gazdaszervezetekre kívánják hárítani, várható tehát, hogy a gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás egyre nagyobb teret nyer az elkövetkezendő években. E módszer alkalmazása a gazdák szempontjából igen előnyös, mivel ők határozzák meg saját igényeiket, ők kezdeményezik a szaktanácsadói tervek kidolgozását, és ők értékelik a szaktanácsadói munka eredményességét is.

A gazdaszervezetek által fenntartott szaktanácsadói hálózat a szaktanácsadóktól az előzőekben ismertetettől eltérő hozzáállást és munkastílust igényel. Ebben az esetben nekik még inkább azonosulniuk kell a gazdák igényeivel. Mivel a gazdaszervezet a munkaadó, ezért a szaktanácsadók felett munkaadói jogokat is gyakorol, így érthető, hogy a feladatait nem kielégítően végző szaktanácsadó nem dolgozhat hosszabb ideig a szervezetnél.

A szövetségek által létrehozott szaktanácsadói hálózat szolgáltatásait elsősorban saját tagjainak ajánlja fel, és állami támogatást is igénybe véve a tagdíjából fedezi kiadásait.

A rendszer gyenge pontjai:

- A rendszert csak egy „erős” gazdaszervezet képes fenntartani.
- Az oktatás–kutatás–szaktanácsadás egysége csak fejlett mezőgazdasági ismereti és információs rendszer (továbbiakban: MIIR) esetén valósulhat meg.
- A gazdák – elsősorban gyakorlati jellegű igényeik miatt – kevésbé ösztönzik az alap kutatás és a felsőszintű oktatás fejlesztését.

A gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadási rendszer sikerét a gazdák elégedettségével mérik.

### 4.3 KERESKEDELMI CÉLÚ SZAKTANÁCSADÁS

Az ide tartozó módszereket azok a vállalkozások alkalmazzák, melyek a minőségi termékek beszerzését célozzák meg, illetve az általuk gyártott termékek értékesítését szeretnék ösztönözni szaktanácsadás biztosításával. Ennek megfelelően kétféle módszerre, a termékre és az ellátásra alapozott szaktanácsadás különböztethető meg.

A termékre alapozott szaktanácsadás alkalmazói azt vallják, hogy a termék-előállítás és a termelékenység akkor növelhető, ha a termeléssel kapcsolatban a lehető legtöbb funkciót egy integrátornál csoportosítanak, ideértve a szaktanácsadást, a kutatást, az alapanyag-ellátást és az áru értékesítését. Az ügyfelek tehát erősen függnék az e módszert alkalmazó vállalkozásoktól, illetve testületektől. A rendszer általában egy termékre koncentrál. Nyugat-Európában erre ott találhatunk példát, ahol az input elosztása, az eladás és a termék feldolgozása monopolizált. Például Hollandiában, de Magyarországon is a cukorrépa-termelés esetében a vállalkozók teljes egészében magán- vagy szövetkezeti cukorgyáraktól függnék a vetőmag beszerzése és a termék-eladás szempontjából.

A rendszer gyenge pontjai:

- Mivel a gazdák csak kismértékben tudnak hatni a termeltetőkre, ezért fennáll a kiszolgáltatottság veszélye.
- Figyelmen kívül hagyja a helyi igényeket, a helyi gazdálkodási rendszerek jellegét, és így felboríthatja a hagyományos élelmiszer-termelést.
- Elfoglalja a legjobb földeket (például a nagyobb jövedelmet biztosító növény termesztésére), és így a helyi lakosságot nagyon függővé teszi egyetlen áru gyakran kockázatos értékesítésétől – beleértve az exportot is –, valamint a kiszámíthatatlan helyi élelmiszerpiactól. A fejlődő országok gyakran olyan növényeket termesztnek, amelyek a legtöbb valutát hozzák. Előfordul, hogy a nép éhezik, de a vezetői réteg az export érdekében lemond az élelmiszer-termelésről. Szélsőséges esetekben nem is a helybeliek hozzák a döntéseket, hanem külföldi érdekeltségek.

A termékre alapozott szaktanácsadás esetében a sikert az adott termék termelésének alakulásán, felfutásán mérik. A tradicionális termelésnek egy sokkal hatékonyabb gazdálkodási rendszer irányába való elmozdulása tudományos alapokon nyugvó szakismeretet igényel. Például a növénytermesztés esetében az első nagyobb változás a genetikailag nagyobb termést adó fajták bevezetésével érhető el. A nagy hozam ígérete már nem elégszik meg a talaj természetes tápanyagtartalmával, azt szerves, illetve műtrágyával kell kiegészíteni. Az intenzív termelés új kártevők megjelenésével és elterjedésével járhat együtt. Ez a növényvédő szerek intenzívebb alkalmazását igényli. A kemikáliák használata azonban hosszabb távon károsíthatja a környezetet, beépülhet az állati és az emberi szervezetbe. Hasonló ok-okozati összefüggés alakul ki az állati termékek előállításánál is.

Következtetésként leszűrhető, hogy az alapanyag-ellátás fontos szerepet játszik a termelékenyebb gazdálkodási rendszerek kialakításában és fenntartásában. A megtermelt alapanyagok, előállított fajták stb. megismertetése és helyes használatuk érdekében hasonló tanácsadási módszereket és technikákat alkalmaznak a gyártók, mint az állami szaktanácsadási rendszerek. Előszórással veszik igénybe a tömegkommunikációs módszereket, valamint találkozók és bemutatók szerveztek annak érdekében, hogy demonstrálják termékeik teljesítőképességét.

Annak ellenére, hogy az állami és a magán szaktanácsadás között – a módszereket illetően sok a hasonlóság – több különbség is feltárható. A privát szektor például sokkal több pénzt fordít a gazdákkal fenntartott kapcsolatokra. Az itt felmerült költségeket részben vagy teljes egészében beépítik a termékek, illetve szolgáltatások áraiba.

Különbség mutatkozik a célcsoportok esetében is. Míg az állami szektor általában a vállalkozók egészét kívánja támogatni, addig a privát szektor a fizetőképesebb közepes és nagyméretű gazdaságok tulajdonosait célozza meg. Eltérést mutat a szaktanácsadás jellege is. Ellentétben az állami szaktanácsadással, a privát szektor nem foglalkozik szociális tényezőkkel.

A rendszer gyenge pontjai:

- A kisebb gazdaságok nem tartoznak az elsődleges célcsoport körébe.
- Az alapanyag-ellátók által kifejlesztett új termékeket általában csak a fejlett technológiával rendelkező üzemeknek képesek átadni, azok a kisüzemek számára kevésbé elérhetők.
- Kevés figyelmet fordítanak az alacsony ráfordítást igénylő technológiákra.

Az alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás sikere az eladott termékek és szolgáltatások mennyiségével mérhető.

#### 4.4 MAGÁN SZAKTANÁCSADÁS

Fejlett országokban, ahol a mezőgazdasági termelés is piacorientált, a nagyméretű gazdasággal rendelkező vállalkozók gyakran igénybe veszik azoknak a magán konzultánsoknak a szolgáltatásait is, akik speciális szakmai és üzemvezetési ismeretekkel rendelkeznek. Ezek a szaktanácsadók általában felső szinten képzett specialisták, és sok esetben előzőleg az állami szaktanácsadói hálózat alkalmazásában álltak. A privát tanácsadók azokkal a vállalkozókkal állnak kapcsolatban, akik hajlandók és képesek is megfizetni a kért – általában elég magas – díjtételeket. A tanácsadó – a gazdával kötött szerződés alapján – rendszeresen látogatja a gazdaságot, amelynek során átadja gyakorlati és főleg elméleti ismereteit.

A rendszer gyenge pontjai:

- A specializált szolgáltatásokat csak a fejlett üzemek tulajdonosai, illetve a szükséges anyagi forrásokkal rendelkező gazdák képesek igénybe venni.
- A magán szaktanácsadás nem képes a széles alapokon nyugvó mezőgazdaság átfogó fejlesztésére.

A magán szaktanácsadás sikere a gazdákkal kötött szerződések számával és a befolyt megbízási díjak összegével mérhető.

A bemutatott és értékelt tanácsadási változatok egyike sem adaptálható változtatás nélkül egy-egy ország viszonyaira, így a magyar viszonyokra sem. Szinte mindegyikből átvehetünk azonban néhány alapgondolatot, amelyekből összeállíthatjuk a nekünk éppen megfelelő változatot. Sajátos helyzetünkéből adódóan előfordulhat, hogy a közeljövőben kialakul egy közép-európai vagy „magyar” tanácsadási módszer, amely az eddigiekben még nem alkalmazott, új elemeket is tartalmazhat.

# 5. A SZAKTANÁCSADÁSI HÁLÓZATOKBAN DOLGOZÓK MUNKAKÖREI

Az előző fejezetekben már volt szó arról, hogy a szaktanácsadást állami, gazda- és magánérdekeltségű szervezetek, vállalkozók végezhetik. A következőkben, a hálózatokban – legyen az bármilyen érdekeltségű – dolgozók fontosabb funkcióit és tevékenységi körét ismertetjük.

A hálózatokban alkalmazottak tevékenységi köre elsősorban feladatuktól és a hálózat szervezeti struktúrájától függ. A legtöbb szaktanácsadói szolgálat a fizetett állások következő kategóriáit alkalmazza:

- a helyi szaktanácsadók közvetlenül a klientúrával foglalkoznak,
- a témaspecialisták a tanácsadóképzést és a szakmai háttérrel biztosítják a szaktanácsadók számára,
- az irányítói és felügyeleti csoport az irányításért és az ellenőrzésért felelős.

## 5.1 A SZAKTANÁCSADÓ

A tanácsadónak pontosan ismernie kell feladatát, amely nem egyszerűen csak abból áll, hogy átadja a kutatók által biztosított információit a vállalkozóknak. Munkája kiegészíti azoknak a szervezeteknek és személyeknek tevékenységi körét is, amelyek befolyásolhatják a terület fejlődését, továbbá a tanácsadó kiegészíti a kommunikációs rendszert, kipótolva annak hiányait is. Tevékenysége során nemcsak az információs réseket kell kitöltenie, hanem segítenie kell a kommunikációs csatornák működését a vállalkozók, illetve a vállalkozók és más kategóriák (intézmények, szervezetek) között.

Ideális körülmények között a helyi szaktanácsadó egy személyben tanár, szervező, vezető és innovátor. Megismerteti ügyfeleit az új kutatási eredményekkel és technológiákkal, valamint a technológia helyi viszonyokhoz és feltételekhez való adaptálásával. Célja az ügyfelek segítése a megismeréstől az alkalmazási folyamaton keresztül addig a pontig, amíg elegendő ismerettel, gyakorlattal és valószínűleg megváltozott hozzáállással tudnak dönteni az új módszer értékéről. A tanácsadó azért fáradozik, hogy a vállalkozói tevékenységekbe olyan újításokat vigyen, amelyekkel azok növelhetik a termelékenységet, a jövedelmezőséget, és javíthatják életszínvonalukat. A mezőgazdasági szaktanácsadó az összekötő kapocs a mezőgazdasági ismereti és információs rendszerhez tartozó szervezetek, valamint a vállalkozók között. Tevékenysége csak akkor lehet hatékony, ha a falusi lakossággal fenntartott kapcsolata a bizalmon alapul.

A helyi MIIR (mezőgazdasági ismereti és információs rendszer) ismerete elengedhetetlen a szaktanácsadó számára ahhoz, hogy dönteni tudjon a következő kérdésekben:

- Kikkel létesít munkakapcsolatot?
- Mivel járul hozzá a meglévő ismereti és információs rendszer fejlődéséhez?
- Milyen továbbképzési ismereteket alkalmaz?
- Milyen szervezeti rendszerben működik a tanácsadói szolgáltatás?

### 5.1.1 A szaktanácsadó feladatai

A szaktanácsadónak azon a földrajzi területen kell élnie, ahol tanácsadói tevékenységét végzi. Ez a gyakorlat leszűrhető a szaktanácsadásban érdekelt személyek körét, de fontos ahhoz, hogy a klientúra elfogadja a tanácsadót. A következőkben – a teljesség igénye nélkül – ismertetünk néhány olyan feladatot, amelyet a helyi szaktanácsadónak kell végeznie:

- Munkakapcsolatot kell kialakítani a vállalkozókkal és más csoportokkal a közösségben. Ehhez a tanácsadónak:
  - látogatnia kell körzetében a vállalkozókat, bemutatóhelyeket és más intézményeket,
  - együtt kell működnie a körzet közösségi vezetőivel, üzletembereivel (a mezőgazdaság területén),
  - kapcsolatot kell létesítenie más intézmények dolgozóival (állami, kutatási és oktatási intézményekkel).
- Megfelelő tanácsadói mechanizmusokat kell kifejlesztenie:
  - pl. bizottságok, testületek létrehozását kell kezdeményeznie a helyi szintű alapanyag-ellátás biztosítása, a programok végrehajtása és értékelése érdekében,
  - részt kell vennie a terület mezőgazdasági fejlesztésével foglalkozó bizottságok és szervezetek munkájában.
- Munkatervet kell kidolgoznia, és jelentéseket kell készítenie az elvégzett munkájáról.
- Oktatási programokat kell szerveznie (bemutatók, találkozók, munkamegbeszélések stb.) a vállalkozók számára. A helyi szaktanácsadónak együtt kell működnie a területén folyó kutatási szervezetekkel.
- Megbízható forrásokból származó pontos információkat kell nyújtania a vállalkozóknak. (Négyszemközti beszélgetések, szemtől szembeni viták a gazdákkal, egyedi elképzelések megosztása, tájékoztatók, publikációk megírása az újságok, a rádió és a TV számára.)
- A szaktanácsadónak aktívan kell „árulnia” szolgáltatásait, el kell érnie új ügyfelek bevonását a közös munkába.
- Együtt kell működnie a szaktanácsadói csoport többi tagjával a programok tervezésében végrehajtásában, és értékelésében.

G. White szerint a szaktanácsadói munka akkor lesz hatékony, ha a szaktanácsadó:

- megismeri annak a régióknak a politikai, ökonómiai, szociális helyzetét, amelyben dolgozik,
- gondosan előkészíti a programtervét,
- a szaktanácsadási módszerek széles skáláját alkalmazza,
- legalább egy szakterületet szakértői szinten ismer,
- felhasználja az alkalmazott kutatási eredményeket programjaiban,
- arra ösztönzi a vállalkozókat, hogy egymástól tanuljanak,
- hatékony menedzsmentstratégiát alkalmaz irodájának működtetése során,
- mindig optimista természetű és nyitott személyiség.

A tanácsadók munkájának gerincét az ügyfelek igényeinek kielégítése érdekében végzett tevékenység adja. Emiatt a munkavégzés eredményessége szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy a tanácsadó legyen képes követni azokat a változásokat, amelyek időről időre bekövetkeznek az ügyfél tevékenységével, környezetével kapcsolatban. Ezek a változások teszik ugyanis elsősorban dinamikussá a tanácsadói munkát, melynek indukáló tényezői – egyebek mellett – a következők lehetnek:

- a piaci és az agrobiznisz-környezet változásai (pl. a piac elvárásai/lehetőségei megváltoznak az adott gazdaság adott termékével kapcsolatban),
- a mezőgazdaságra, a vidékfejlesztésre vagy magára a tanácsadásra vonatkozó politika megváltozása,
- a hazai/nemzetközi kutatási eredmények és azok alkalmazhatósága az adott régióban,
- a tanácsadási irányelvek változása (akár a tanácsadó szervezet által, akár például a kormányok kezdeményezésére),
- az adott tanácsadó szolgálati ideje (gyakorlata), munkatapasztalata és megbízhatósága az adott környezetben.

A felsoroltak mellett a szaktanácsadók munkájára kihatással van az is, hogy:

- ki kezdeményezi az érdemi együttműködést, az ügyfél vagy a tanácsadó, és
- hogyan viszonyul a tanácsadó az ügyfél döntéseinek előkészítéséhez, meghozatalához?

A feltett két kérdésből négy lehetséges tanácsadói munkatípus alakítható ki. Ennek összefüggéseit az 3. táblázat mutatja be.

**3. táblázat: A szaktanácsadás változatainak összefüggései a kezdeményező és a döntéshozó szempontjából**

Ki kezdeményez?	Ki készíti elő a döntéshozatalt?	
	Az ügyfél	A tanácsadó
1. Az ügyfél	I. típus	II. típus
2. A tanácsadó	III. típus	IV. típus

(Forrás: Saját vizsgálat alapján.)

Az **I. típus** esetében az ügyfél a kezdeményező, a tanácsadó a szükséges szolgáltatást/tanácsot adja meg. Ennek alapján a döntést az ügyfél készíti elő és ő is hozza meg. A **II. típusnál** az ügyfél hívja fel a tanácsadó figyelmét egy adott problémára, és azt várja tőle, hogy adjon érdemi javaslatot annak megoldására, azaz készítsen elő a megbízó számára egy hatékony döntést. A mezőgazdasági gyakorlatban gyakran előfordulhat ez az eset pl. növény- vagy állatbetegségekkel, illetve azok orvoslásával kapcsolatban. A **III. típusú** helyzetben a tanácsadó mintegy „ajánlati listát” terjeszt az ügyfélei (vagy leendő ügyfélei) elé. Az ajánlatok közül az ügyfél annak alapján választ, hogy mire van szüksége, majd a tanácsadó véleménye, javaslata alapján dönt a szükséges teendőkről. A **IV. típus** esetén a tanácsadó szerepe a meghatározó. Ő kezdeményez, ő veszi észre az ügyfél hibáit, gazdálkodásának gyenge pontjait, és ő készíti elő a megoldást segítő lehetséges döntési változatokat is. Az általános gyakorlat azonban ez esetben is az, hogy a döntés joga (és felelőssége) az ügyfélé.

A gyakorlatban a már tapasztalatokkal rendelkező tanácsadói szervezetek működésére többnyire az I. és III. típus a jellemző. Természetesen előfordulhatnak olyan esetek is, amikor a II. és IV. típus előtérbe helyezése a célszerű – mindig az adott helyzet függvényében.

A szaktanácsadót csak oktatási és kommunikációs feladatokkal lehet megbízni. A szaktanácsadási és nem szaktanácsadási funkciók keverése (pl. információgyűjtés a hivatalok számára) helyi szinten sok problémához és szerepkonfliktusokhoz vezethet.

A tanácsadónak nem szabad, illetve nem célszerű:

- átvenni az ügyfél felelősségét,
- magára vállalni a kormányzati szervek kötelezettségeit,
- fellépni más szervezetek (pl. politikai pártok, hitelnyújtó intézetek vagy kereskedelmi szervezetek) képviselőjeként.

A helyi szaktanácsadó képesítésének a következőkre kell kiterjednie:

- szakmai képzettség a választott szakterületen annak érdekében, hogy pozitívan tudjon hozzájárulni a körzet mezőgazdasági fejlesztéséhez,
- gyakorlati tapasztalatok a vállalkozásban és a kapcsolódó tevékenységekben,
- jártasság a fiatalok és a felnőttek oktatásában, a továbbképzés technikája, folyamata és metodikája terén,
- alkalmasság a problémák meghatározására, továbbá jártasság az információ megszerzésében, szelektálásában és feldolgozásában.

Tudniuk kell, hogy értékük a személyes tapasztalatok, reflexiók, a mindennapi élet, valamint a mindennapi munka minőségében gyökerezik. Összefoglalva: a helyi szaktanácsadó oktatóként és kommunikátorként működik a háztartás-gazdaságtan és a falusi élet szociális, valamint gazdasági változásának folyamatában. Megbecsült közösségi vezetőnek kell lennie, magas szinten kell ismernie hivatását.

#### 5.1.2 A hatékony szaktanácsadó jellemző tulajdonságai

Tapasztalatok sora igazolja azt, hogy a valódi tanácsadónak egy egész sor kívánalomnak meg kell felelnie. Ezen elvárások ismerete szükséges a tanácsadók kiválasztásához is.

A tanácsadó olyanvalaki, aki tudja, hogyan kell együttműködni ügyfelével, segítve azonosítani és megoldani annak problémáit. Tudja, hogy ügyfelei különbözőek, ezért különböző módszereket használ az ügyfelek problémáinak meghatározásához és ezek okainak elemzéséhez, a változtatások szükségességének felismeréséhez, a megoldási változatok közül választáshoz, a változások pszichológiai gátjainak legyőzéséhez és a döntések helyes megvalósításához. Ezzel függ össze, hogy minden tanácsadónak szüksége van bizonyos mértékű szociálpszichológiai és kommunikációs gyakorlatra azonkívül, hogy szakterületének szakértője. A tanácsadó független és tárgyilagos személy. Vállalnia kell, hogy ügyfelének megmondja az igazságot, nem törődve a személyét vagy cégét sújtó esetleges kellemetlen következményekkel. Függetlennek kell lennie magától az ügyfélől is, továbbá minden olyan felügyeleti hatóságtól, szervezettől és személyektől, amelyeket/akiket valamilyen érdek fűz az ügyfélhez, illetve annak szervezetéhez. A tanácsadó elkötelezettje az etikus viselkedésnek. Az ügyfél és a tanácsadó közötti viszony mindenekelőtt a bizalmon alapszik. Az ügyfélnek éreznie kell azt, hogy a tanácsadó abszolút becsületes vele szemben és magatartásának vezérelve az ügyfél érdekeinek maradéktalan szolgálata. A tanácsadóknak, mint ahogyan azt a következő összeállításunk is érzékelteti, sok más megkívánt jellemzőjük is van, mégis az előbb említett négy tulajdonság:

- a szakmai hozzáértés,
- a tanácsadói készség,
- a függetlenség és
- a professzionális magatartás a legfontosabb.

Természetes, hogy ezek a kívánalmak a különböző tanácsadók esetében más-más szinten teljesülnek. Korántsem mindegy például, hogy ki, mikor, szakmai pályafutásának mely szakaszában lesz tanácsadó. Tapasztalatok szerint a szakmai előélet függvényében három jellemző típus különíthető el. Ezek a következők:

- felsőoktatási intézmény elvégzése után azonnal,
- néhány év szakmai tapasztalat birtokában,
- szakmai pályafutásuk delelőjén.

Belátható, hogy az említett típusok esélyei eltérőek a tanácsadókénti megfelelés kritériumait és a tanácsadói előmenetelt tekintve. A tanácsadóktól megkívánt fontosabb tulajdonságok strukturált rendszerét Kubr (2000) a következők szerint határozza meg:

- intellektuális képességek:
  - gyors és könnyű tanulás képessége,
  - megfigyelési, szelektálási, adatgyűjtési és értékelési képességek,
  - jó értékítélet,
  - szintetizálás és általánosítás képessége,
  - kreativitás és eredetiség,
- mások megértése és velük való közös munkavégzés képességei:
  - más emberek tiszteletben tartása,
  - előrelátás és az emberi reakciók értékelése,
  - könnyű kontaktusteremtés,
  - a bizalom elnyerésének képessége,
  - udvariasság és professzionális viselkedés,
- kommunikációs készség:
  - szóbeli és írásbeli kifejezőkészség,
  - tanítási hajlam,
  - figyelemösszpontosítás,
  - meggyőzőési és motivációs hajlam,
- intellektuális és emocionális érettség:
  - független véleménynyilvánítás,
  - feszültség, bizonytalanság és frusztráció elviselése,
  - kiegyensúlyozott, nyugodt, tárgyilagos viselkedés,
  - önkontroll minden helyzetben,
  - rugalmas alkalmazkodás mindenféle helyzethez,
- személyes hajtóerő és motiváltság:
  - megfelelő mértékű önbizalom,
  - egészséges ambíció,
  - vállalkozó szellemiség,
  - bátorság és kezdeményezőképeség,



- etika:
  - mások őszinte segítése,
  - kivételes becsületesség,
  - a hatásköri lehetőségek felismerése,
  - a hibákból való tanulás,
- testi és lelki állapot, a különböző feltételek közötti munkavégzésre való testi és lelki alkalmasság.

A mezőgazdaságban tevékenykedő tanácsadókra az előzőek éppúgy igazak, mint az egyéb területen dolgozó tanácsadókra. Ezzel együtt a mezőgazdasági és a mezőgazdasági háttér ismeretében további tulajdonságokat is célszerű megkövetelni. Ezek a következők:

- személyi jellemzők:
  - érdeklődés a vállalkozó családok problémáinak megértése, megoldása iránt, segítőkészség a gondok orvoslásában,
  - a vidék társadalmi-gazdasági problémái iránti fogékonyság, a hatótényezők megértésének képessége,
- szakértői vonások:
  - képesség a gazdákkal való jó munkakapcsolat kialakítására annak megértésével, hogy mit akar tenni a gazda és ennek érdekében mit vár el tőle,
  - képesség annak pontos becslésére, hogy a vállalkozó családnak mire van szüksége, és mi az, amit reális reménnyel elérhet,
  - magabiztosságot sugalló és megbízható, bizalmat érdemlő fellépés a munkakapcsolatokban és azon túl is,
- kapcsolatteremtő jellemvonások:
  - ügyesség a személyes, a csoportos, az írott és más kommunikációs kapcsolatok megteremtésében,
  - az információk megszerzésének, feldolgozásának és a gazda általi felhasználhatóság elősegítésének képessége,
- szakmai ismeretek, képességek:
  - képesség arra, hogy komplex szakmai ismereteit „kimutatva” megnyerje a gazdákat, illetve a vállalkozó családok bizalmát,
  - ismereteinek folyamatos gyarapítása és naprakésszé tétele, figyelve arra, hogy az ismeretek döntő része „felhasználói” szinten szükséges,
- a szolgáltatások „eladásának” képessége:
  - új ügyfelek megnyerése, toborzása,
  - a már meglévő vevőkör megtartása,
  - a lehetőségek megteremtése azáltal, hogy a közös érdeklődésű gazdákat összehozza, és hat azokra, akik különféle szolgáltatásokat nyújtanak a vállalkozó családok részére.

A két összeállítás elemeinek részletes összevetésével az azonosságok/hasonlóságok és a különbségek feltárhatók annak érdekében, hogy a tanácsadók kiválasztása során miként található meg az optimális megoldás az elméleti kívánalmak és a valós lehetőségeket megtestesítő személyiségjegyek között.

## 5.2 A SZAKTANÁCSADÓ SEGÍTŐI

A tanácsadó szerteágazó feladatait csak akkor képes ellátni, ha olyan támogató csoport áll mögötte, amely szakértelmével lehetővé teszi a szükséges munkafeltételek és ismeretanyag biztosítását. A csoportban dolgozók más-más feladatokat látnak el.

### *Témaspecialisták*

A témaspecialisták feladata az új technológiák és információk közvetítése a szaktanácsadóknak. Szerepe abból áll, hogy áthidalja a szakadékot a kutatási eredmények és a gyakorlat között. A kutatás és a szaktanácsadás közötti kapcsolat nagyon fontos, mert a szaktanácsadás nem létezhet sokáig megfelelő és megbízható információ nélkül, másrészt a kutatás nem veszi ki részét az ország mezőgazdasági fejlesztéséből, ha eredményeit nem tudják átültetni a gyakorlatba. A témaspecialistának segítenie kell a helyi szituációkhoz alkalmazható kutatási eredmények reális javaslatokba való öntését.

A témaspecialisták feladatai részletesen a következők:

- kapcsolattartás a kutatást végző intézményekkel annak érdekében, hogy megismerjék a folyamatban lévő kutatásokat és azok eredményeit,
- a területükhöz kapcsolódó kutatási adatok és trendek tanulmányozása, elemzése,
- olyan képzési tervek és más tevékenységek kidolgozásában való közreműködés, amelyek segítségével a kutatási eredményeket a szaktanácsadóhoz továbbítják,
- együttműködés a mezőgazdasági tájékoztatásban dolgozó szakemberekkel bulletinek, tájékoztató és vizuális eszközök elkészítésében, amelyekkel az információt továbbíthatják a szaktanácsadóknak, illetve a vállalkozóknak.

A témaspecialisták képesítésének a következőkre kell kiterjedniük:

- egyetemi végzettség a megfelelő szakterület mélyebb szintű ismereteivel,
- képesség és hajlandóság az olyan kutatási anyagok, valamint újdonságok átültetésére, amelyeket a gyakorlatban a gazdálkodás problémáinak megoldásában hasznosítani lehet.

### *Irányítói munkakörben dolgozók*

Az első két kategória (a szaktanácsadó és a témaspecialista) szakember gárdája nem lesz sikeres a harmadik, az irányítási feladatokat ellátók csoportja nélkül. Ők irányítják a szervezetet, felelősek annak működéséért.

Az állami szaktanácsadói hálózatok esetében általában a regionális (megyei vagy tartományi) és a területi (járás vagy körzeti) hivatalok szintjeit állítják fel. Míg a regionális központokból általában csak 3-5 található egy országban (ez elsősorban Európára vonatkozik), addig a területi központok száma elérheti a több tízet is, sűrűségük pedig a terület viszonyaihoz alkalmazkodik.

### *További munkakörök*

Ide tartoznak azok a közreműködők, akik a kommunikáció, a sajtó, a programfejlesztés és a képzés területén dolgoznak. A pozíciók többsége magas szintű specializációt kíván. E csoporthoz tartozóknak ismerniük kell a továbbképzési módszereket, és azonosulniuk kell a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás céljaival.

A szaktanácsadó szervezetnek a programtervezés, a programok megvalósítása és értékelése során törekedniük kell a vállalkozók bevonására. A szervezet általában a következő kulcsterületeken kívánja igénybe venni a vállalkozók tapasztalatait:

- A probléma meghatározása: csak a vállalkozók tudják elmondani, mit, miért tesznek. Saját nézőpontjukból határozzák meg problémáikat.
- Visszajelzés az újonnan kipróbált technológiáról: csak a vállalkozók tudnak segíteni annak meghatározásában, hogy mik akadályozzák az új technológia alkalmazhatóságát. Ezzel a visszajelzéssel a jövőbeni kutatásoknak és szaktanácsadási programoknak is irányt szabnak.
- Az ügyfelek a szaktanácsadó által indított programok hatékonyságáról felbecsülhetetlenül fontos értékelést adhatnak.

### **5.3 A SZAKTANÁCSADÁSBAN DOLGOZÓK SZÁMÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

Fontos kritérium, hogy a szaktanácsadási rendszer biztosítsa azt, hogy a szaktanácsadó és az ügyfelek kölcsönösen elérhessék egymást. Ha ez biztosítható a szaktanácsadói stáb utaztatásával, akkor kevesebb kihelyezett hivatalra van szükség. Ha a mobilitás nem megoldható, akkor a szervezetnek szüksége van a klientúra közvetlen közelébe telepített csoportra. Ezekre való tekintettel is az alkalmazottak számát a következő tényezők befolyásolhatják:

- a körzet nagysága,
- az ügyfelek száma és képzettsége,
- a mezőgazdaság diverzifikáltsága,
- a birtokok méretes összetettsége,
- a szaktanácsadói stáb mobilitása,
- a stábon belüli kommunikáció gördülékenysége,
- a stáb rutinja,
- az alkalmazott szaktanácsadási módszerek.

A 4. táblázat a világ egyes régióiban az egy szaktanácsadóra jutó farmerek számát és az általuk menedzselt földterület nagyságát ismerteti.

4. táblázat: Egy szaktanácsadóra jutó vállalkozók száma és a menedzselte szántóföldi terület nagysága földrajzi körzetenként 1988-ban

Földrajzi körzet	Egy szaktanácsadóra jutó	
	vállalkozó* (fő)	szántóterület (ha)
Afrika	1800	2240
Ázsia, Ausztrália és Óceánia	2660	1075
Európa	430	3720
Latin-Amerika	2940	3980
Észak-Amerika	325	19 440
Közel-Kelet	2500	5400

\* Az aktív vállalkozókat figyelembe véve.

(Forrás: Global Consultation on Agricultural Extension.)

Látható, hogy a fejlettebb gazdasággal rendelkező régiókban az egy tanácsadóra jutó vállalkozók száma nem, vagy csak alig, haladja meg az 500 főt. Mezőgazdaságunk fejlettsége azt indokolja, hogy mi se térjünk el lényegesen ettől az értéktől, sőt, ha figyelembe vesszük az alkalmazottak szükséges számát befolyásoló tényezők ismertetésekor elmondott szempontokat (különösen a gazdák képzettsége, a szaktanácsadó rutinja), ezt a számot célszerű lényegesen csökkenteni.

## 6. A SZAKTANÁCSADÁS TERÜLETEI

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás alapvető célja, a mezőgazdasági termelés és az élelmiszer-ellátás hatékonyságának a biztosítása, a gazdálkodók tevékenységének, megélhetésének segítése. Ugyanakkor, különösen a technológia fejlődésével, az agrártevékenységek bővülésével, a piacok globalizálódásával, a mezőgazdasághoz kapcsolódó társadalmi igények hangsúlyozódásával, egyre sokrétűbb és egyben egyre specializáltabb feladatok ellátását foglalja magába.

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás legfontosabb területeinek meghatározása számos tényező függvényében közelíthető csak meg. Az alapvető gazdasági, társadalmi, politikai környezettől és folyamatoktól befolyásolva, térben és időben is eltérő preferenciákkal találkozhatunk. Alapvető megközelítésben, a szaktanácsadói rendszerek legfontosabb célja a gazdálkodók és az ágargazdasági szervezetek segítségével a mezőgazdasági termelés, a lakosság élelmiszerrel történő ellátásának biztosítása volt. Ez különösen tetten érhető az Európai Unióban, hiszen a mezőgazdasági termelés, az élelmiszer-alapanyagok előállítás és feldolgozása már a kezdeteknél kiemelt, stratégiai fontosságú terület volt, mely az Európai Gazdasági Közösség indulásakor, az 1957-es római szerződés 38. cikkelyében lefektetett Közös Agrárpolitikaként megfogalmazódott (Halmai, 2002). Ennek okai között megtaláljuk a II. világháborút követően az élelmiszer-ellátás kiemelt fontosságát, a mezőgazdasági népesség relatív magas arányát (20-30%) és az európai mezőgazdaság versenytársakkal szembeni lemaradását (Gazdag, 1999).

A szaktanácsadási rendszerek fejlődését és fejlesztését elemezve kiderül, hogy az mindig a korhoz és az aktuális gazdasági célokhoz igazodó tevékenység volt. Kezdetben elsősorban technológiai irányt mutatott. Ha például a mezőgazdaságban egy új fajta bevezetéséről kellett dönteni, akkor azok elterjesztésében végeztek érdemi tanácsadói munkát, ha új gépek és technológiák váltak ismeretessé, akkor pedig azok megismertetésében volt kimagasló szerepe a szaktanácsadásnak. Ez a feladat az ágazatok számának növekedésével, a kapcsolódó technológiák, eljárások, feltételek és problémák sokasodásával már egyre specializáltabb ismereteket és szakmai támogatást tett szükségessé, ami magával vonta a szaktanácsadás területeinek gyarapodását, a szaktanácsadás fontosabbá válását, egyáltalán a tanácsadók számának növekedését, még akár az agrárfoglalkoztatás csökkenése mellett is. Ez nagyon jól tetten érhető egy amúgy fejlett mezőgazdasággal rendelkező országban, mint pl. Dánia.

Duczkowska (1999) szerint a globalizációs folyamatok, valamint a mezőgazdasági ágazatban hosszú ideje tartó túltermelési válság miatt a szaktanácsadás szerepe felértékelődött és átalakult. Míg régen a szaktanácsadás szerepe abból állt, hogy maximalizálja a gazdálkodók bevételeit és adaptálható technológiai tanácsokat adjon, később a mezőgazdaság modernizálásának szükségszerűsége került előtérbe. Magyarországon, ahol a rendszerváltást követően az elaprózódott birtokszerkezet, az elavult technológia és a kellő szakismeret hiánya a jellemző, ez különösen fontos.

A technológiai fejlődés és a termelés növekedésének következtében, miközben egyre nőtt a társadalom aggodalma a mezőgazdaság környezeti fenntarthatóságával kapcsolatban – többek közt mivel az iparszerű mezőgazdaság túlzott kemikália-felhasználása vidéki környezet pusztulásához vezetett –, újfajta társadalmi, ökológiai szempontok is felmerültek. Előtérbe került a fenntartható fejlődés, a környezet védelmének, az élelmiszer-minő-

ségnek, az állatjólétnek a fontossága, melyek a mezőgazdasági termeléssel kapcsolatban a tisztán a termelés és technológia javítását, fejlesztését célzó intézkedéseken túlmutatva, az előbb felsoroltakra vonatkozó társadalmi igények, szabályozások és törvények követését, betartását igénylik.

Ezek az új igények és elvárások a szaktanácsadás területeinek számát és fontosságát tovább növelték, hiszen az egyre bonyolultabb gazdasági-társadalmi környezet, a kiszélesedő és globalizálódó piacok rendkívül komplexé teszik azokat a tényezőket, melyeket az egyes gazdálkodóknak figyelembe kell venniük. A kutatások alapján erre nem minden esetben jut idő, vagy nem minden esetben áll rendelkezésre az ezekhez szükséges tapasztalat (Kozári, 1991; Pető, 2002; Tóth, 2005). A mezőgazdasághoz és az alapanyag-feldolgozáshoz kapcsolható legfontosabb szaktanácsadási területek a 73/2015. (XI. 6.) FM rendelet szerint akövetkezőkben foglalhatók össze:

### *A támogatott szaktanácsadás szakterületei*

1. Elsődleges mezőgazdasági termelés
  - 1.1. Szántóföldi növénytermesztés
  - 1.2. Állattenyésztés
  - 1.3. Kertészet (zöldség-, gyümölcs-, szőlő-, dísznövény-, gyógynövény- és faiskolai termesztés)
2. Élelmiszer-előállítás, feldolgozás
3. Erdőgazdálkodás
4. Vadgazdálkodás
5. Környezet- és természetvédelem
6. Növényvédelem
7. Állategészségügy
8. Földügyek
9. Vidékfejlesztés
10. Farmmenedzsment, ökonómia

### *Szakterületen belüli tevékenységi területek (támogatható szolgáltatási tevékenységek)*

1. Állati termékek előállítása, feldolgozása
2. Alternatív energiatermelés és hasznosítás
3. Borászat
4. Élelmiszer-higiéncia és -biztonság
5. Élelmiszer-jelölés, -minőség
6. Erdősítés
7. Elsődleges fafeldolgozás
8. Erdőnevelés és fakitermelés
9. Erdővédelem
10. Falusi és agroturizmus

11. Fehérjenövények termesztése
12. Földmérés, területmérés
13. Földvédelem és földminősítés
14. Gabonatermesztés
15. Gyümölcsstermesztés
16. Halgazdálkodás
17. Integrált növényvédelem
18. Juh- és kecsketenyésztés
19. Kertészeti zöldségtermesztés
20. Kisállattenyésztés
21. Kistermelői értékesítés
22. Kölcsönös megfeleltetés
23. Lovas turizmushoz kapcsolódó lótenyésztés
24. Marketing és értékesítés
25. Melléktermék- és hulladékhasznosítás
26. Munkabiztonság
27. Növényi termékek előállítása, feldolgozása
28. Olajos növények termesztése
29. Ökológiai gazdálkodás
30. Pályázatírás, projektmenedzsment
31. Sertésenyésztés
32. Szántóföldi zöldségtermesztés
33. Szárnyasfélék tenyésztése
34. Szarvasmarha tenyésztése
35. Szőlőtermesztés
36. Takarmányozás, takarmány-előállítás
37. Támogató adminisztráció
38. Tápanyag-gazdálkodás, talajvédelem
39. Tervkészítés
40. Tevékenységdiverzifikáció
41. Vadkár megelőzés, felmérés
42. Vállalkozásszervezés
43. Vízgazdálkodás és öntözésfejlesztés

Kozári (2000) alapján a szaktanácsadás lényeges területeinek meghatározása elsősorban attól függ, hogy a gazdák milyen és mennyire szerteágazó tevékenységet folytatnak, illetve milyen szintű szakismerettel rendelkeznek. Mindezekben fontos szerepet játszik az állami gazdaságpolitika, az általános gazdálkodási célok, az oktatási és kutatási politika, és természetesen a rendelkezésre álló természeti, gazdasági és emberi erőforrások. Ezek mellett nagyon fontos a támogatási rendszer – a hozzáférhető (nemzeti vagy közösségi) támogatások, a különböző kedvezmények. Ezek a tényezők a szaktanácsadási rendszer egészére kihatnak, és területenként, országonként más és más összetételű szaktanácsadást és eltérő módszereket helyeznek előtérbe.

Az ír mezőgazdasági és szaktanácsadási rendszer bizonyítja, hogy egy olyan országban, ahol csak néhány fontosabb mezőgazdasági ágazat létezik (szarvasmarha- és juhtenyésztés, valamint legelőgazdálkodás) a gazdálkodók információellátását egy-egy szaktanácsadó is képes biztosítani. Itt tehát generalista, átfogó információszolgáltatást nyújtó szaktanácsadókat alkalmaznak. A szaktanácsadók (elsősorban a három fő ágazattal kapcsolatban) szakmai, ökonómiai és könyvviteli információkat adnak.

Skóciában a szaktanácsadás alap- vagy szerződéses szolgáltatásként vehető igénybe. Az alapszolgáltatás körébe tartozik egy, legfeljebb 4 óra/év időtartamú konzultáció, a telefonos tanácsadás lehetősége, bizonyos kiadványok megküldése és kedvezményes részvétel a szolgálat által szervezett rendezvényeken. Ezen túlmenően a gazdálkodó további szolgáltatásokra köthet szerződést. A gazdák leggyakrabban a rendszeres farmlátogatást, a talaj- és takarmányanalízist, a növényvédelmi tanácsadást és az év végi zárómérleg elkészítését igénylik.

A fejlett mezőgazdasággal és kétszintű szaktanácsadói rendszerrel rendelkező Dániában a tanácsadó szolgálat fő feladata, hogy technikai ismereteket és szolgáltatást biztosítson a helyi tanácsadó központoknak, amelyek az egész ország területén továbbítják a műszaki, a gazdasági, az oktatási, az információtechnológiai és a szociális ismereteket (Kozári, 1991).

A francia szaktanácsadási rendszerben a termeléstehnológiára vonatkozó szaktanácsadás az alapvető. Ezt a tanácsadási formát a termelési eszközöket forgalmazó beszerzési és értékesítési szervezetek, illetve a gazdasági érdekeltséggel nem rendelkező Tanácsadói Kör (FDGEDA) biztosítja. Az átfogó termelési szaktanácsadás olyan szaktanácsadási forma, amely komplex egészként kezeli a termeléstehnikai kérdéseket és a gazdasági szemléletet egyaránt. A műszaki-ökonómiai tanácsadás esetében speciális tanulmányok elkészítéséről van szó. Az üzemgazdasági tanácsadás a mezőgazdasági üzemet teljes egészében érintő, a termeléstehnikai aspektuson túlmutató szaktanácsadási tevékenységet jelent, amelyben a legnagyobb részt a könyveléssel és az adótanácsadással kapcsolatos feladatok teszik ki. Ebben a tanácsadási formában a legaktívabbak az ún. számviteli központok.

A finn mezőgazdasági tanácsadó központok fejlett szolgáltatásai lefedik az üzleti ötletek értékelését, a vállalkozói képzéseket, a működés és a termelés megtervezését mind gazdasági, mind adózási, mind marketing-szempontról, valamint segédkeznek a gazdaságok, kisvállalkozások minőségügyi rendszerének kifejlesztésében. A tanácsadás kiterjed a termelés fejlesztésére, a szántóföldi kultúrákra, a kertészetre, az organikus gazdálkodási módszerekre, a pénzügyi helyzet elemzésére, valamint az eredmények értékelésére (Fehér, 1995).

Hollandiában az állami szaktanácsadói szolgálat a szakmai, technológiai és gazdálkodási témákkal kapcsolatban nyújt tanácsot, míg az alulról szervezett farmerszervezetek által létrehozott Mezőgazdasági Tanács hálózata, az állami tevékenység ellenőrzése mellett, társadalmi és gazdasági-pénzügyi tanácsadást is végez (Swanson, 1990). Hollandiában – Magyarországhoz hasonlóan – megtalálható szinte minden olyan mezőgazdasági ágazat, amely a mérsékelt égöv alatt működőképes. Ebben az esetben generalista szaktanácsadók már nem alkalmazhatók, egy régió gazdálkodóinak információellátását specialisták biztosítják. Egy-egy specialista csak egy szűk szakterületen fejti ki tevékenységét.

A specialista szaktanácsadók által nyújtott információszolgáltatás általában kiterjed a növénytermesztés, a kertészet, a talajerő-gazdálkodás, az öntözés, a növényvédelem, az állattenyésztés, az állategészségügy, a takarmányozás, a mezőgazdasági gépesítés, az építészeti és energetika, az agrárökonómia, a menedzsment, a marketing, a jog, a pénzügy és a környezetvédelem területeire.

A szaktanácsadásnak az adott régióban termelő gazdák többségének szakmai felkészültségét figyelembe véve a következő három fő területre kell koncentrálnia:



- ha a képzetlen gazdálkodók vannak többségben, akkor a szakmai képzést,
- képzett gazdák túlsúlya esetében a technológia-fejlesztést és ha már
- kialakult a magasan képzett gazdálkodói réteg, a kutatásfejlesztés területén kell közreműködniük.

Az említett tényezők miatt az új gazdálkodási struktúra kialakulásának átmeneti időszakában (míg a gazdák vállalkozásuk megfelelő menedzselésére nem képesek), a lehető legszerteágazóbb területre kell a szaktanácsadásnak koncentrálnia. Miután az alapvető szakmai és farmvezetési ismeretekkel rendelkeznek a gazdák, akkor ismét fontos a tanácsadás szakterületeinek újragondolása (Kozári, 2000).

Az előzőek is felhívják a figyelmet arra, hogy a korszerű tanácsadói munkának már fel kell vállalnia a gazdálkodásszervezési területeket, vezetési, szervezeti, ökonómiai, marketing stb. döntések segítését is. A vállalati irányítás-hoz hasonlóan a mezőgazdasági termelőkkel, szervezetekkel kapcsolatban is – a vezetési, szervezési, menedzseri munka jelentőségének növekedésével – az utóbbi egy-másfél évtizedben, egyre fontosabbá és szélesebbé vált a menedzsment tanácsadók által lefedett szakterület. A fejlett piacgazdasággal rendelkező országok szaktanácsadói tapasztalataiból kiindulva Pappné (1993) – figyelembe véve Baxter (1984) véleményét – is úgy gondolja, hogy a szaktanácsadásnak jelentős a szerepe az új és a már működő agrárvállalkozások működésének menedzselésében. Kozári (2000) és Poór (2005) alapján összefoghatók azok a területek, melyek a menedzsment jellegű tanácsadás jellegzetességei, és amelyek napjainkban lassan hasonló, vagy éppen fontosabb, szerepet kapnak, mint a magához a szigorúan vett termeléshez kapcsolódó tanácsadás. Ezek alapján a szaktanácsadás legfontosabb területei a következők:

- Termelési technológiák, működési tanácsadás
- Termelési és szolgáltatási tevékenység szervezése
- Pénzügyi és ügyviteli rendszerek
- Jog
- Marketing és promóció, értékesítés
- Vállalati stratégia- és szervezetfejlesztés
- Outsourcing
- Emberi erőforrások
- Piaci és vállalati kapcsolattartás
- Gazdasági és környezettanulmányok
- Információs rendszerek fejlesztése
- Projektmenedzselés

Már nem sorolható a kifejezett vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás kategóriájába, de mindenképpen megemlítendő, hogy az agrárium szerepének változásával (elsősorban a foglalkoztatást tekintve), a vidék fontosságának ártértékelődésével, a diverzifikáció szükségszerűségével a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás egyre inkább a vidéki szaktanácsadás szerepkörét is magára ölti. Sofranko (2003) szerint a kormányok egyre inkább a vidéki népesség és a vidéki gazdaság támogatását helyezik előnybe a mezőgazdasággal szemben, miközben egy olyan új mezőgazdasági politika kialakítására van szükség, amely magában foglalja az egész vidéki gazdaság fejlesztését. Ebben a tekintetben, amikor már nem kizárólagosan maga a termelés és a termékelőállítás, illetve a kizárólag ehhez kapcsolódó agrártevékenység fejlesztése a cél, a szaktanácsadás szerepe már jóval átfogóbb és komplexebb,

mint a szorosan vett vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadásé. Ezzel a szaktanácsadás területei kiegészülnek, újabb elemeket kapnak, és ebben már megjelennek az Unió kiemelt fontosságú prioritásai is:

- Alternatív jövedelemszerzési lehetőségek feltárása, megteremtése.
- A környezet, a természeti táj, valamint a kultúrtáj megőrzése.
- Falumegújítás.
- Település- és térségmarketing.
- Település- és térségfejlesztés.
- Helyi stratégiafejlesztés.
- Közösségfejlesztés.
- Falusi turizmus.
- Hátrányos helyzetű csoportok (fiatalok, nők, kisebbség) támogatása.

Ezekhez szervesen kapcsolódnak a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadásnak azok a területei, melyek az előbb felsoroltakon túl, elsősorban a Közösség mezőgazdasági és vidékfejlesztési politikájához (azon belül is elsősorban a LEADER kezdeményezéshez, illetve hazánkban az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Programhoz, illetve Nemzeti Vidékfejlesztési Tervhez) kapcsolódóan uniós taggá válásunkat követően kerültek előtérbe. Ezek az alábbiak:

- Európai uniós ismeretek
- Pályázati tanácsadás
- Pályázatírás

Ennek különös aktualitást kölcsönöz, hogy az EU 2003 őszén megjelent 1782/2003/EK és 1783/2003/EK rendeleteiben a szaktanácsadást – a korábbiaktól eltérően – nemcsak támogatható, de az 1782/2003/EK rendelet 13. cikkében „*Farm advisory system*”-ként nevesítve a tagországokban 2007. január 1-jét követően kötelezően működtetendő szolgáltatásként határozza meg. A rendszer kötelező működtetésén túl az EU számos támogatás igénybevételének feltételeként írja elő a szaktanácsadó igénybevételét (pl. induló vállalkozásokhoz adható 5000 € többlettámogatás és a félig önellátó gazdaságoknak adható támogatás), vagy a támogatási kérelem részeként – alapvetően a szaktanácsadó segítségével elkészíthető – tervet követel meg, mint pl. az üzem- és üzleti terv.

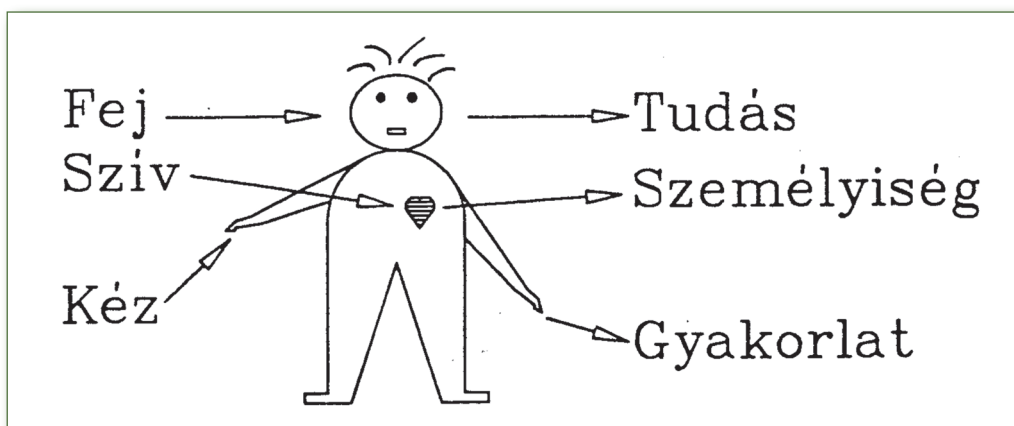
## 7. A MEZŐGAZDASÁGI ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZER (MIIR)

A fejezet megismerteti az olvasót a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer fogalmával, helyével a szaktanácsadás tárgykörében. Bemutatja helyi ismereti és információs rendszer vizsgálatának legismertebb módszerét a RAAKS-módszert.

A vállalkozónak a hatékony termelés érdekében a legkorszerűbb és mindenre kiterjedő információval kell rendelkeznie. Az önálló vállalkozó csak a szükséges szakmai, ökonómiai, piaci, jogi, pénzügyi és szociális ismeretek birtokában képes jövedelmező termelést folytatni. A megszerzett információ mennyiségének, minőségének és alkalmazásának mértéke az ember tudásának, személyiségének és gyakorlati tapasztalatainak függvényében változik. Az információ elérését és az információ helyes felhasználását befolyásoló fontosabb tényezőket a 2. ábra szemlélteti.

**2. ábra: A megszerzhető információ mennyiségét és minőségét behatóró főbb emberi tényezők**

(Forrás: Saját összeállítás.)



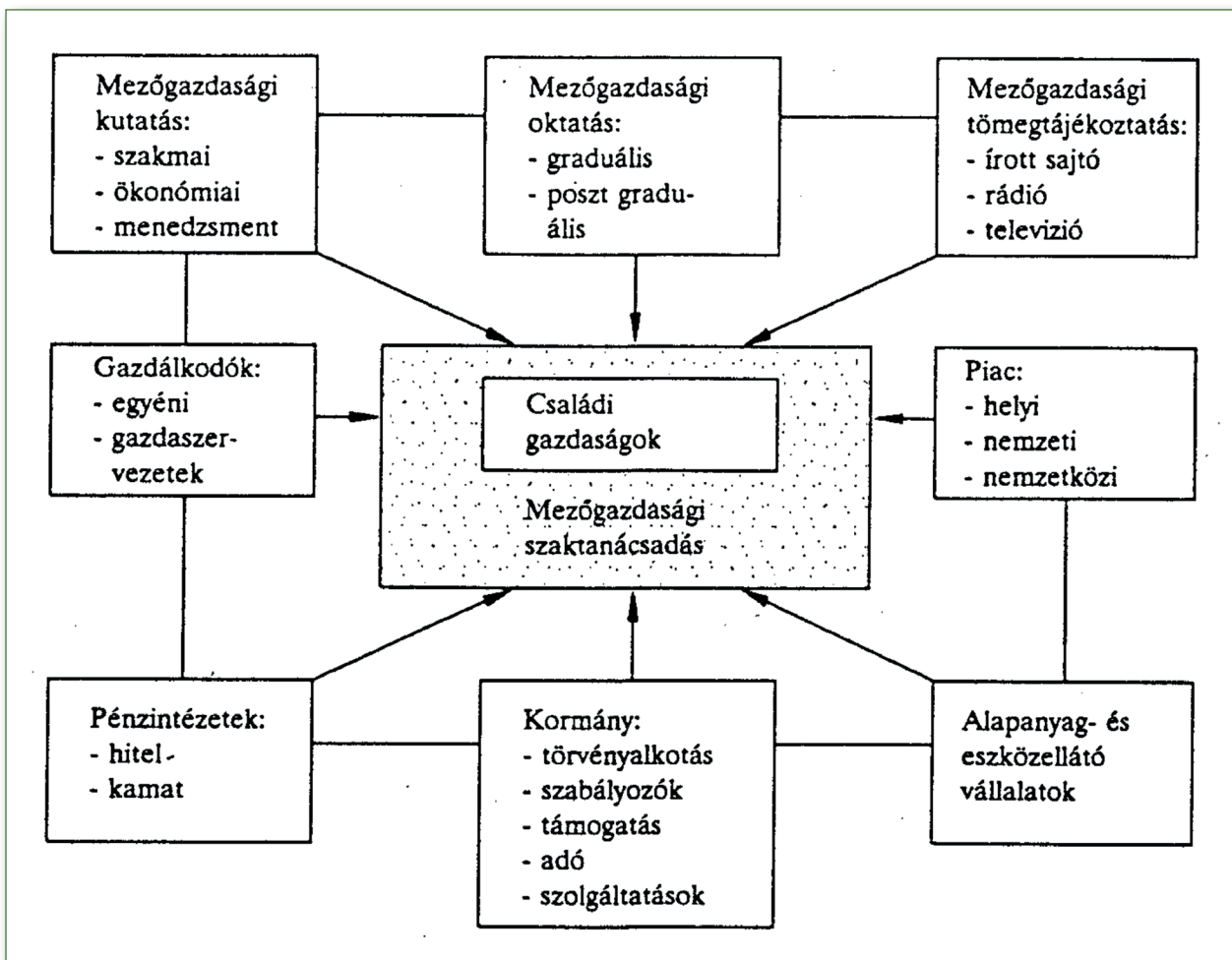
Ahhoz, hogy megismerjük a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer lényegét, tisztázni kell néhány fogalmat. Az ismeret az a tudás, amely felhasználható és továbbadható. A szaktanácsadó, ha birtokában van olyan tudásnak, amelyet képtelen továbbítani, az mások számára nem lesz hozzáférhető, azaz nem lesz ismeret. A MIIR következő fontos szava az információ. Az információ továbbított ismeret, olyan felhasználható tudás, amelyet a gyakorlatban is alkalmazni tud a felhasználó.

A MIIR emberek, intézetek, termelővállalkozások és szervezetek azon összessége, amelyek a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztéssel kapcsolatos ismereteket kialakítják, hordozzák, továbbítják és felhasználják.

Az információforrások és az új ismeretek sokasága, állandó gyarapodása gyakorlatilag nem teszi lehetővé azok folyamatos követését. A vállalkozónak nincs ideje arra, hogy valamennyi szaklapot, szakkönyvet, prospektust stb. elolvasson, hallgassa és nézze a rádió, valamint a televízió idevonatkozó adásait és egyidejűleg jövedelmező termelést is folytasson. Ennek képtelenségét bizonyítja a főbb információforrásokat bemutató 3 ábra.

3. ábra: A vállalkozó főbb információforrásai

(Forrás: Saját összeállítás.)



Az információ szelektálásában és célirányos továbbításában jelentős szerepet vállal a mezőgazdasági szaktanácsadó. A szaktanácsadó felvállalja az időt rabló információgyűjtést, elvégzi annak szűrését, és csak az adaptálható ismereteket továbbítja a gazdáknak. A rendszer legfontosabb elemei a 3. ábrán felsorolt szervezetek. A MIIR – az abban elfoglalt szerepe miatt – a szaktanácsadó kutatási körébe tartozik.

A MIIR működése országonként jelentősen eltér, ami a következő okokra vezethető vissza:

- az egyes országokban eltérő az alkalmazott mezőgazdasági politika, hiszen az országok egy részében a mezőgazdasági termelést erősen támogatják, míg másokban kevésbé,
- jelentős a különbség az egyes országok között a rendelkezésre álló humán- és anyagi források tekintetében,
- eltérés található a működtetett mezőgazdasági ágazatok számában is (sokkal könnyebb oktatni, kutatni, tanácsot adni és a technikai színvonalat biztosítani azokban az országokban, ahol csak 5-10 jelentősebb mezőgazdasági ág életképes [Írország, Skócia], mint azokban [mediterrán országok], melyekben az ökológiai viszonyok akár 20-30 termelési ág működését is lehetővé teszik),

- a MIIR-ben helyet foglaló szervezetek integrációs és koordinációs törekvései nagyban lerövidíthetik az új ismeretek átadásának idejét (nem mindegy, hogy az új kutatási eredmények már heteken belül vagy esetleg csak évek múlva jutnak el a felhasználóhoz, esetünkben a gazdákhöz).

Ideális esetben a MIIR-t alkotó szervezetek szoros kapcsolatban állnak egymással, melynek kialakításában és fenntartásában nagy szerepet játszik a tanácsadó. Az ismereti és információs rendszeren belül az oktatás, a kutatás és a szaktanácsadás egymást kiegészítő egysége, harmóniája elsődleges. Ez érthető is, hiszen kutatási eredmények nélkül az oktató nem tud új ismereteket átadni a diákoknak, a szaktanácsadó pedig a gazdáknak. Szaktanácsadás és oktatás nélkül a kutatási eredmények pedig lassabban jutnak el (ha egyáltalán eljutnak) a felhasználóhoz.

## 7.1 AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI ESZKÖZÖK HASZNÁLATA

Az információtechnológia lexikális megfogalmazásban az információ összegyűjtésének, feldolgozásának, tárolásának és szolgáltatásának az elektronikára és számítástechnikára alapozott eszközrendszere. Az információtechnológia használatának célja annak támogatása, hogy a megfelelő információ a megfelelő időben, formában és helyen álljon a felhasználók rendelkezésére. Az információtechnológiában zajló forradalmi fejlődés a mezőgazdasági vállalkozásokat és így a szaktanácsadást is közvetlenül érinti.

Az eszközök alkalmazását napjaink mezőgazdasági gazdálkodásában a tevékenységek gyenge jövedelmezőségéből adódó gazdasági problémák, az infrastrukturális lépéshátrány, valamint a vállalkozók tradicionalizmusa – idegenkedése az új technikától – akadályozza. Mindezek ellenére hazánkban a rendszerváltást követő szűk évtizedben például a telefonnal való ellátottság jelentős fejlődésének lehettünk tanúi, amely maga után vonhatja a többi információtechnológiai eszköz terjedését is.

A tanácsadási munkában a legkorszerűbb információtechnológiai eszközöket a szaktanácsadó egyrészt irodai munkája során, másrészt a vállalkozókkal való kapcsolattartásban használhatja. Az utóbbi funkció betöltéséhez viszont arra van szükség, hogy a vállalkozók is rendelkezzenek ilyen eszközökkel (pl. számítógép) és legyenek jártasak azok használatában. A következő évtizedekben az információtechnológia ütemes fejlődése és általános használata prognosztizálható.

Az információtechnológia csak akkor váltja be a hozzá fűzött reményeket, ha maradéktalanul gondoskodunk a rendszerbe vitt input adatok minőségéről vagy valóságtartalmáról. Fontos az is, hogy tartsuk mindig szem előtt a gyakorlat igényeit. S ha mindez rendelkezésre áll, csak az adatok hozzáférhetőségének megkönnyítésére, korrekt adatszolgáltatási stratégia kialakítására és működtetésére van szükség.

Az információs rendszerek a következőkben ismertetett fő adatcsoportokkal dolgozhatnak (Kozári, 2000).

### *Direktivált adatok és információk*

Ebbe a csoportba sorolhatók azok az ismeretek és információk, amelyek a termeléstől függetlenül vagy csak részben függően generálódnak, de arra szervesen kihatnak. Például e csoportba tartoznak azok a makro- és mikro-gazdasági forrástényezők, amelyek gazdaságpolitikai programokban, törvényekben és jogszabályokban kerülnek meghatározásra. Ezek a MIIR-en belüli kényszerelemeknek tekinthetők.

### *Generált adatok és információk*

A MIIR funkcionális működése szempontjából ennek a csoportnak kiemelkedő szerepe van. Ide sorolhatók a különböző szervezetek által kibocsátott, kutatási eredményekre alapozott adatok és információk, valamint azok gyakorlati adaptációi.

### *Kért (lekért) adatok és információk*

Ide tartoznak azok az adatcsoportok, amelyek a különböző szolgáltató szervezetektől és adatbázisokból kerülnek az ismereti és információs rendszerbe.

### *Gyűjtött adatok és információk*

A MIIR igen fontos elemét képezik a gyakorlatból gyűjtött adatok és paraméterek. Az adatok hitelességére azonban nagy hangsúlyt kell fektetni. Az objektív adatok gyűjtésében és kiértékelésében (természetesen a vállalkozók nevének említése nélkül) jelentős szerepet kell vállalnia a szaktanácsadónak.

### *Egyéb, kapcsolódó adatok és információk*

Ide sorolható mindazon adatbázis és egyéb információ, amely a mezőgazdasági vállalkozásokhoz kapcsolódik, így szükségszerűen része a MIIR rendszerének. E kategória magában foglalja az adatszolgáltatási kötelezettségtől a banki és kereskedelmi adatszolgáltatásig terjedő adatbázisokat és ismereteket.

## **7.2 A MINTAGAZDASÁGOK SZEREPE AZ ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZERBEN**

A mintagazdaságok (elsősorban a mezőgazdasági vállalkozások esetében) jelentős szerepet töltenek be a MIIR-ben. E gazdaságok a termelésen kívül lehetőséget biztosítanak az oktatói a kutatói és – adataikkal, bemutatóikkal – a szaktanácsadási tevékenység folytatásához. A szaktanácsadó szempontjából a mintagazdaságok elsődleges szerepe a vállalkozók számára nyújtott közvetlen ismeretátadásban van. A modellgazdaságok által szervezett nyílt napokon a vállalkozók megismerhetik és a gyakorlatban láthatják azokat az újdonságokat, fejlett technológiákat, amelyek elterjedése várható vagy valószínűsíthető.

Attól függően, hogy mely intézmény üzemelteti, illetve támogatja ezeket, elnevezésükben és elsődleges céljaikban is eltérhetnek egymástól. A nyugat-európai gyakorlat szerint a következő modellgazdaság típusok játszanak szerepet a szaktanácsadásban.

### *Szakiskolai (közép- és felsőszintű tanintézetekhez kapcsolódó) gazdaságok*

Ezek a gazdaságok olyan, a szakiskolákhoz tartozó közepes nagyságú termelési egységek, amelyeket egy jól képzett vezető irányít. Feladatuk körébe tartozik:

- az adatszolgáltatás az oktatás számára,
- a diákok gyakorlati képzésének biztosítása, a termelési módszerek és technológiák bemutatása a hozzájuk tartozó technikai felszerelésekkel és épületekkel, valamint
- az alkalmazott kutatások helyszínének biztosítása.

A szakiskolai gazdaságok évente több alkalommal szerveznek nyílt napokat a szaktanácsadóknak és a vállalkozóknak. A tanüzemeknek ez a típusa valamennyi nyugat-európai államban megtalálható.

### *Kutatóintézetek által működtetett kísérleti gazdaságok*

A kutatási eredmények egy bizonyos fokon már alkalmasak arra, hogy bemutassák azokat a felhasználóknak, esetünkben a vállalkozóknak. A bemutatók alkalmával a gazdák megismerhetik az elkövetkező időszak új fajtáit, technológiáit, módszereit stb. A kutatók a vállalkozók által feltett kérdésekből és kritikai megjegyzésekből következtethetnek az újdonságok fogadtatására, esetleg a kutatási irány módosításának szükségességére. Nyugat-Európában a kutatóintézetek kísérleti gazdaságai fontos szerepet játszanak a szaktanácsadásban. Nemcsak kikérik a gazdák véleményét, hanem fel is használják ötleteiket a kutatásban.

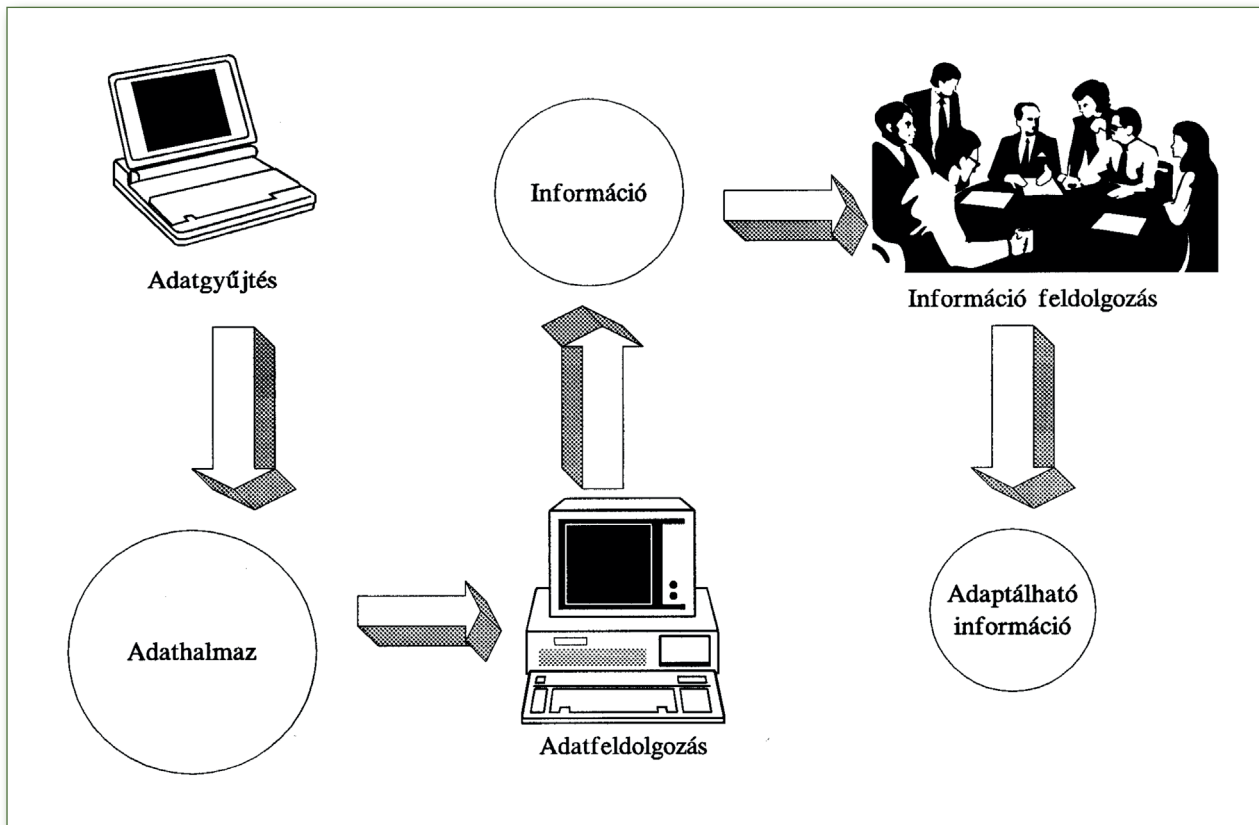
### *Önálló mintagazdaságok*

Az önálló mintagazdaságoknak két változata terjedt el Nyugat-Európában. Például Írországbán a Mezőgazdasági Kutatóintézet olyan farmokat hozott létre, melyek a régióra jellemző magángazdaságokra hasonlítanak. Az ilyen farm vezetője a családjával együtt a farmon lakik, és az Intézet tudományos munkatársaival együttműködve végzi a munkát. A mintagazdaság bemutatja az odalátogató gazdáknak, hogy a hasonló körülmények között termelő rendszerek hogyan működhetnek gazdaságosan. A pontosan regisztrált termelési adatok (a költségek, a nyereség stb. alakulása) nemcsak a gazdáknak nyújtanak információt, hanem a szaktanácsadóknak és a kutatóknak egyaránt. Hasonló céllal vonhatók be a fejlett technológiával és magas szintű szaktudással rendelkező vállalkozók farmjai is a mintagazdaságok hálózatába. A tanácsadókkal és a kutatókkal fenntartott szoros kapcsolat révén a mintafarm tulajdonosa folyamatosan informálódik a legújabb, alkalmazható módszerekről és kutatási eredményekről. Cserében a gazda rendszeresen fogadja az érdeklődő gazdatársait, és termelési adatokkal látja el a szaktanácsadókat. Hollandiában az ilyen mintagazdaságok kiterjedt hálózatát alakították ki.

A felsorolt modellgazdaság típusok közül az első kettő eddig is működött Magyarországon. Magánvállalkozók hiányában azonban csak az oktatásban, a kutatásban és a nagyüzemek irányításában tevékenykedők számára alakítottak ki bemutató, kísérleti és tangazdaságokat. A magánvállalkozók számának növekedése és a szaktanácsadás beindítása Magyarországon is szükségessé teszi a célcsoport kiterjesztését a gazdákra és a tanácsadókra.

### 7.3 A HELYI MIIR ÉRTÉKELÉSE

A tömegkommunikációs és egyéb csatornákon továbbított ismeret igen gyakran nem érkezik meg a címzethez. A szaktanácsadó által közvetített információ – jellegéből adódóan (célirányosság, adaptálhatóság) – nemcsak eléri a vállalkozót, de hatékonyan képes annak tudásszintjét emelni. A szaktanácsadó által végzett információtovábbítás folyamatát a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: A szaktanácsadó által végzett információtovábbítás folyamata

(Forrás: Saját összeállítás.)

Ahhoz, hogy a tanácsadó tisztában legyen a régiójában működő információforrások körével és tevékenységükkel, meg kell vizsgálnia a helyi környezetet és az ott működő ismereti és információs rendszert. A környezettanulmány elkészítése során célszerű figyelembe venni:

- a vizsgált terület elhelyezkedését az országon belül (körülhatárolása a térképen),
- a fontosabb összetevők területre jellemző tulajdonságait:
- a népesség; szociális szervezetei, képviselői, a föld tulajdonlasi (bérleti) rendszere, a férfiak és nők közötti munkamegosztás, a vállalkozók száma,
  - a talaj; talajtípusok, talajtermékenység és vízháztartás (csapadék, öntözési lehetőség, drénezés, szezonális),



- a gazdálkodás feltételei; a kereskedelem és az alapanyag-ellátás kiépített rendszere, hitellehetőségek, termelő berendezések beszerzési lehetőségei, azok műszaki szintje,
- a gazdálkodás; a termesztett növények, tenyésztett állatok, az ágazatok jövedelmezősége,
- a képzési szintek; hagyományok, a működő graduális, posztgraduális és tanfolyamos képzés,
- a működő infrastruktúra,
- a jelen szaktanácsadás rendszere,
- a termelési termékenység jellemzőit:
  - Miből élnek az emberek?
  - Milyen alapanyagokat használnak fel a termelés során?
  - Mit termelnek (mennyiség, minőség)?
  - Hol értékesítik (használják fel) termékeiket?
  - Hogyan költik el bevételeiket (megtakarítják, beruházásra fordítják, felélik)?
  - Milyen tevékenységeket folytatnak a gazdaságon kívül?
- embercsoportok jellemzőit:
  - Hogyan élnek és dolgoznak együtt a népesség különböző csoportjai?
  - Milyen formális és informális csoportok léteznek a régióban?
  - Melyek a csoportok közötti esetleges konfliktust kiváltó okok?
  - Mit lehet tenni az egyes embercsoportok helyzetének javítása érdekében?
  - Mely lehetőségek és korlátok befolyásolják az egyes embercsoportok (vállalkozók, nők, fiatalok stb.) helyzetét?
  - Fel vannak-e készítve az emberek az új ismeretek befogadására?
- folyamatban lévő változásokat:
  - Mik a gazdagodási, illetve elszegényesedési folyamat okai?
  - Változott-e a talaj, a levegő és a víz minősége?
  - Változtak-e az emberek kooperációs szokásai, lehetőségei?
  - Hatottak-e külső tényezők a terület gazdasági vagy szociális életére?

A vázolt feladatok elvégzése és a kérdések megválaszolása után a szaktanácsadó megfelelő információval rendelkezik ahhoz, hogy hozzákezdjen a helyi ismereti és információs rendszer tanulmányozásához. Az alapinformáció birtokában már meghatározható azon intézmények, szervezetek köre, melyek befolyásolni képesek a vizsgált régió gazdasági és társadalmi életét.

A MIIR gyors megismerését teszi lehetővé a holland szakértők által kidolgozott és a gyakorlatban bizonyított **RAAKS** (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge System) módszer alkalmazása, amely lehetővé teszi, hogy egy személy vagy egy értékelő csoport gyorsan megállapíthassa a MIIR struktúráját és funkcióját. Maga a módszer az elemzés és az értékelés különböző változatait ötvözi, segítségével a helyi MIIR valamennyi területe (aspektusa) megismerhetővé válik, feltárhatók annak erős és gyenge pontjai.

A **RAAKS lépései** a következők:

- a vizsgálatot végző személy vagy csoport felkeresi a vizsgálandó régióban a MIIR-hez tartozó szervezeteket (pl. egyetemeket, bankokat, gépgyártó vállalkozásokat, kereskedelmi egységeket stb.),

- előre megtervezett kérdések alapján megismeri a meglátogatott szervezet tevékenységét, információs és egyéb kapcsolatait,
- az információ begyűjtése után a RAAKS előírásainak megfelelően értékeli a felhasználható adatokat.

A begyűjtött információt négy táblázat (lásd az 5–8. táblázatot) alapján célszerű kiértékelni. Az első táblázat választ ad arra, hogy a vizsgálatot végzők a MIIR mely szereplőit elemezték, és azoknak mely más szervezetekkel van kapcsolatuk. Lényeges a kapcsolatok formájának megjelölése is (hivatalos, nem hivatalos, gyakori vagy eseti).

**5. táblázat: A vizsgált szervezet és kapcsolatai**

A MIIR vizsgált szervezetei	A vizsgált szervezetek kapcsolatai és azok formája				

(Forrás: Saját összeállítás.)

**Jelmagyarázat:** Hivatalos = H, Nem hivatalos = NH, Gyakori kapcsolat = 1. (pl. havonta), Eseti kapcsolat = 2. (pl. évente)

A második táblázat kitöltésével választ kaphatunk arra, hogy a vizsgált szervezet mely más szervezet, illetve csoport információbázisát gazdagíthatja, valamint arra, hogy a szektorfejlesztés mely területére terjed ki tevékenysége.

**6. táblázat: A vizsgált szervezet célcsoportjai és a szektorfejlesztés területei**

Célcsoportok	A MIIR vizsgált szervezetei	A vidékfejlesztés területei

(Forrás: Saját összeállítás.)

A harmadik táblázat kitöltésével a szervezet által nyújtott információszolgáltatás felvázolására nyílik lehetőség. Ebben az esetben azt kell feltárni, hogy a vizsgált szervezetek milyen információt, ismeretet vagy gyakorlati tapasztalatot képesek átadni más szervezeteknek.

**7. táblázat: A vizsgált szervezet által nyújtott információ**

A MIIR vizsgált szervezetei	Kibocsátott információ			

(Forrás: Saját összeállítás.)

Végül a kiértékelés negyedik táblázatában a vizsgált szervezetek általános értékelésére nyílik mód, azt kutatva, hogy milyen a vizsgált szervezet viszonya a politika formálásához, a kutatáshoz, az oktatáshoz és a szaktanácsadáshoz. A RAAKS-módszer által feltárt intézményi funkciók és kapcsolatok segítik a tanácsadót (szervezetet) az információ beszerzésben és a tanácsadói program kidolgozásában. A szervezetek közötti kommunikációs zavarok esetében célszerű kezdeményeznie a közvetlen és kölcsönös kapcsolatfelvételt. Ennek előnyeit nemcsak maguk a szóban forgó szervezetek, hanem a tőlük információt váró egyéb szervezetek és a vállalkozók is élvezhetik.

**8. táblázat: A vizsgált szervezetek összegző értékelése**

A MIIR vizsgált szervezetei	A szervezetek hozzájárulása		
	a politika kialakításához	elméleti gyakorlati ismeretátadáshoz	Szaktanácsadáshoz

(Forrás: Saját összeállítás.)

## 8. A SZAKTANÁCSADÓ SZERVEZETEK ELSŐDLEGES CÉLCSOPORTJAI

E fejezetben bemutatjuk, hogy a szaktanácsadók milyen célok alapján sorolják ügyfeleiket (a célszemélyeket) egy célcsoportba, valamint melyek azok a célcsoportok, melyeket a szaktanácsadási rendszerek világviszonylatban támogatnak.

A célcsoport hasonló ismérvek alapján kialakított vállalkozók összessége, akik azonos jellemzőik miatt csoportosan kezelhetők, képezhetők. A célcsoport, illetve annak alcsoportjai különböző kritériumok értékelése után alakíthatók ki. Ezek közé a kritériumok közé tartoznak a következő ismérvek:

- mi a közös problémája a csoportot alkotó vállalkozóknak,
- mi az oka annak, hogy a problémát a csoport tagjai szeretnék megoldani,
- mennyire homogén a célcsoport,
- elérheti-e a célját a szaktanácsadó, ha maga mellé állítja a csoport tagjait,
- indokolt-e a célcsoport kialakítása,
- megfelelő-e a célcsoport tagjainak köre,
- elegendő-e a célcsoport tagjainak ismerete,
- a célcsoportban van-e másokra megfelelő befolyással bíró tag,
- melyek a célcsoport által igénybe vehető kommunikációs csatornák,
- milyen a viszony a célcsoport tagjai és a szaktanácsadó között.

A célszemély (ügyfél, vállalkozó) a célcsoport tagja, akire a szaktanácsadó tevékenysége irányul.

Azok a vállalkozók, akik tisztában vannak a szaktanácsadás által nyújtott lehetőségekkel és előnyökkel, valamilyen kérik (kérnék) annak támogatását. A szaktanácsadó szervezetek azonban céljaiktól és alapítóiktól (finanszírozóiktól) függetlenül eltérő vállalkozó csoportokat segítenek. A támogatott célcsoportok földrajzi körzetenként is nagy eltérést mutatnak.

A 9. táblázat a szaktanácsadási szervezetek célcsoportjainak felsorolását és százalékos arányát földrajzi régióként mutatja be.

9. táblázat: A szaktanácsadó szervezetek elsődleges célcsoportjai a felhasznált idő és források tekintetében

A támogatott célcsoportok	Afrika	Ázsia, Ausztrália és Óceánia	Európa	Latin- Amerika	Észak- Amerika	Közel- Kelet
	%					
Nagyobb árutermelő gazdák	3	7	42	9	23	6
Kisebb árutermelő gazdák	17	29	27	33	25	25
Egy termék előállítására szerződött gazdák	26	17	5	24	1	34
Önellátásra termelőgazdák	31	28	2	18	1	14
Női gazdák	7	3	3	5	1	9
Földnélküli gazdák	1	4	1	2	1	5
Fiatal gazdák	8	6	5	4	4	2
Mezőgazdasági ifjúság	2	2	2	1	12	-
Háztartásbeliek	1	2	4	-	9	1
Egyéb csoportok	4	2	9	4	23	4
Összesen:	100	100	100	100	100	100

(Forrás: Kozári, 2000.)

A gazdaságilag fejletlenebb régiókban elsősorban az önellátásra termelő családokat és a kisgazdaságok tulajdonosait támogatják a szaktanácsadók. Ennek az az elsődleges oka, hogy a vállalkozók annyira alacsony szakmai felkészültséggel rendelkeznek, hogy a vállalkozás életben tartására is szaktanácsadóra van szükség. A fejlettebb régiókban azonban az árutermelő kis- és nagygazdaságokat részesítik előnyben. A látványos adatokat értelmezhetjük úgy is, hogy azokban az országokban, amelyekben a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás a közelmúltban alakult ki, a kisebb volumenben termelő vállalkozókat támogatják. A több évtizedes szaktanácsadási hagyományokkal rendelkező országokban a vállalkozók – többek között a szaktanácsadásnak köszönhetően – már megerősödtek, így az ügyfelek köre közülük kerül ki. Észak-Amerikában a széleskörű tanácsadásnak köszönhetően a vállalkozókon kívül jelentős arányban támogatnak más csoportokat is.

Kit támogasson tehát a szaktanácsadó? Csupán a nyugat-európai mintájú családi vállalkozásokat vagy a több gazda önkéntes csatlakozása révén megalakított új típusú szövetkezeteket tekintse célcsoportjának? A választ nem a célcsoportok gazdasági forma szerinti megkülönböztetésében kell keresni, hanem a vállalkozók képzettségi szintjében, működjenek azok bármilyen formában.

A teljes vagy részmunkaidőben működő mezőgazdasági vállalkozások szakismeretei az esetek többségében nem elégitik ki a jelen kor követelményeit. Leginkább a családi hagyományokra és a nagyüzemekben szerzett,

de csak a gazdálkodás egyes résztevékenységére vonatkozó tapasztalatokra alapozzák tudásukat. A vállalkozások túlnyomó része szakismeret és pályázati gyakorlat hiánya miatt nem tudja igénybe venni a már meglévő támogatási rendszerekből származó anyagi előnyöket, mely források nélkül a vidék munkaerőmegtartó-képessége tovább romlik. Ez a jövő vidékfejlesztése szempontjából igen kedvezőtlen, mert hatékony gazdálkodás kellő, folyamatosan megújított, az Európai Unió trendjeit követő szakismeret nélkül lehetetlen.

# 9. DÖNTÉSTÁMOGATÁS

Az előző fejezetekben már többször felhívtuk a figyelmet arra, hogy a szaktanácsadó az ügyfele helyett nem vállalhatja magára a döntést. Mindent meg kell tennie azonban, hogy a vállalkozót hozzásegítse azokhoz az információkhoz, melyek nélkülözhetetlenek a körültekintő döntés meghozatalához. A fejezet a döntéstámogatás fontosabb aspektusait és téziseit tárgyalja.

## 9.1 A DÖNTÉSEK TÍPUSAI

A vidéki vállalkozások versenyképessége a helyi adottságokat figyelembe vevő döntések láncolatától függ. A vállalkozások működtetése során a vezetők naponta hoznak operatív, időnként pedig stratégiai döntéseket. A döntések egy része azonban sokszor – számos okra visszavezethetően – hibás, aminek következményeként rendszerszintű problémák keletkezhetnek.

Zsigri Ferenc doktori dolgozatában a döntéshozatal mechanizmusának vizsgálata során értékelt az egyes szerzők ez irányú tapasztalatait. Több szerző figyelemre méltó kutatásait alapul véve tárta fel a döntési folyamatok mechanizmusát.

McGinn (2013) az emberi döntésekre visszavezethető katasztrófák közös vonásait vizsgálta. Véleménye szerint a nagy katasztrófák nem egyetlen rossz döntés következtében alakultak ki, hanem kisebb, több rossz döntés láncolatának következményei. A rossz döntések összefüggésben vannak az aktuális körülményekkel is – fáradtság, időkorlátok, extrém viszonyok. A hibák sokszor a célegyenesben következnek be, ami összefügg azzal, hogy a célhoz közel a döntéshozó egyén pszichés állapota megváltozik, ami hatással van a döntési képességére is.

Zenger és Folkman (2014) 50 000 vezető döntési módszereit hasonlította össze, hogy feltárja azokat a különbségeket, amelyek a jó és a rossz döntéshozók között mutatkoznak.

A szerzők kilenc olyan attitűdöt tártak fel, amelyek a rossz döntéshozók esetében merültek fel. Úgy mint:

**Lustaság.** A rossz döntések meghozatala gyakran a leellenőrizetlen információk beépülésére vezet vissza. Ezek figyelmen kívül hagyásával a rossz döntések okozta károk elkerülhetőek lettek volna.

**Nem számítanak váratlan eseményekre.** A legtöbb ember emiatt eleve nem foglalkozik azzal a gondolattal, hogy a legrosszabb is bármikor előfordulhat.

**Döntésképtelenség.** Mivel a döntések körülményei folyamatosan változnak, a döntésképtelen emberek belefutlanak a folyamatos, terméketlen elemzésekbe.

**A múltban élés:** Sok ember mindig kizárólag a múltbeli tapasztalataira építi döntéseit. Amikor a múltbeli körülmények megváltoznak, ezek a fajta döntések rendszeresen vezetnek rossz eredményre.

**Stratégia nélküliség.** Amikor valakinek nincs stratégiája, akkor rengeteg döntési alternatíva tűnhet megfelelőnek. Sajnos, ezek jó része ellentétes az adott személy hosszú távú érdekeivel.

**Túlzott függőség.** Sokszor azért nem születnek meg a döntések, mert az egyik ember a másikra vár.

**Elszigeteltség.** A jó döntések meghozatalához fontos, hogy az adott terület szakértőinek véleményét figyelembe vegyük.

**A részletek ismeretének hiánya.** Ha a döntéshozó nem rendelkezik az adott téma mélységi ismeretével, akkor – bármilyen tehetséges is legyen – nem tud jó döntéseket hozni.

Döntéseikkel kapcsolatosan **elmulasztják kommunikálni annak indokait és célját.** Sok jó döntés azért válik a végrehajtás során rosszá, mert az emberek nem értik a célt.

Minsky és Peters (2015) vizsgálatai szerint a sikeres vezetők a döntés előtt sok energiát fordítanak annak előkészítésére (ötletek gyűjtése, adatgyűjtés, szakértők és érintettek proaktív bevonása), a döntéshozatalnál számos alternatívát mérlegelnek és a döntéshozatal után minden érintettel ismertetik döntéseik lényegét.

Más megközelítésben háromféle szaktanácsadási modellt különített el:

**Technológiatranszfer modell:** Feltételezi, hogy a szaktanácsadó szolgálat tudja, mely technológiai váltások segítségével képes a vállalkozó céljait leginkább megvalósítani. Ez a feltételezés általában helytálló, de a modellt gyakran olyan helyzetekben is alkalmazták, amikor az nem helyes. Ennek a modellnek az egyik gyenge pontja az, hogy gyakran figyelmen kívül hagyja a vállalkozások és a vállalkozók között fennálló különbséget.

**Tanácsadó modell:** a szaktanácsadó és a vállalkozó együttműködve találják meg a vállalkozó problémájának legjobb megoldását. Ezzel a módszerrel egyidejűleg a vállalkozó problémamegoldó képessége is fejleszthető.

**Tanulást elősegítő modell:** a vállalkozó olyan segítséget kap, mellyel képes lesz hatékonyabban tanulni a saját és a többi vállalkozó tapasztalatából (pl. tanulókörben, ahol a tagok együtt értékelik az egyes vállalkozások teljesítményeit).

Nem állítható, hogy a fenti modellek közül valamelyik is jobban megállja helyét, mint a többi. Ha a vállalkozó megtanulja, hogyan hozzon helyes döntéseket a szaktanácsadó segítségével nélkül, és sikerült elérni a kívánt változást, a szaktanácsadó már megtette kötelességét.

A döntéseket, ha egy céltáblán helyezük el, optimális esetben annak közepén, vagyis a lehető legjobb eredményt hozó körben találjuk. A nem körültekintő, megalapozatlan döntések a céltáblán elszórtan helyezkednek el. Ennek tipikus változatait az 5. ábra mutatja be.



**5. ábra: Döntési zaj és elfogultság**

(Forrás: Kahneman et al., 2016.)



A vidék versenyképességének megteremtésében és fenntartásában a szaktanácsadó szakmailag megalapozott döntéselőkészítést végez, mérlegeli a lehetőségeket és rámutat az optimális megoldásra. Amennyiben a vállalkozót jól felkészült szaktanácsadó támogatja, döntéseinek jelentős része az idézett céltábla közepébe talál.

Az elmúlt évtizedekben a szaktanácsadó főként az új technológiák alkalmazására vonatkozóan nyújtott támogatást. A vállalkozóknak a sikeres gazdálkodás érdekében azonban egy sor további döntést kell meghozniuk.

Van den Ban (1988) a következő döntési területeket emeli ki:

**Jövedelmezőbb technológiák alkalmazása.** Ezeket a technológiákat a kutatóintézetek vagy magáncégek fejlesztik ki, melyek átadásában a szaktanácsadók közreműködnek. Néhány technológiát viszont az újító kedvű vállalkozóknak dolgoznak ki. Az, hogy az új módszer jövedelmező lesz-e, a további, elsősorban a vállalkozóra vonatkozó feltételektől függ.

**Az új technológiák menedzselése.** Ezek a döntések inkább a vállalkozás működtetésével kapcsolatosak, nem úgy, mint az előző bekezdésben szereplő taktikai döntések.

**Az elérhető erőforrások optimális módon történő kombinálása.** Idetartozik például a legjövedelmezőbb gépesítés alkalmazása, a különböző pályázati lehetőségek összevonásából származó előnyök kihasználása.

**Humánerőforrás-menedzsment.** Az idevonatkozó döntések a vállalkozásban dolgozó emberek kiválasztásával, képzésével és a hatékony munkára való ösztönzéssel kapcsolatosak.

Manapság ébredünk rá arra, hogy gyakran a tudás és az információ a legfontosabb erőforrás. Ennek a tudásnak és információnak egy része a vállalkozásból a termelési eljárásokra irányuló megfigyelésből és a piaci adatgyűjtésből származik. Tehát a vállalkozó dönti el, hogy a tevékenységéből milyen információkat rögzít, és ezeket hogyan használja fel a döntéshozatal során. Az információs és kommunikációs technológiák fejlődésével ennek a területnek a lehetőségei rohamosan nőnek. A vállalkozó tudásának és ismeretének másik részét (ahogyan ezt az előző fejezetekben már tárgyaltuk) a vállalkozásán kívülről szerzi. Hogyan lehet ezt az ismeretet és információt a legjobban összegyűjteni és értékelni? Hogyan lehet a különböző forrásokból származó információt a döntéshozatali eljárásokba integrálni? Mi a teendő, ha az információk ellentmondóak? Mennyi időt és pénzt fordítson a vállalkozó erre? Az internet és más, hasonló adatforrások fejlődésével az információhiány már korántsem olyan nagy probléma, mint régebben. A gond inkább az, hogy a rengeteg információ között hogyan találja meg a legmegfelelőbbet, hogyan értékelje azt, és hogyan integrálja a különböző forrásból származó információkat.

Stratégiai szinten döntenie kell a vállalkozónak gazdálkodási rendszerének esetleges megváltoztatásáról is.

Például, célszerű megvizsgálni, hogy érdemes-e áttérni:

- az önellátásról a piacra történő termelésre,
- magasabb értékű növények termesztésére,
- a növénytermesztésről állattenyésztésre,
- specializált termelésre,
- diverzifikált termelésre,
- falusi turizmusra,
- ökológiai gazdálkodásra.

Családi vállalkozásban a gazdaság és a család viszonyát illetően néha nehéz döntéseket kell hozni, pl. mennyit költsenek, forgassanak vissza, illetve tegyenek félre. Melyik gyerek tanuljon úgy tovább, hogy majdan átvehesse a vállalkozást? Hogyan osszák el az örökséget? A család mely tagjai vállalnak a vállalkozáson kívül rész- vagy teljes munkaidős állást?

A jogi és pénzügyi kérdések, a támogatások felhasználása egyre nagyobb figyelmet kap. A föld használatára (és kereskedelmére) vonatkozó döntések, illetve a környezetvédelmi törvények számos vállalkozás döntéshozatalában jutottak fontos szerephez.

A sikeres vállalkozás lehetősége messzemenően annak környezetén is múlik, de ez a környezet folyamatosan változik. A vállalkozó eldöntheti, hogy követi-e a környezetváltozásokat vagy megpróbálja a változásokat számára kedvező irányba befolyásolni.

A szaktanácsadó szervezeteknek korlátozott erőforrásait olyan döntésekhez kell használni, melyek a vállalkozó család jövőbeni jóléte szempontjából a legfontosabbak. Ebből a szempontból nézve a vállalkozó fiának pályaválasztása általában fontosabb döntést jelent, mint hogy mennyi káliumot juttassanak a szántóterületre. Számos országban ugyanakkor a vállalkozó könnyebben jut tanácshoz a tápanyagellátásra, mint a pályaválasztásra vonatkozóan.

A vállalkozók által hozandó döntések a fentiekől eltérő módon is csoportosíthatók. A fontos az, hogy feltárják azokat a problémákat, melyek eltérő típusú döntéseket igényelnek. A szaktanácsadóknak el kell dönteniük, hogy szervezetük melyik típusra koncentrálva segíti a vállalkozókat, és azt is fel kell tárnunk, hogy az ilyen természetű döntésekhez a vállalkozók milyen segítséget igényelnek.

## 9.2 A SZAKTANÁCSADÁS FORMÁI

A szaktanácsadónak el kell döntenie, hogyan nyújtson segítséget ügyfelének, ugyanis:

- javaslatot tehet a vállalkozónak, hogyan döntsön,
- információval láthatja el a vállalkozót, melynek birtokában képes lesz önállóan dönteni,
- elősegítheti azt a folyamatot, melyen keresztül a vállalkozó saját és társai tapasztalatából tanulhat.

Ennek megfelelően a szaktanácsadói „beavatkozásnak” több szintje lehet:

- segítségnyújtás a problémák korai stádiumban történő felismerésében,
- segítség annak eldöntésében, hogy milyen megfigyeléseket végezzenek, illetve mely adatokat gyűjtsék össze a probléma korrekt megfogalmazásához,
- segítség ezen adatok elemzési módszerében,
- segítség a problémamegoldás alternatívái elemzésében, illetve ezen alternatívák következményeinek előrejelzésében,
- szimulációs modellek használatához nyújtott segítség,
- segítheti a vállalkozót, hogy tudatában legyen a döntéshozatali folyamatban szerepet játszó értékeknek, érzelmeknek és csoportnormáknak,
- segítséget nyújthat a vállalkozónak céljai fontossági sorrendjének kialakításában,
- segíthet a vállalkozónak (vagy a vállalkozók egy csoportjának) abban, hogy felmérjék döntéseik szociális hatásait,

- segítség arra vonatkozóan, hogy a család olyan döntést hozzon, melyhez valamennyi családtag képességeihez mérten hozzájárul, s melyet valamennyien elfogadnak, mint lehetséges legjobb megoldást,
- segítheti a vállalkozót, hogy alkalmazottainak képességét teljes egészében hasznosítsa a döntéshozatali folyamat során, valamint, hogy növelje motiváltságukat a döntések megvalósításában.

Bizonyos típusú döntéseknél kívánatos, hogy valamennyi vállalkozó ugyanúgy döntsön, pl. a növényvédelmi beavatkozások időzítésekor. A döntés típusa attól is függ, mennyire lehet előre megjósolni a különböző alternatívák következményeit. Könnyebb előre jelezni, hogy egy új géppel mennyi munkaerő takarítható meg, mint megmondani a munkaerő árát öt év múlva. A vállalkozó azt várja a szaktanácsadótól, hogy az minél biztosabb információval szolgáljon a döntés alapjául, de a tanácsadó erre csak egy bizonyos határig képes.

Az értékek szerepe a döntés típusától függően különböző. Például a gabonatermesztésről a zöldségtermesztésre történő váltástól az átlagbevétel növekedése várható, de az munkaigényesebb és nagyobb a kockázata. A vállalkozó, nem pedig a szaktanácsadó, értékei határozzák meg, hogy egy ilyen váltás kívánatos, avagy sem. A növényvédő szerek optimális időben történő alkalmazásáról szóló döntésnél az értékeknek szinte semmi szerepük nincs, ugyanakkor a vállalkozás és a család kapcsolatát érintő döntések esetében az értékek igen fontosak. A vállalkozónak szüksége lehet a segítségre értékeinek felismerésében, de nem javasolható, hogy a szaktanácsadó részt vegyen az értékek fontossági sorrendjének felállításában.

Korábban a szaktanácsadás csak a vállalkozók termeléssel kapcsolatos döntéshozatalát támogatta, azonban napjainkban legalább olyan fontosak a vállalkozók kollektív döntései, melyekkel környezetüket próbálják befolyásolni. A kollektív döntéshozatal leggyakoribb nehézsége a különböző vállalkozócsoportok és más rétegek közötti érdekellentétek feloldása.

# 10. A SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATA

A fejezet részletesen bemutatja a problémamegoldó és a problémamegelőző szaktanácsadás folyamatát.

A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás gyakorlatában két módszer terjedt el, a problémamegoldás és a problémamegelés.

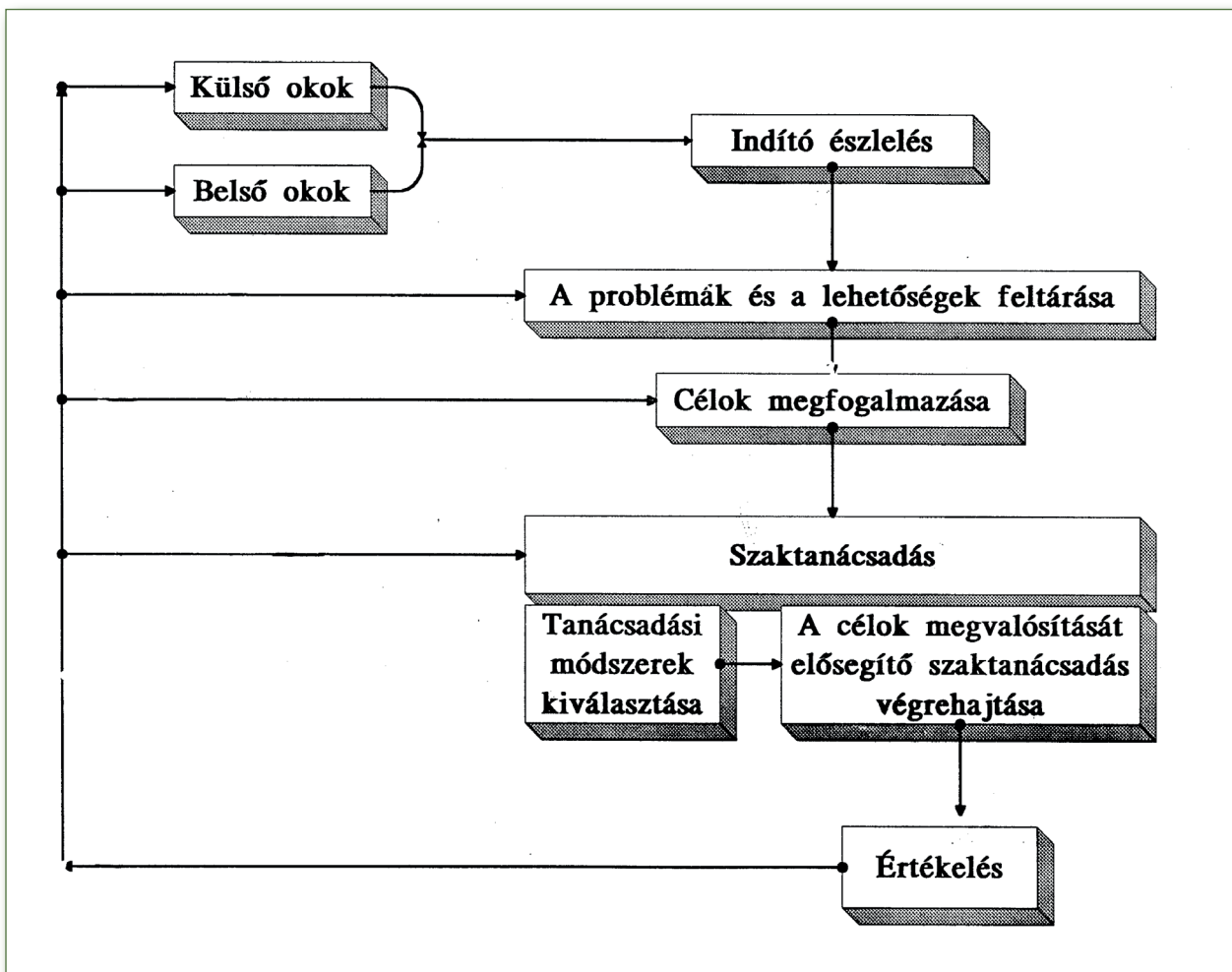
A problémamegoldás módszerét a megoldandó probléma feltárása után alkalmazzák. Ebben az esetben a tanácsadó idejének túlnyomó részét a vállalkozók által feltett kérdések megválaszolására fordítja. A tanácsadó tapasztalatból tudja, hogy általában melyek a leggyakrabban előforduló kérdések, és azokat gyakorlata alapján meg tudja válaszolni. A módszer alkalmazásának előnye az, hogy a tanácsadó általában azonnal képes a reagálásra. Ebben az esetben a problémamegoldás folyamatát a tanácsadás általános modelljében leírt lépéseket követve célszerű végrehajtani.

A módszer hátránya, hogy a vállalkozó (és így a tanácsadó is) a problémát túl későn azonosítja. Az emberek többsége akkor kér tanácsot, amikor a probléma már égető, megoldása halaszthatatlan. Hátrányként említhető az a gyakorlat is, hogy a vállalkozók sok esetben azért nem is tudnak tanácsot kérni, mert nem ismerik fel a problémát, alábecsülik annak fontosságát. A vállalkozók gyakran csak olyan problémákra keresik a választ, amelyekkel tanulmányaik során találkoztak. Hajlanak arra, hogy például a viszonylag jelentéktelenebbnek ítéltető műszaki kérdésekben is tanácsot kérjenek, holott valójában a menedzsmenttel és a marketinggel vannak valós problémáik.

Mind a problémamegoldó, mind pedig a problémamegelő tanácsadói tevékenységet egy általános modellel jellemezhetjük.

## 10.1 A PROBLÉMAMEGOLDÓ SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATÁNAK ÁLTALÁNOS MODELLJE

A szaktanácsadás folyamata a tanácsadás módszerétől függetlenül azonos, tehát modellbe foglalható elemekből áll. A modell feltételezi az elemek meghatározott sorrendiségét, így azok nem helyettesíthetők és nem is cserélhetők fel. A 6. ábra a szaktanácsadás folyamatának általános modelljét szemlélteti. A modellben szereplő folyamatlemlék nem mindig egyforma súlyt képviselnek az egyes esetekben. Ennek ellenére a rendszerszemlélet alapelveit követve végig kell haladni a modell minden lépésén, mert csak így végezhető el a sikeres problémamegoldás. Egyes esetekben csábíthat a modell leegyszerűsítése – például ha a célokat már maga a gazda megfogalmazta –, mégis meg kell tennie a folyamatban előtte álló lépéseket. Azok nélkül lehet, hogy a tanács szakmai értelemben jó lesz, a gazda azonban azt mégsem tudja megvalósítani (anyaghiány, szakismeret, pozitív hozzáállás hiányában).



6. ábra: A szaktanácsadás folyamatának általános modellje

(Forrás: Saját összeállítás.)

A következőkben a szaktanácsadás folyamatának lépéseit ismertetjük.

### *Első lépés: Indító észlelés*

Függetlenül attól, hogy a tanácsadást a gazda kérte vagy a tanácsadó kezdeményezte, az első lépés mindig az információszerzés. A sikeres tanácsadói programot a fontosabb alapadatok begyűjtése nélkül nem lehet megvalósítani. A formális úton szerzett adatokat rendszerint felmérésekkel nyerik. Az információgyűjtést illetően a következőket célszerű figyelembe venni:

- Az ügyféllel való első találkozáskor a szaktanácsadónak meg kell magyarázni, hogy miért van szüksége a gazdaságból származó információra. A szaktanácsadást segítő megbízható információ nem gyűjthető be akkor, ha a vállalkozó nem bízik meg a tanácsadóban.

- A jó tanácsadó a gyakorlatban sok adatot szerez a gazdaságokban végzett munkák megfigyelésével.
- Soha ne keressen a tanácsadó olyan adatokat, amelyeket (ésszerűen tekintve a realitásokat) soha nem kaphat meg.
- Csak használható információkat érdemes keresni, nem szabad olyan adatokat gyűjteni, amelyeket „jó lenne tudni”, de amelyeknek nincs közvetlen hasznuk.
- A hiányos információ is jobb a félrevezető adatoknál.
- Mindig a könnyen megadható információk beszerzésével kell kezdeni a folyamatot. Pl. a saját vagy bérelt földterületre vonatkozó kérdéseket a legtöbb gazda könnyen megválaszolja.
- Biztosítani kell a gazdát, hogy az általa nyújtott információ bizalmas marad, és csak a megadott célt szolgálja.

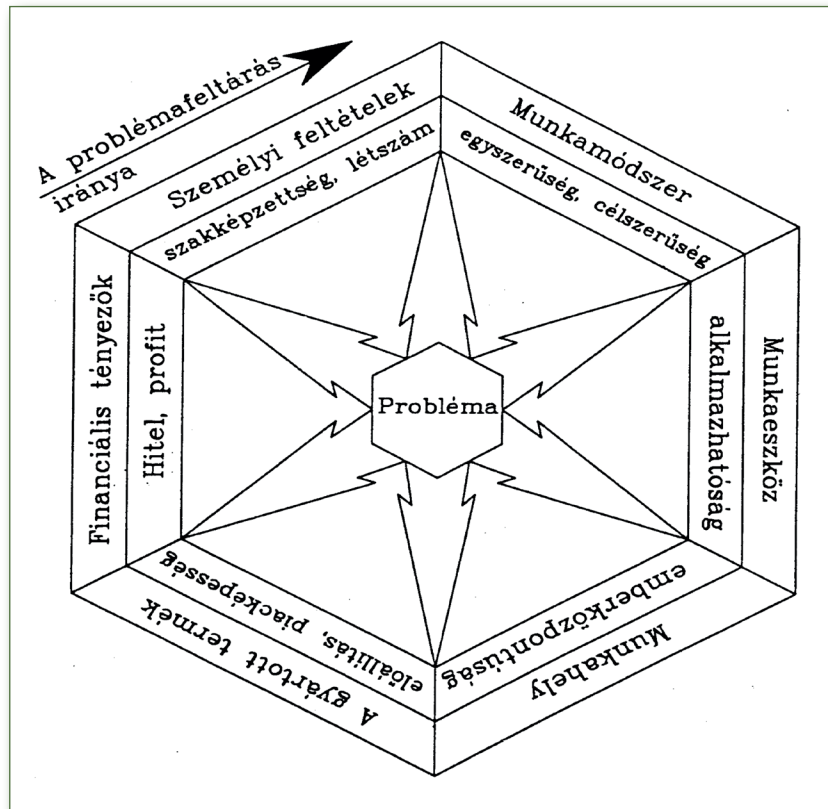
A szaktanácsadónak a gazdaság profiljától, a gazdával kialakított kapcsolatától és a megoldandó problémáktól függően eltérő kérdéseket kell összeállítania.

Hasznos, ha a tanácsadó a körzetébe tartozó vállalkozókról kartotékot vezet. Ez több szempontból is előnyös. Először is a gazdálkodás jellemzőinek ismeretében össze tudja állítani azok körét, akiknek ismeretterjesztő kiadványt, előadásra vagy farmlátogatásra szóló meghívót stb. kell küldenie, másrészt ebben az esetben a vállalkozó által kezdeményezett problémamegoldó látogatást nem az alapadatok összegyűjtésével kell kezdeni. A kartotékokat a rendszeres látogatások alkalmával szerzett tapasztalatokkal kiegészítve folyamatosan karban kell tartani. A naprakész információ ezen a téren sok fölösleges munkától kíméli meg a tanácsadót.

### *Második lépés: A problémák és lehetőségek feltárása*

Az alapadatok begyűjtésével a tanácsadó már előzetes képet alkothat a vállalkozóról és annak gazdaságáról. A fel-színes ismeret azonban nem teszi lehetővé a problémamező teljes körű feltárását, az további elemzést igényel.

A probléma megközelítésének javasolt irányát a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra: A probléma megközelítésének javasolt iránya

(Forrás: Poór, 2005.)

Az ábrán jelzett problémafeltárás irányának megfelelően célirányos kérdésekkel meg kell bizonyosodni a probléma (problémák) valódi vagy látszólagos okairól. Ezek után fel kell tártani, hogy:

- ismeri-e a vállalkozó a probléma kialakulásának valódi okait,
- mennyire fontos a probléma megoldása a vállalkozó számára,
- mennyire bonyolult és drága a megoldás, illetve a szükséges szaktanácsadási tevékenység,
- milyen valószínűséggel lesz sikeres a beavatkozás.

A problémamező feltárása mellett meg kell ismerni a vállalkozó lehetőségeinek, mozgásterének paramétereit is, mert a kettő csak együttesen teszi lehetővé a beavatkozás módjának kidolgozását. A problémamegoldó szaktanácsadás tulajdonképpen nem más, mint a problémák feltárása után a lehetőségek hatékony kiaknázására tett javaslat. A lehetőségek vizsgálata mindig a „jelen” értékelése, mely az esetleges változtatás meglévő feltételrendszerének számbavételét jelenti.

### *Harmadik lépés: A célok megfogalmazása*

A problémák (korlátok) és lehetőségek feltárása egyúttal meghatározza az elérhető célok körét is. Például csak akkor tűzhető ki olyan cél a gazda elé, melynek megvalósítása bonyolult és drága, ha az előző lépésből annak feltételei biztosítottak lehetnek.

A célok kitűzésekor figyelembe kell venni a következőket:

- Ismert a jelenlegi helyzet?
- A kívánt állapot mennyire látható előre?
- A jelen miért tér el a kívánt helyzettől?

Milyen lehetőségek láthatók a változások véghezvitelére a tanácsadás segítségével?

A célmeghatározással járó nehézségeket a kérdések átfogó jellege is igazolja. Míg egyes kérdések a múltra vonatkoznak, és azt próbálják feltérképezni, addig mások a jelen állapotát vagy a jövő lehetőségeit firtatják.

A tanácsadónak különbséget kell tennie az egyes célok szintjei között, ezért ki kell dolgoznia a célok hierarchiáját. Legfelül az alapvető cél helyezkedik el, mivel ez rendelkezik lényeges értékkel. Az alacsonyabb szintű célok közbeeső állapotokat kívánnak elérni, s ezzel hozzájárulni az alapvető cél eléréséhez. A cél hosszú távon minden esetben a gazdálkodás nyereségének növelése. Ez középtávon a termelés marginális nyereségének növelésével (a termésátlagok növelésével, a betegségek miatti veszteségek csökkentésével stb.) érhető el. Bár a szaktanácsadó a rövid távú célok megvalósításában segíti leginkább a gazdát, információi révén részese lehet a közép- és hosszú távú tervek stratégiai kidolgozásának is. A célok megfogalmazása a szaktanácsadás folyamatán belül döntő fontosságú, ezért nem lehet rutinszerű, sablonos feladat.

### *Negyedik lépés: A szaktanácsadás*

A problémák megoldását elősegítő célok ismeretében a szaktanácsadónak döntenie kell arról, hogy milyen módszerek alkalmazásával kívánja rávezetni a vállalkozót a problémamegoldásra. Az ismeretátadás módszertanát az előző fejezetben már részletesen tárgyaltuk, itt csak annyit kívánunk megjegyezni, hogy a módszerek kiválasztásában döntő annak vizsgálata, hogy az anyagi és technikai lehetőségeken túl a szaktudás, a gyakorlat vagy a pozitív hozzáállás hiánya okozza a problémát. A konkrét eseteknek megfelelő eljárások kiválasztása feltételezi a szaktanácsadás módszereinek széleskörű ismeretét, éppen ezért a tanácsadónak mindig újabb és újabb módszerek elsajátítására kell törekednie.

Az alkalmazandó módszerek kiválasztásának szempontjai között az alábbiakra célszerű koncentrálni:

- mi a cél (pl. a szaktudás szintjének emelése, a motiváció megváltoztatása),
- milyen a vállalkozó tudásszintje,
- mennyire széles a tanácsadó módszertani ismerete,
- milyen a tanácsadó és a vállalkozó közötti viszony, valamint
- milyen költségvonzata van az alkalmazandó módszernek.

A módszerek kiválasztását követi a cél megvalósítását elősegítő konkrét szaktanácsadás.



### *Ötödik lépés: Az értékelés*

A szaktanácsadást követően a döntés joga mindig a vállalkozóé. A vállalkozó vállalja annak a felelősségét, hogy megvalósítja-e a kapott tanácsot vagy nem. Amennyiben a végrehajtás mellett dönt, a tanácsadó kötelessége, hogy szakmai támogatásával segítse a cél elérését. Ennek érdekében kapcsolatban kell maradnia a vállalkozóval, és folyamatosan értékelnie kell az elvégzett munkát.

A program végrehajtásának értékelése során célszerű megvizsgálni, hogy:

- mely részleteket és miért nem lehetett a gyakorlatban megvalósítani,
- az elért eredmények mennyire felelnek meg a kitűzött céloknak és
- van-e lehetőség egy későbbi időpontban további módosításra.

A kérdésekre adott válaszok egyben feleletet adnak arra, hogy:

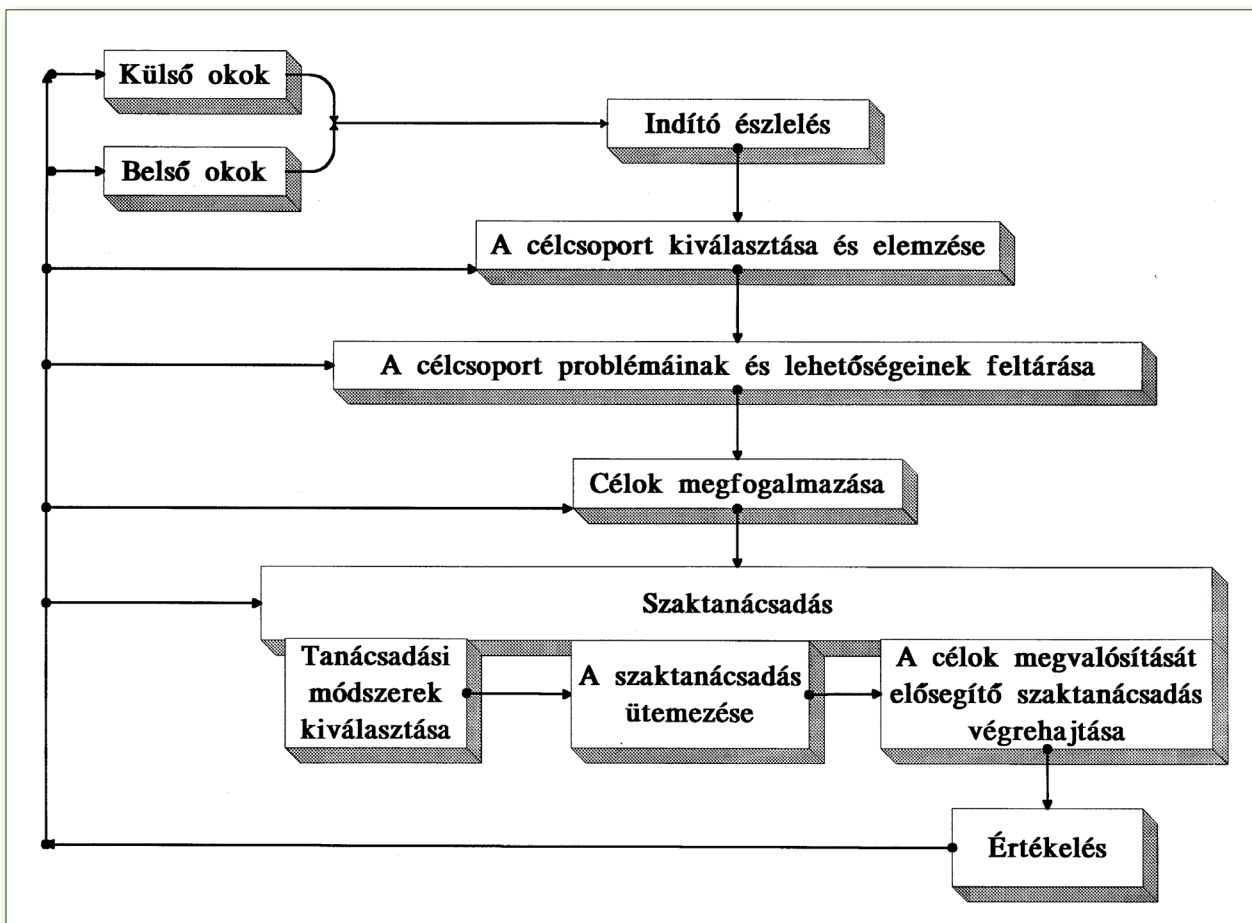
- pontos volt-e az indító észlelés,
- teljes körű volt-e a problémák és a lehetőségek feltárása,
- helyes volt-e a célmeghatározás és
- jó volt-e a tanácsadás módszerének kiválasztása,
- majd a tanácsadás megvalósítása.

Amennyiben az értékelés során úgy látszik, hogy a szaktanácsadás folyamatának valamelyik eleme gátolta a cél elérését, akkor inkább a programot kell módosítani, mintsem a szaktanácsadó bizalmát élvező vállalkozót tévútra vezetni. A program módosítása során célszerű az egész tanácsadási folyamatot átvizsgálni, nehogy a módosítást kikényszerítő hibák megismétlődjenek.

## **10.2 PROBLÉMAMEGELŐZŐ SZAKTANÁCSADÁS**

Az átgondolt tanácsadási programok készítése esetén a probléma kezelése helyett a megelőzésen van a hangsúly. A programok fő célja a változások elindítása. E módszer alkalmazásával a szaktanácsadás a vállalkozó jövedelmének növelésén túl hatékonyan hozzájárul a mezőgazdaság fejlesztéséhez is.

A szaktanácsadói program nem egy-egy vállalkozó problémáinak megoldását célozza meg, hanem egy vállalkozócsoporthoz (célcsoport) ismereteinek bővítését, s ezzel a probléma megelőzését kívánja elérni. Az eltérő módszer eltérő tartalmat kíván, így a szaktanácsadás általános modelljében (lásd 6. ábra) feltüntetett lépéseket továbbiakkal kell kiegészíteni. A modell módosított változatát a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: A problémamegelőző szaktanácsadás folyamata

(Forrás: Saját összeállítás.)

A következőkben csak azokra a pontokra térünk ki, melyek új elemként kerültek a modellbe.

### + 1 lépés: A célcsoport kiválasztása

A jó szaktanácsadói program pontosan körülhatárolt célcsoporttal dolgozhat, mert csak így határozható meg a források, célok és alkalmazható módszerek köre. Előbb elérhetők a célok a célcsoportot további alcsoportokra való felosztásával. Így többé-kevésbé hasonló döntéseket kell hozni, és a célok eléréséhez hasonló módszerek alkalmazhatók.

A célcsoport, illetve alcsoport meghatározásakor a következő kérdésekre kell válaszolni:

- Tisztázta-e a tanácsadó, milyen célcsoportra fogja összpontosítani figyelmét?
- Milyen kritériumok alapján determinálta a célcsoportot?
- Mi az oka annak, hogy erre a csoportra figyel?
- Elérheti-e célját, ha maga mellé állította a csoportot?

- Mennyire homogén a célcsoport (alcsoport)?

A válaszok alapján tisztázható, hogy:

- indokolt-e a célcsoport kialakítása (valóban létező problémákat kell-e megoldani) és
- megfelelő személyeket vontak-e be a célcsoportba?

(A feladat tekintetében többé-kevésbé homogén csoport kialakítása a cél.)

### *A célcsoport elemzése*

A szaktanácsadó az élő kapcsolatok révén jól ismeri a vállalkozók problémáit. Ha felmerül a változtatás szükségessége egy-egy szakterületen, akkor a cél elérése érdekében érdemes szaktanácsadási programot készíteni. A feladat megoldásához azonban meg kell ismerni magát a célcsoportot. A célcsoportelemzés a következőkben tárgyalt fő területekre terjed ki.

#### **A célcsoport helyzete**

Az emberek helyzete, életvitele állandó változásban van. A célcsoport helyzetének elemzését a múlt megismerésével kell kezdeni, mert a jelenben működő reakciókat részben a múltbeli tapasztalatokkal lehet magyarázni.

#### **A célcsoport ismeretei**

Az újra és újra felmerülő problémák megoldása feltételez egy bizonyos fokú szakismeretet. A tanácsadónak fel kell tárnia, mely területeken hiányos, elégséges vagy elégtelen a vállalkozók szaktudása. Meg kell ismernie továbbá, hogy milyen erőfeszítéseket tesznek az emberek a változtatás elősegítése érdekében.

#### **A célcsoport mely tagjai hozzák a döntéseket**

Az iparilag kevésbé fejlett országokban a tanácsadók sokszor nem veszik figyelembe a férfi és a női munka közötti különbségeket, sőt elfelejtik, hogy a döntéshozatalban a nők is részt vehetnek. Egy jó szaktanácsadási program sikeres megvalósításához nélkülözhetetlen a célcsoportban befolyással bíró egyének véleményének kikérése, megnyerése.

A célcsoport által igénybe vett kommunikációs csatornák

Ez a pont a célcsoportelemzés igen fontos területe, mivel a szaktanácsadási program megvalósítását kivitelező módszerek körét behatárolhatja. Pl. nemcsak azt kell tudni, hogy a vállalkozók milyen gyakran néznek televíziót, hanem azt is, hogy mely műsorokat részesítik előnyben. A tanácsadónak el kell döntenie, milyen információforrásokat vesz igénybe ahhoz, hogy üzenetei biztosan eljussanak a megcélzott célcsoporthoz.

#### **A célcsoport tagjai és a szaktanácsadó közötti viszony**

A vállalkozóknak a szaktanácsadókkal szembeni magatartását nagyban befolyásolja a vele (kollégáival) kapcsolatos múltbeli tapasztalata. Az a kérdés, hogy bíznak-e a tanácsadó tapasztalataiban és objektivitásában. A program sikerét akár egymaga eldöntheti már a tervezés szakaszában. Ahol a bizalmi kérdés felvetődik, célszerű egy közvetítő személyt megnyerni (pl. tanár, polgármester, egyházi személyiség), aki élvezzi a vállalkozók bizalmát.

### *A célcsoportra vonatkozó adatok megszerzése*

A célcsoportra vonatkozó információ megszerzéséhez igénybe kell venni minden olyan legális eszközt, írott anyagot vagy kapcsolatot, mely segítségével a csoport és az őket foglalkoztató gondok megismerhetők. A következőkben néhány lehetséges információforrást mutatunk be.

#### **A területen élő befolyásos személyiségek helyzetértékelése**

Új célcsoportok megismeréséhez sok információt nyújthatnak azok az emberek, akik a vizsgált régióban élnek és élvezik az ott vállalkozók bizalmát. Az informálódás első szakaszában célszerű tisztázni, hogy milyen jellegű kapcsolat alakult ki közöttük és a célcsoport között.

Gyakran a helyi orvosok, tanítók, papok és befolyásos vállalkozók csupán a célcsoport egy részével tartanak kapcsolatot, így véleményüket csak mint „alapinformációt” szabad figyelembe venni. Az általuk nyújtott információknak általában kisebb hányada használható fel a szaktanácsadói terv elkészítéséhez.

#### **Információgyűjtés kérdőívek segítségével**

Ebben az esetben az információt a csoport kiválasztott tagjaitól kívánjuk beszerezni. Az erre vonatkozó megállapításokat később a tanácsadást támogató módszerek között részletesen tárgyaljuk. Előzetesen csak annyit kívánunk megjegyezni, hogy a vállalkozók csak akkor adnak megbízható és felhasználható válaszokat, ha bíznak a tanácsadóban és hisznek a tervezett program sikerében.

#### **Információgyűjtés kiadványokból**

A kiadványok között meg kell említeni a statisztikai hivatalok területre vonatkozó adatait, az esetleges szociológiai felméréseket, valamint tanulmányokat, a helyi sajtóban megjelentetett cikkeket és a magánvállalkozások (pl. gépgyártó vállalkozások) által készített és megszervezhető piackutatási, továbbá értékelési jelentéseket. Ezekből a forrásokból begyűjtött információ többsége objektív, ezért felhasználásuk javasolható.

#### **Az információgyűjtés komplex megközelítése**

A nemzetközi szaktanácsadási kutatóközpontokban jelenleg folyik a komplex információgyűjtés módszerének kidolgozása. Ez az eljárás kombinálja a különböző módszereket, mint pl. a befolyással bíró emberek meghallgatását, néhány kiemelt gazdaság megfigyelését vagy a szükséges dokumentumok átnézését és ellenőrzését. A módszer költségesebb az előzőekben ismertetetteknél, de az így begyűjtött és rendszerezett információ sokkal megbízhatóbb képet ad a célcsoportról.

### *+ 2 lépés: A szaktanácsadás ütemezése*

A szaktanácsadói programnak tartalmaznia kell egy ütemezési tervet, mely jelzi, hogy mikor és melyik tanácsot kell közzétenni, és mely módszereket célszerű adott pillanatban alkalmazni. Például a növényvédelemmel kapcsolatos programokat az előtt kell beindítani, mielőtt a kórokozók megjelenése várható. A szaktanácsadónak ezekre a feladatokra fel kell készülnie. Az alkalmazásra javasolt módszereknek egymást kell támogatniuk, s ebben sokat segíthet ütemezésük.

#### A szaktanácsadói program tervezetének megítélése

A programok beindítása előtt célszerű elvégezni az elkészített tervezet utolsó ellenőrzését. A fontosabb területekre kiterjedő ellenőrzést megkönnyítik a következő kérdésekre adott válaszok:

- Helyes volt-e a program célja?
- Helyes-e a célcsoport kiválasztása?
- Készült-e konkrét akcióterv a program időbeosztását illetően?
- Bővíthető-e, illetve szükséges-e bővíteni az alkalmazandó módszerek körét?
- Rendelkezésre állnak-e program megvalósításához a szükséges írott anyagok és vizuális eszközök?
- Kíván-e a program ideiglenes szakértőket, adminisztratív vagy műszaki kiegészítőket alkalmazni?
- Részt vesznek-e a célcsoport hivatalos vagy nem hivatalos vezetői a program előkészítésében és lefolytatásában?

A szaktanácsadói programok csak akkor érik el a kívánt hatást, ha a vállalkozó és a tanácsadó hasonlóan vélekedik a problémáról. Nemzetközi tapasztalatok szerint sok program azért vall kudarcot, mert a tanácsadó abban a hitben él, hogy a vállalkozók kívánják a változást, pedig azok teljes mértékben elégedettek jelenlegi gondolkodásmódjukkal és helyzetükkel. A tanácsadó feladata, hogy olyan programot készítsen, amely képes tudatosítani a gazdában hiányos ismereteinek körét, és a program megvalósításával elérhető előnyökön keresztül vonzóvá kell tennie azt. A következő oldalakon a tanácsadói program ajánlott szerkezetét mutatjuk be, és példával illusztráljuk megtervezésének módját.

#### *A szaktanácsadói programtervezet összeállítása*

A szaktanácsadói programtervezetet a tanácsadó saját magának készíti. A tervet el kell fogadtatnia vezetőjével (a hálózatban dolgozók esetében), aki a mások által benyújtott tervezeteket ismerve kiszűrheti a párhuzamosan bevezetett programokat. A tanácsadót vezetője a programtervezet alapján folyamatosan ellenőrizheti, figyelemmel kísérheti annak évközi tevékenységét. A tanácsadó érdeke, hogy olyan megvalósítási tervet készítsen, amely kivitelezhető, nem lépi túl a költségtervezetet, ugyanakkor hatékonyan hozzájárul a területen élők gondjainak enyhítéséhez. A jó tanácsadói program elkészítése a magántanácsadók esetében is döntő fontosságú, hiszen a program sikere alapján szerezhethet újabb ügyfeleket, illetve kudarc esetén a régieket is elveszítheti.

# 11. AZ ÚJ ISMERETEK ADAPTÁLÁSÁNAK ÉS ELTERJEDÉSÉNEK FOLYAMATA

Az újdonságok adaptálása és elterjedése nagymértékben befolyásolja az egyes piaci szereplők teljesítményét, lehetőségeit, versenyképességét. Az innovációk terjedése térben és időben is egyenetlen, azt számos tényező befolyásolja. Lényeges elem a folyamatban az ismeretátadás és a tanulás. A szaktanácsadónak ebből kiindulva fontos szerep jut abban, hogy az újdonságokkal kapcsolatban tájékoztassa az ügyfeleit, információt szolgáltatson és közvetítsen azok alkalmazhatóságával, az azt befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban. A fejezet részletesebben foglalkozik az innovációk fontosságával, időbeli és térbeli terjedésével, az újdonságok adaptálásának fázisaival, az újítások elterjedését befolyásoló tényezőkkel.

A szaktanácsadó, tevékenysége során arra törekszik, hogy megbízható, új információval lássa el az ügyfeleket. Tény azonban, hogy az emberek nem egyszerre, egy időben fogadnak el minden új gondolatot. Sőt, a legtöbb új ötlet, kutatási eredmény úgy jelenik meg a piacon, hogy ott nem kelt különösebb izgalmat. Tapasztalatok szerint már sikeresnek mondható az az újítás, amit egy szűk kör alkalmasnak tart arra, hogy elfogadja és bevezesse. A fokozatos elfogadás ténye vezetett ahhoz a felismeréshez, hogy az emberek különböznek az új ötletek elfogadása iránt mutatott hajlandóságukban. Más szavakkal, bebizonyosodott, hogy létezik egy olyan pszichológiai jellemvonás, amelyet innovációs készségnek nevezhetünk. A fogalomkör jobb megértéséhez külön kell választani az adaptáció és az elterjedés terminológiákat.

Az újdonság adaptálása az egyén viselkedésére utal: az egyén készsége az új ötlet, gyakorlat vagy termék bevezetésére. Az újdonság elterjedése pedig az a folyamat, amely során a közösség vagy célcsoport tagjainak többsége dönt az újítás bevezetéséről. Az első tehát az ügyfél mint egyént, a második az ügyfelek közösségét érinti (Kozári, 2000).

## 11.1 INNOVÁCIÓ

A világgazdaság korszakváltása napjainkban az anyagi és a szellemi termékek, termelési eljárások stb. robbanásszerű változásával és változatosságával jellemezhető. Ezzel kapcsolatban Schumpeter (1980) az autonóm gazdasági fejlődés jellemző tényezőjének tekintette az innovációt. Az innovációk mindig ötletekből születnek, válogatódnak ki. A sikeres innovációk a kreativitástól függenek, ezért minden ez irányú fejlesztéssel szemben követelmény, hogy ehhez kedvező feltételeket biztosítson. Ráadásul az innovációk mindig minőségi továbbfejlesztést igényelnek, ezért szorosan kapcsolódnak a kutatási, fejlesztési tevékenységekhez. Fontos megállapítás, mely a szaktanácsadás gyakorlati kapcsolódásának fontosságát helyezi előtérbe, hogy az innovációk ötletének egy jó része nem a terméket létrehozó vállalatnál születik, hanem a terméket felhasználó vagy vásárló gazdálkodók, vállalatok kezdeményezésére. Ez a tény pedig a vállalatot, vállalkozást arra ösztönzi, hogy bővítse a vevőkapcsolatait. Mégpedig úgy, hogy e kapcsolatok alkalmasak legyenek a vevők körében felvetődő innovációs ötletek, elképzelések átvételére, ösztönzésére. Így csökken az értékesítés és a fejlesztés szervezetei között a táv (Osman 1982).

Mothe és Paquet (2000) az információgazdaság innovációs összefüggéseit, valamint hatásait elemezve abból indul ki, hogy a modern gazdaság egyik fő hajtóereje az innováció. Erősödik az a felismerés, hogy napjainkban létfontosságúvá vált a folyamatos ismeretáramlás és tanulás, melyben a szaktanácsadókra fontos szerep hárul. Sok tekintetben módosul a megértés, a gondolkodás szerepe a munkavégzésben, mind a döntési, mind a szélesen értelmezett termelési folyamatokban, mindezek szervezeti feltételeiben. Fontos megállapítás, hogy az információs és innovációs folyamatok szervesen kapcsolódnak. Mothe és Paquet „társadalmi szoftver” gyűjtőfogalommal jelölik a különböző közvetítési formákat, és úgy vélik, hogy ezek fejlődése megsokszorozza az innovációs rendszer hatásosságát.

Az innovációval kapcsolatos folyamatok – mint új jelenségek – vizsgálata nálunk elsőként a gazdasági térhez kötődött. Ennek eredményeként jöttek létre az első gazdasági innovációk, mint az ún. termelési rendszerek a mezőgazdaságban az 1970-es és '80-as években. Ennek lényege az volt, hogy a rendszergazda kidolgozott egy pontos termelési eljárást valamely termék előállítására, beleértve az alkalmazandó technológiát, vetőmagokat, az elvégzendő munkák idejét, jellegét, a műtrágya mennyiségét stb. Ezt a rendszert aztán alkalmazásra kínálta más gazdaságoknak, amivel nagyobb termelési eredményt garantált. Magyarországon ennek a Bábolnai Állami Gazdaság volt az egyik mintája (Bethlendi, 1979, idézi Madarász és Molnár, 2003).

## 11.2 AZ ADAPTÁCIÓS FOLYAMAT FÁZISAI

Az innovációkból származó újdonságok alkalmazásával kapcsolatos adaptációs folyamat több fázison keresztül valósulhat meg (Kozári, 2000):

### *A versenyképességet elősegítő újítások elterjedésének folyamata*

A döntéselőkészítés során, mint legjobb megoldás, gyakran felvetődik új technológiák, módszerek, esetleg termékek bevezetésének igénye.

Az adaptáció folyamata több fázison keresztül valósulhat meg (Kozári, 2000).

#### **Nem tudatos fázis**

Ebben a fázisban a vállalkozó nem ismeri az ötletet vagy újdonságot. Ekkor még nincs mit mérlegelnie.

#### **Tudatos fázis**

A vállalkozó ismeri az ötletet, de nincs részletes információja annak megvalósíthatóságával kapcsolatban. Sajnos, a gazdák többsége nem lép túl ezen a szinten.

#### **Információs fázis**

Ebben a fázisban a vállalkozó érdeklődést mutat az újítás iránt, adatokat szerez róla, lehetőséget lát annak alkalmazására. A szaktanácsadó adatokkal, tapasztalatai átadásával támogathatja a gazdálkodót a következő lépés megtételére.

### **Értékelési fázis**

Az értékelési fázisban a vállalkozó elméletileg elfogadja az új ötletet, mérlegeli az alternatívákat és dönt annak gyakorlati kipróbálásáról. Ha a gazdálkodó már eddig eljutott, bebizonyította, hogy komolyan érdeklődik a téma iránt. Ekkor már további meggyőzést nem szabad alkalmazni, mivel a döntés felelőssége a gazdáé. Mindemellett az értékeléshez szükséges információt továbbra is biztosítani kell.

### **Kísérleti fázis**

Ebben a szakaszban a vállalkozó már megkezdte az ötlet alkalmazását, de ha lehetőség van rá, csak bizonyos kerek között. (Pl. az új növényfajtát kiscellán teszteli.) Ekkor felméri az újítás előnyeit és újragondolja a felmerült problémákat.

### **Elfogadási fázis**

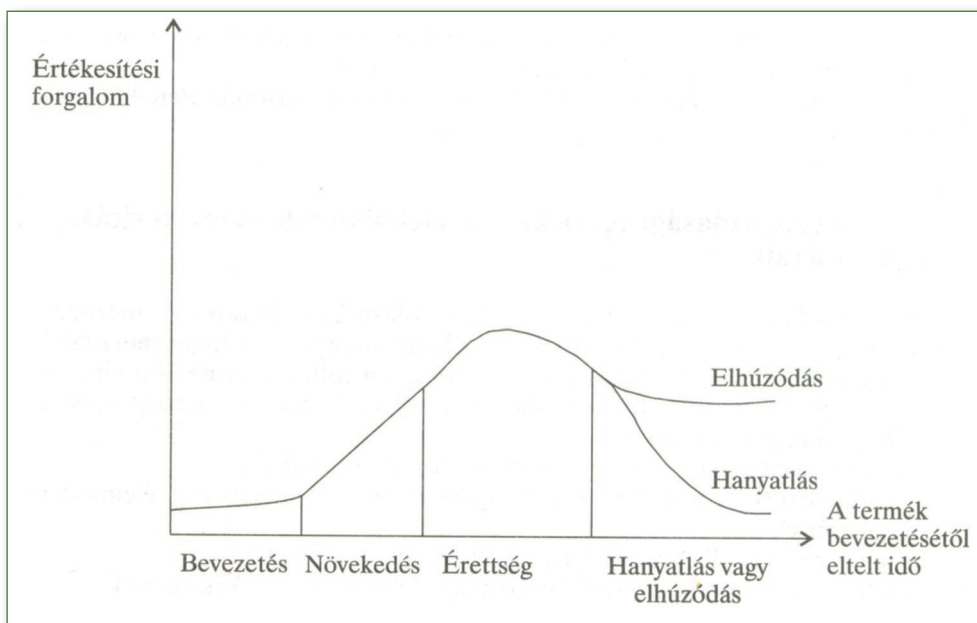
Az elfogadó egyén az ötlet széles körű alkalmazása mellett dönt.

A vállalkozó/gazdálkodó a feléje irányuló információáradatot tudatosan vagy anélkül, de mindig e vázolt lépések alapján dolgozza fel. Az esetek túlnyomó részében csak az első, második vagy a harmadik lépésig jut el, s úgy dönt, hogy nem vezeti be az újítást. Az innovatív típusú vállalkozó az újítások többségében eljut az értékelő, vagy esetleg a kísérletező fázisig, és saját tapasztalataiból kiindulva dönt azok bevezetéséről, illetve elutasításáról. Az újítások elterjesztése során bármely fázisban számtalan hibalehetőség előfordulhat. A szaktanácsadó feladata, hogy a hibalehetőségeket fázisonként felmérje, majd segítséget nyújtson kiküszöbölésükhöz.

## **11.3 AZ INNOVÁCIÓK, AZ ÚJDONSÁGOK TERJEDÉSE**

Az adaptációs folyamatot számtalan tényező befolyásolja, és ez okozza az innovációk elterjedésének sajátosságait. Az innovációkat a társadalmi, gazdasági folyamatok tér-idő kapcsolata határozza meg. Az innovációk terjedését tehát vizsgálhatjuk időben és térben. Az innovációk terjedésének időbeliségét (Lehota és Tomcsányi, 1994 alapján) az ún. termékéletciklus (9. ábra) révén lehet szemléltetni:





9. ábra: A termékéletciklus egyes szakaszai

(Forrás: Saját összeállítás.)

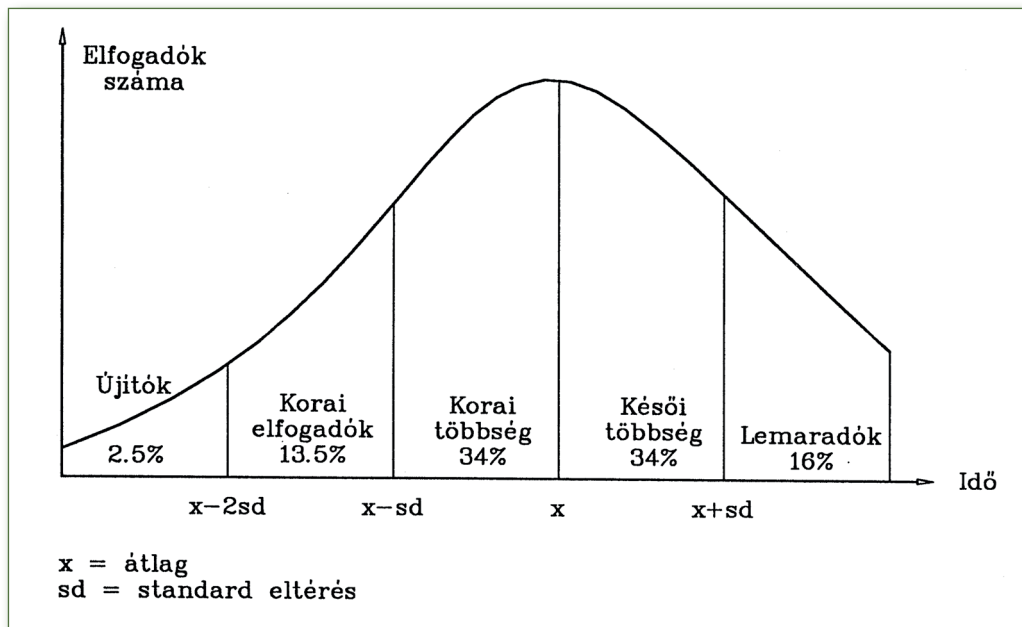
1. A **bevezetés** szakaszában a sikeres innováció érdekében szoros a kapcsolat az újító, a gyártó és az új iránt érdeklődő vevő között. Az értékesítés rendszerint alacsony szintű, az árrugalmasság eléggé merev (hiszen az új termék még nem ismert a piacon), a termék önköltsége is magas. Ebben a szakaszban a jövedelmezőség – a kis forgalom és a magas elosztási és promóciós költségek miatt – negatív vagy legfeljebb enyhén pozitív. Az árak ekkor még magasak.
2. A **növekedési fázist** a termék forgalmának (lassú vagy gyors) növekedése jellemzi. Az értékesítési volumen felfutó jellegű, oldódik az árrugalmasság, megjelennek a korai utánzók. Mivel új versenytársak lépnek be, amelyek vonzónak találják a bővülő és jövedelmező piacot, az oligopol jellegűvé alakul. A versenytársak új termékjellemzőket vezetnek be, több elosztási csatorna jelenik meg, valamint egyre finomabb és eltérő igényű fogyasztói szegmensek keletkeznek. Az árak a korábbi szinten maradnak, vagy enyhén csökkennek. Ezt a fázist az exponenciálisan növekedő bevételek és a magas nyereség jellemzi.
3. A **piaci érettség** szakaszában megnő a termék iránti kereslet, miközben egyre telítettebb piac alakul ki. E szakaszban a versenytársak már nem találnak jövedelmező új szegmenseket, gyakran kényszerülnek árengedményre. Meggyorsítják a termékjellemzők javítását és bevezetését (hatékonyabb K+F). Az értékesítés volumene eléri a maximumot, itt a legjelentősebb az árrugalmasság. Az önköltség a tömegtermelés következtében eléri a minimumot, de a legnagyobb nyereséghez is a piaci érettség szakaszában realizálódik. Az értékesítésben a közvetlen eladói hálózat kiépítése történik meg. A termékfejlesztés kimondottan az életciklus meghosszabbítására irányul; ezt a célt részben termék helyettesítéssel (új termék kidolgozása), részben pedig piacbővítéssel (új fogyasztók és fogyasztási módok megjelenése) lehet elérni.
4. A **hanyatlás** szakaszában a piaci részesedés csökken, visszaesik az értékesítés volumene. A hanyatlás bekövetkezhet gyorsan, vagy lassan, de a forgalom alacsony szinten évekre is stabilizálódhat. A keresletcsökkenés

hatására a piacot kapacitásfelesleg, nyomott árak és fokozatosan romló jövedelmezőség jellemzi. Emelkedik az önköltség, az érettségi szakaszhoz méretezett gyártókapacitás már nincs kihasználva, a termelés fokozatosan veszteségesse válik. A szervízszolgáltatásra és tartalékalkatrészek gyártására kerül a hangsúly, és a meglevő értékesítési csatornák kihasználása ajánlatos. A termékpolitikában már a kifutást kell megcélozni, és az érettség szakaszában megindított új termékfejlesztést célszerű tovább erősíteni (Lehota és Tomcsányi, 1994; Madarász és Molnár, 2003).

Az innovációk térbeli terjedésében Nikodémus (1991) alapján szintén négy jellegzetes szakasz különböztethető meg:

- A **kezdeti** szakaszban az innováció még csak a magterületen érezteti hatását. Az elfogadási szint alacsony, a magterülettől távolabb nincs hatása a jelenségnek.
- A **diffúziós** szakasz során megkezdődik a tényleges terjedési folyamat. A centrifugális erők a kiindulási helytől távolabb is életre hívnak innovációs centrumokat; mérséklődnek a területi különbségek.
- A **sűrűsödési** szakaszban az innováció térformáló hatására az újdonság lassan a tér valamennyi pontján jelen lesz.
- A **telítettség**i fázisban az innováció a tér minden pontján ismert lesz, lassan megáll a térbeli diffúzió.

Hagerstrand (1952) fontos felismerése volt, hogy az újítást alkalmazók innovációs képessége eltérő. Az innováció-kibocsátás helyétől távolodva egyre csökken a valószínűsége egy-egy információ megszerzésének. Modellezve e jelenséget, arra az eredményre jutott, hogy az újdonságok diffúziója az alkalmazók számának növekedésével egy logisztikus görbe (ún. elfogadási görbe) alapján írható le, és a normál eloszlást követi (10. ábra).



10. ábra: Az újítások elterjedésének időbeli lefutása

(Forrás: Saját összeállítás.)

Az újítás bevezetése előtt a gazdálkodónak célszerű megvizsgálnia, hol tart a görbe futása, mert csak a csúcs előtti szakaszban érdemes az új ötlet bevezetésén gondolkodni. A görbe szakaszaihoz Windhorst (1983) hozzárendelte a Rogers (1962) által felállított alkalmazói típusokat, melyek a következők:

Innovátor vállalkozók (újítók)

Szerepük közel áll a feltalálókéhoz. Nemigen támaszkodnak a szaktanácsadókra vagy a térségfejlesztőkre, gyakran közvetlenül a tudósokhoz, a kutatás és a fejlesztés forrásaihoz fordulnak információért. Piaci és más kapcsolataik túlnyúlnak lakóhelyük határain. Elsősorban éppen az ilyen kapcsolatrendszerükre támaszkodva képesek felhasználni meglévő erőforrásaikat: pénz- és társadalmi tőkájüket, szakismereteiket és képzettségüket. Az innovátorok rendszerint eltérnek a helyi szokásrendszerektől, ezért ritkán tekintik őket a helyiek véleményirányítóknak. Sőt, gyakran hóbotos különcöknek nézik őket, és a helyi társadalomnak csak a peremén találnak helyet.

### **A korai alkalmazók/elfogadók**

Az új elgondolások megfontolt és sikeres felhasználói. Figyelmük – különösen az információszerzés terén – messze túlnyúlik a lakóhelyük határain, mégis rendszerint a helyi közösség beágyazódott tagjai. Tudják, hogy szükségük van környezetük megbecsülésére és meg akarják tartani befolyásos pozíciójukat a helyi társadalomban. Gyakran vállalnak szerepet a helyi önkormányzat testületi munkájában, bizottságaiban. A korai alkalmazók tanácsait gyakran kéri ki közvetlen környezetük, ezért szerepük kulcsfontosságú az innovációk terjesztésében. Gazdaságuk gyakran mintagazdaságként működik.

### **Korai többség**

Tudatosan követik az innovációs folyamatokat, de nem vezetik azokat. Akkor kapcsolódnak be az innovációt alkalmazók körébe, amikor az adott új eljárás vagy technológia már bizonyos elfogadottságot szerzett a helyi társadalomban. Számukra ezért az újdonság mérsékeltebb – de biztos – haszonnal jár, mint a korábban említett két csoport tagjai esetében. Képzettségük, jártasságaik viszonylag szerényebb az innovátorokénál és a korai adaptálókénál. Elsősorban ők kéri ki a korai adaptálók tanácsait. Helyi kapcsolatrendszerük gazdagabb, mint az átlagos.

### **Késői többség**

Számukra az innováció alkalmazása szinte már kényszer, ha nem akarnak nagyon lemaradni a többség által adaptált technológia termelési eredményeitől. Ebből következően hasznuk is mérsékeltebb, mint a korábban ébredőké. Általában bizalmatlansággal fogadják az új gondolatokat, addig nem alkalmazzák azokat, amíg környezetük – a környezetükben élő, velük hasonló helyzetben lévő és hozzájuk hasonló szkepszissel rendelkező emberek – is rá nem térnek az újításra. Az ő meggyőzésüket külső ember aligha vállalhatja fel sikerrel, az innováció legfontosabb jegyei a számukra a közvetlen megfigyelhetőség és a kipróbálhatóság.

### **Lemaradók**

A csoport tagjai az utolsók az innováció alkalmazásában. Gyanakvók, esetleg ellenségesek az innovációkkal és az innovátorokkal szemben. Mikorra maguk is alkalmazzák az adott innovációt, annak kompetitív haszna már nagyrészt elillant. Általában alacsonyabban iskolázott és idősebb emberek, akik kapcsolatrendszere a lokalitáson belül is szűk.

Az innováció születésekor azokat csak egy vagy több helyen alkalmazzák az innovátorok, így nagy különbség van az innovációs centrum és a szomszédos térség között (Windhorst 1983). Az expanziós szakaszban már

jelen vannak a *korai alkalmazók* és kezd kialakulni az első jelentősebb felhasználói kör, a *korai többség* is. Ebben a szakaszban már mérséklődik az innovációhordozás területi különbsége, mivel megjelennek a mellékcentrumok. A harmadik szakaszban még inkább sűrűsödik az újdonság alkalmazása az adott térségben, miközben a területi különbségek kiegyenlítődnek. Már nem lehet megállapítani az innováció centrumát. A negyedik szakasz a telítődés fázisa, itt az újdonság ismertté válik, felhasználása természetes lesz (Rechnitzer, 1994).

## 11.4 AZ ÚJÍTÁSOK ELTERJEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az innovációk terjedésének számos korlátja van: természeti, kulturális, pénzügyi, infrastrukturális, humánerőforrás-korlátok, melyek az újítás terjedését különbözőképp befolyásolhatják: teljesen megakadályozzák (teljes elzárkózás), feltartóztatják (időbeli késleltetés) vagy más irányokba terelik (Chapman, 1979). Az újítások elterjedését befolyásoló tényezők együttesen a kedvező vagy kedvezőtlen feltételeket teremthetik meg a döntéshozó számára. Három fontos csoportba sorolhatók aszerint, hogy a gazdálkodóra, illetve annak tevékenységére, magára az újdonságra vagy az egyéb, külső tényezőkre vonatkoznak-e.

### *A gazdálkodóra, illetve a végzett tevékenységre vonatkozó tényezők*

#### **A gazdálkodó kora**

Az élet sajátossága, hogy az ember a kor előrehaladtával kevésbé hajlamos a kockázatvállalásra, ezáltal az újítások bevezetésére. Az a gazdálkodó viszont, aki hosszú éveken keresztül folyamatosan részt vett az újítások adaptálásában, valószínűleg idősebb korára is megtartja ezt a jellemző vonását. A vérbeli gazdálkodó mindig újít és fejleszt, korától függetlenül.

#### **A gazdálkodó szakképzettsége**

Az újítások elterjedésének gátja lehet a szakképzettség hiánya. A képzetlen ember nem képes megfelelően felmérni lehetőségeit és korlátait, a döntéshozatal során ezeket nem veszi számításba. Általában ragaszkodik az egyszer begyakorolt, esetleg bevált technológiához, bár időnként tudatában van a változtatás szükségének.

A gazdálkodó és a szaktanácsadó kapcsolata

Egyes gazdálkodók szorosabb kapcsolatot építenek ki a szaktanácsadóval, gyakrabban veszik igénybe szolgáltatásait, mint mások. Így rövid idő alatt kialakul az a gazdálkodói kör, amely jelentősen több információhoz jut hozzá és gazdálkodása társainál eredményesebbé válhat.

#### **A gazdaság mérete és bevétele**

Ez a szempont határozza meg leginkább az újításokra felhasználható források mennyiségét. A forráshiánnyal küzdők lassabban és csak kis lépésekben modernizálhatják gazdaságukat. A gazdaság mérete azonban nem feltétlenül determinálja az elérhető árbevétel értékét. Kis területről is óriási bevételekhez lehet jutni intenzív (és tőkeigényes) gazdálkodással. Példa erre a holland farmer, aki néhány száz négyzetméteres üvegházban, volumenben és értékben is jelentős mennyiséget állít elő (Kozári, 2000).

### *Az újításra vonatkozó tényezők*

#### **Az újítás bekerülési költsége**

A gyakorlatban a vásárló legelőször a termék ára után érdeklődik. Ennek megfelelően a kevesebb ráfordítást igénylő termék árát jelentősen nem növelő újítások bevezetését a gazdálkodók nagyobb számban képesek megvalósítani. Azonban az ár a terméknek, technológiának csak az egyik jellemzője, és nem is biztos, hogy a legfontosabb. A döntéshozatalt előkészítő elemzésnek ki kell terjednie a termék funkciójára is. Értékelni kell azt, hogy az újítás számukra mit tud nyújtani és ez mennyiben tükröződik a vételárban.

#### **Az újítás értéke, az érzékelt előnyök**

Minél nagyobb az innováció érzékelt előnye, annál gyorsabban terjed az alkalmazása. Az újítás tényleges értékét a funkció/költség hányadosa adja. Ez az összefüggés a termékelőállító és a fogyasztó érdekeltsége megfeleltetésének az alapja. A megtérülési idő szintén nagymértékben befolyásolja az újítás bevezetését és elterjedését. A gazdálkodó nem vállalkozhat olyan technológia bevezetésére, amelynek megtérülési ideje évtizedekben mérhető. Ez az alapanyag- és eszközgyártók számára is komoly kihívást jelent.

#### **Illeszthetőség, az újítás összeférhetősége**

Minél inkább összesimul az innováció a korábbi tapasztalatokkal, szokásokkal, annál gyorsabb terjedésre lehet számítani. Elősegíti az újítás sikerét, ha az közel áll a gazdálkodó elképzeléseihez és kapcsolható a már meglévő technológiákhoz.

#### **Az újítás bonyolultsága, komplexitása**

A gazdálkodók – hasonlóan az emberek többségéhez – gyanakvással tekintenek a bonyolult vagy annak vélt dolgokra. Itt elsősorban azok kezelhetőségére gondolunk. Minél egyszerűbb egy gép kezelése, vagy egy technológia alkalmazása, annál nagyobb az esélye szélesebb körű elterjedésének.

#### **Megfigyelhetőség, az újítás kipróbálhatósága**

Az újítás kipróbálásával a gazdálkodó információt kaphat annak azon tulajdonságairól is, melyek a gépkönyvben vagy a technológiai leírásokban nem találhatók meg, továbbá élményszerű ismereteket is szerezhet róla. A próba csökkenti az innováció kockázatát. A kipróbálás lehetőségének megteremtésével (bemutatókra, illetve mintafarmokra szervezett látogatással) a szaktanácsadó meggyőzőbb érvekkel tudja alátámasztani az újítás nyújtotta előnyöket.

#### **Az újítás oszthatósága**

Kedvezően befolyásolja az újítás elterjedését, ha a technológiát részekre lehet osztani, s így megvan a lehetőség a lépcsőzetes bevezetésére. Ez elsősorban a drágább technológiák elterjedését segítheti elő (Kozári, 2000; Rogers et al., 1988).

### *Az újítások elterjedését befolyásoló egyéb (külső) tényezők*

Az újítások elterjedésére hatást gyakorló külső tényezők sorában – nem fontossági sorrendben tárgyalva – először a nemzeti, nemzetközi, uniós *törvényeket és egyéb jogi szabályozókat* szükséges megemlíteni. Törvényhozatallal befolyásolható az újítások (kötelező vagy kényszerű) elterjesztése is. Gondoljunk például a környezetvédelemmel kapcsolatos törvényekre, melyek számos technológia elterjesztésében is szerepet játszanak. A törvényeken kívül *segélyekkel vagy gazdasági intézkedésekkel* is ösztönözni lehet egy-egy újítás térhódítását (pl. a beruházás támogatása, felárak alkalmazása stb.). Ösztönző lehet a szükséges *alapanyagokkal való ellátás megszervezése* is.

Az említetteken kívül még számos külső tényező ismert. Az itt leírtakkal az volt a cél, hogy a befolyásoló tényezőket felismerve a szaktanácsadó mint eszközt alkalmazhatja őket a gazdálkodó meggyőzésére az újítások propagálása során. Ebben a tekintetben maga a szaktanácsadás, a szaktanácsadói rendszer is külső befolyásoló tényező. Fontosságánál fogva azonban már gyakorlatilag külön, a negyedik, az újítások megismerését elősegítő tényezők közé sorolhatjuk. Az újítások megismertetését ugyanis leginkább a szaktanácsadási módszerek alkalmazásával érhetjük el. A tömegkommunikáció igénybevétele, a napi kapcsolattartás, a tanfolyamok és bemutatók szervezése mind-mind egy lehetőség az új ismeret átadására. Fontos tényező ezenkívül még a szomszédoktól, barátoktól, általában kommentár kíséretében (mintegy értékelve) kapott ismeretanyag is. Ez is jól segíti elő az újítások spontán elterjedését a gazdálkodók körében.

## 12. AZ ISMERETÁTADÁS MÓDSZERTANA

*„Semmi sem múlja felül azt a képességet, hogy valaki emberek gyülekezetét tartja lekötve szavaival.”*

Cicero

A szaktanácsadó munkájának túlnyomó része ismeretátadás. Ebben a fejezetben ismertetjük a szaktanácsadók munkáját leginkább segítő kommunikációs módszereket, használatuk jellegzetességeit, azok kedvező kombinációs lehetőségeit. Rámutatunk arra, hogy az öröklött kommunikációs készségek milyen módon fejleszthetők, az egyéni stílus hogyan használható fel az ügyfél meggyőzésében, bizalmatlanságának feloldásában.

A tankönyv eddigi fejezeteiből egyértelműen kiderült, hogy a szaktanácsadói munka sikere és hatékonysága alapvetően két tényezőtől függ. Az első és vitathatatlan követelmény a szaktanácsadó széleskörű szakmai ismerete, alapos felkészültsége az adott régió mezőgazdaságának legfontosabb kérdéseiben. A természeti erőforrások teljesítőképességének, a technikai és technológiai feltételeknek, az ökonomiai követelményeknek, továbbá a szociális környezet összefüggéseinek ismerete és az utóbbi átérzése nélkül elképzelhetetlen megfelelni az e munkával szemben támasztott kívánalmaknak. Az eredményes szaktanácsadási munka másik alapkövetelménye, hogy a szaktanácsadó képes legyen mondanivalóját hatékony formában, világosan, tömören, meggyőzően, az adott programcélnek megfelelően közölni. A két említett kívánalomra egyidejűleg és integráltan van szükség. A legmélyebb szakismeret is csődöt mond, ha nem társul az ismeretek átadása során a megfelelő kifejezésmóddal, stílussal és meggyőző erővel. De fordítva is igaz: hiába rendelkezik egy szaktanácsadó remek kommunikációs készséggel, ha helyismerete, szakmai realitásérzéke elégtelen.

A szaktanácsadónak ismernie kell a különböző kommunikációs módszereket, használatuk fő sajátosságait, esetleges korlátait. Ezen ismeretekkel felvértezve lesz képes kiválasztani az adott programcélnek és célközönségnek leginkább megfelelő kommunikációs csatornát.

A szaktanácsadói munkában több évtizedes gyakorlattal rendelkező, fejlett országok tapasztalata, hogy nem létezik olyan kizárólagos kommunikációs módszer, amely minden esetben alkalmazható. A hatékony szaktanácsadót a kommunikációs csatornák használatát illetően rendkívüli sokoldalúság jellemzi. A módszerek megfelelő arányú kombinációjára van szükség a feladatok teljesítése során. Különös gondot kell fordítani arra, hogy a kiválasztott kommunikációs módszer megfeleljen a célközönség elvárásának, ugyanakkor jól szolgálja a szaktanácsadói program sikeres megvalósulását.

A kommunikáció terén is felkészült szaktanácsadó tudja, hogy mikor, kinek, milyen módszert alkalmazzon, hogyan, milyen elvek alapján válogasson a számára hozzáférhető kommunikációs eszközök közül. Figyelembe kell azt is vennie, hogy a modern kommunikációs technikák, médiák használatával több ügyfelet, nagyobb gyakorisággal tud elérni. Tehát amennyiben a szaktanácsadónak lehetősége van rá, a tömegkommunikáció lehetőségeivel is élnie kell.

Az eddigiekből világosan kitűnik, hogy a kommunikáció, illetve annak különböző módszereinek átgondolt használata a szaktanácsadói munka integrált része, amelynek legfontosabb komponensei: a farmlátogatások, a hivatali kon-

zultációk, az előadások, a tanfolyamok, a csoportos megbeszélések, a bemutatók, a tájékoztató levelek, a szakcikkek, a szakmai kiadványok, valamint a tömegkommunikációs csatornák (helyi és nemzeti rádió és TV) használata. Ezen túl fontos az is, hogy a szaktanácsadó képes legyen az információs rendszerekkel gyors és megbízható kapcsolatteremtésre.

## 12.1 A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA

Az emberi és közösségi élet minden pillanatát a kommunikáció szövi át. Jól rátapint a lényegre Gregory Bateson híres állítása, miszerint „nem kommunikálni nem lehet”. Ha két ismeretlen ember az utcán találkozik és egymásra pillant, már kommunikációs kapcsolat van közöttük. A vizuális kapcsolatteremtéssel megindult a jelzések adása és vétele, azaz – általános értelemben – a kommunikáció.

Az állatvilág egyedei – a rovaroktól az emlősökig – mozgásuk, szaglásuk, hangjuk segítségével adnak és vesznek jelzéseket fajtársaiktól, illetve környezetüktől. Az emberek is használják ezeket a kommunikációs formákat, de kiegészítik az ún. második jelzőrendszerrel, ami egy sajátos szimbólumrendszeren alapuló nyelv. Erre utal John R. Pierce kommunikációkutató, amikor ezt írja: „Az állatok úgy élnek, hogy nincs tudomásuk a közöttük folyó kommunikációról. Az állatoktól eltérően nekünk, embereknek fogalmunk van arról, hogyan élünk és kommunikálunk. Agyunk és sajátos kommunikációs eszközeink teszik lehetővé mindezt.” Pierce megállapításai arra vonatkoznak, hogy az ember a kommunikáció során jelek és szimbólumok segítségével nevekkel látja el környezetének minden elemét. Természetesen két ember nem mindig ad egyforma jelentést a szavaknak, de a különböző jelentések a legtöbb esetben közel állnak egymáshoz.

Az emberi kommunikáció – a legtömörebb meghatározás szerint – az emberek közötti kölcsönös egymásra hatás, információcsere. A különböző csatornákon át küldött jeleket az emberek feldolgozzák, értelmezik, majd értelmüknek, érzelmüknek megfelelően visszajeleznek. Egy új emberi lény születésekor a szüleitől örökli a kommunikáció szempontjából meghatározó beszélőszervek (garat, nyelv, hangszálak, szájüreg) anatómiai felépítését, illetve a beszédkészséget. Ez utóbbi a vérmérsékleti típusokkal hozható összefüggésbe, a szangvinikus és kolerikus típusok általában többet, gyorsabban és bátrabban beszélnek, míg a flegmatikus és melankolikus emberek lassúbbak, befelé fordulóbbak. A gyermeket szülei és közvetlen környezete tanítja meg beszélni. A gyermek szülei beszélgetéséből elsajátítja az egyes tárgyak elnevezésére használt szavakat, ellesi és alkalmazza a szülők metakommunikációs módszereit. A második életév táján a gyermek családtagjaival a beszéd útján jól megérteti magát. Iskolaérett korára megszerez egy olyan anyanyelvi alapszókinccset, amelynek segítségével környezetével problémamentesen kommunikálhat. Erre az alapszókincre az iskolában töltött évek egy peremszókinccset halmoznak, mellyel a világ történései egyre alaposabban felfoghatóak.

A nyelv nem csupán az emberek közötti kapcsolattartást segíti, az emberi agy munkája, a gondolkodás is a nyelv szimbólum- és jelrendszerét használja. Nem nehéz belátni, hogy egy szókinccset tekintve gazdag nyelv segítségével az ember előtt tornyosuló problémák sokoldalúbban közelíthetőek és oldhatóak meg. Elismerésre méltóan vall minderről Szentgyörgyi Albert Nobel-díjas professzor, aki világraszóló tudományos sikereit nagy részben a magyar nyelvnek és gondolkodásmódnak tulajdonítja. Nyelvtani logikátlansága, sokszínűsége a magyar nyelvet kiválóan képessé teszi az ember előtt álló megoldandó feladatok sokoldalú definiálására, a legjobb megoldási változatok kiválasztására.

Az említett gondolatok a magyar nyelv és beszéd napjainkban egyre mélyülő válságára is ráirányítják figyelmünket. Ha egy nyelv beszűkül, az óhatatlanul azt jelenti, hogy az ember értelme és érzelmvilága is kárt szenved.



## 12.2 AZ EMBERI KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI

A következőkben röviden áttekintjük az emberi kommunikáció típusait, szintjeit.

Az emberi kommunikáció egy sajátos formája a személyen belüli vagy, más szóval, az intraperszonális kommunikáció. A személyen belüli kommunikáció az általunk észlelt egyéb megfigyeléseket is tartalmazza, melyek meghatározzák látható viselkedésünket. Minden kommunikációs szint alapját a kifejlődött, csak az emberre jellemző öntudat adja. Saját öntudatunk működése képessé tesz bennünket arra, hogy úgy lássuk kívülről magunkat, mint ahogy mások látnak minket. Képesek vagyunk gondolatban magunkat elképzelni oda, ahol egy nap múlva leszünk, vagy elképzelni egy jelenbeli döntésünk lehetséges jövőbeni következményeit. A szaktanácsadói munkában óriási segítség lehet az intraperszonális kommunikáció azon képessége, amikor beleképzeljük magunkat az ügyfelünk helyzetébe és megfogalmazzuk, hogy mi az adott helyzetben hogyan döntenénk, vagy cselekednénk. Az emberi képzelőerő, fantázia és intuíció a személyen belüli kommunikáció rendkívül fontos terméke.

Az emberi kommunikáció másik, egyben legismertebb szintje az egyének közötti, azaz az interperszonális kommunikáció. A szemtől szemben történő információcserénél a kommunikáció alapjai, az üzenet küldője és vevője között megindul a jelzések áramlása. A személyek közötti kommunikációban az adó- és a fogadófél egymástól függ, a kommunikáció kétirányú.

Az interperszonális kommunikáció körkörös, cirkuláris természetű. A küldő által létrehozott jelzéseket a vevő felfogja és párhuzamosan rögtön visszajelző közléseket alkot. A személyen belüli kommunikációban a partner viselkedését jelentéssel ruházzuk fel, így bizonyos fokig következtetni tudunk, hogy mi megy végbe a másik személyen belül. Jelentéseket csatolunk a tapasztalt viselkedésmódhoz, amelyek hol beigazolódnak, hol nem.

A személyek közötti kommunikáció megismeréséhez a következőkben meghatározott fogalmak ismerete elengedhetetlen.

A kommunikációs készlet fogalma alatt azt a cselekvés- és magatartássort értjük, mellyel keressük és kínáljuk az alkalmat a másokkal való kommunikációra. Minden embernek vannak olyan személyes óhajai, kívánalmai, amelyeket csak a másokkal való kapcsolatteremtés során elégíthet ki. Az alkalmazott jelrendszer kölcsönös megértésével információt kapunk a másik személy gondolatairól, érzelmi állapotáról. A kölcsönös megértés szintjén a kommunikációs kapcsolat stabilizálódik és bizonyos elvárások alakulnak ki. A kommunikáció folyamatában kiértékeljük a kapcsolatot és eldöntjük további fenntarthatóságát, megváltoztatását vagy esetleg megszüntetését. A jelvevő személy magatartása visszacsatolás formájában választ ad a jeladónak, amely alapján a további kommunikáció korrigálható és folyamatosan ellenőrizhető.

Az emberi kommunikáció lehet egyirányú is. E szinten nincs, illetve korlátozott a visszacsatolás. A tömegkommunikációban vagy egy előadás során a fogadó félnek kevés direkt lehetősége van az információval kapcsolatos észrevételek megtételére. Az egyirányú kommunikáció relatív előnye, hogy kevesebb időt vesz igénybe és nagy közönség érheti el a közölt információt. A kétirányú kommunikáció viszont hatékonyabb, nagyobb megértést és jobb együttműködést eredményez.

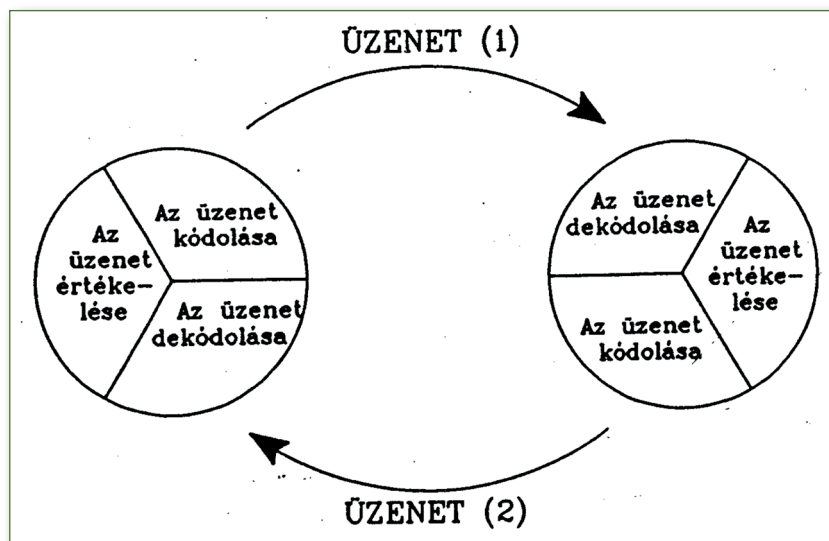
Századunkban az emberi kommunikáció tudományos kutatása számos érdekes tényre hívta fel a figyelmet. Ma már tudjuk, hogy az üzenetek és a jelzések kialakítása lehet akaratlagos, illetve a tudatunktól független. A legtöbb esetben a jelet küldő egyén előre megtervezi közölnivalóját, hogy jobban elérje a vevőfélben a kívánt hatást, vagy kierőszakolja a válaszadását. Ugyanakkor az emberek között is előfordul, hogy az akaratlan, spontán jelzések, elejtett szavak több jelentést hordoznak, mint az előre tervezettek.

## 12.3 A KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATA

Az emberi kommunikáció rendkívül komplex folyamat, igen nehéz egzakt formában definiálni és modellezni. A személyek közötti kommunikáció körfolyamatának egyszerűsített sémája a 11. ábrán kísérhető figyelemmel.

### Az üzenet kódolása

Az üzenet nem más, mint a gondolat, az érzés megfelelő formába öntése, öltöztetése. A forma lehet a beszéd, lehet egy levél, de lehet egy gesztus is. Esetenként, a nem azonos nyelven beszélők vagy nem azonos jelrendszert használók között, még egy kiegészítő kódolásra is szükség van. Ekkor az üzenetet küldő verbális kódrendszerét még egy személy, a tolmács, újrakódolja, vagyis a fogadó számára érthető nyelvre fordítja le.



11. ábra: Az emberi kommunikáció leegyszerűsített folyamata

(Forrás: Saját összeállítás.)

### A csatorna

Az üzenet valamilyen csatornán keresztül küldhető el a címzethez. Csak akkor beszélhetünk kommunikációs csatornáról, ha az üzenetet a címzett meg is kapja. A csatorna és az üzenet formája között szoros kapcsolat van. A szóbeli közléshez a fogadóval közös légtérre vagy átviteli eszközre (telefon) van szükség. Az írásbeli üzenet továbbítására pedig a papír (levél, fax), illetve az elektromos posta (e-mail) a legalkalmasabb csatorna. A szavakat kísérő mosolyt vagy fintort a rádió, a telefon, de a fax és az e-mail sem továbbítja. Abban az esetben, ha ezeket az elemeket is fontosnak tartjuk, akkor olyan kommunikációs csatornák közül kell választani, amelyek erre lehetőséget adnak (pl. szemtől szemben, TV, videó).

Az üzenetet közvetítő csatorna tehát sokféle lehet, a szemtől szembeni beszédétől, az előadásokon, a gyűléseken, a leveleken, a plakátokon át a telefon, a videó, a fax, az e-mail alkalmazásáig, sőt, az egyszerű gesztusokig vagy arckifejezésekkig terjed.

### *Az üzenet dekódolása*

Az üzenetet megérkezését követően a címzett dekódolja, vagyis a maga számára értelmezhető formában jeleníti meg. A pontos dekódolásnak számos feltétele van. A legfontosabbak: az üzenetet küldővel azonos gondolkodás-mód vagy legalábbis a szavak, kifejezések mindkettőjük számára azonos tartalmú jelentése, a jelzések hasonló értelmezése.

### *Az üzenet értelmezése*

Az üzenetküldés végcélja a megértés. Ha sikeres volt a dekódolás, azaz a fogadó megértette az üzenetet, akkor valamilyen módon reagál rá. Ha cselekvésre szólították fel, akkor tesz valamit, ha válaszra, akkor viszont üzenetet küld, vagyis visszajelez. Ez teszi kétirányúvá a kommunikációt, s egyben ez a kommunikáció hatékonyságának kritériuma is. A visszajelzésekkel csökkenteni lehet az elküldött és a fogadott üzenet közötti torzulásokat, és meg lehet győződni arról, hogy az információ elérte-e a célját, illetve szükség van-e kiegészítő, pontosító üzenetekre. A jeladó és vevő közötti kapcsolatok változatai szinte végtelenek, képtelenség az összes lehetséges változatot meghatározni. A komplexitást tovább fokozza, hogy a kommunikáció nem statikus, hanem másodpercről másodpercre változó, dinamikus folyamat.

A 11. ábra alapján érthető meg a kommunikációs rendszer fogalma is, mely szerint a személyek közötti kommunikációs rendszer mindazon eljárasmódok vagy tevékenységek összessége, amelyek segítségével az egyik ember a másik emberre vagy emberek csoportjára hat oly módon, hogy kiváltja reakcióikat, amelyek megnyilvánulhatnak szóban, gesztusban és szimbólumokban.

## **12.4 A VERBÁLIS ÉS NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ**

Az emberi kommunikációban az üzenet hordozói a jelek és a szimbólumok. Ezekben belül két nagy csoport képezhető: így megkülönböztetjük a verbális és a nonverbális kommunikációt. Az előbbieken a nyelv, a szó, a mondatok segítségével történik a jelzések átadása. A verbális kommunikációt megelőzően megfontolás tárgyává kell tenni, hogy:

- Mit mondunk?
- Kinek mondjuk?
- Hogyan mondjuk?
- Mikor mondjuk?
- Kik előtt mondjuk?

Az emberi kommunikáció másik szintje a nonverbális vagy metakommunikáció. Ez tulajdonképpen nem más, mint kommunikáció a kommunikációban. Az emberi kommunikáció nonverbális dimenziói a következők:

**Testmozgás vagy kinezikus viselkedés.** Egy fejbiccentés tökéletesen helyettesítheti például az igenlő verbális választ. Sok esetben az előadó kézmozdulatai jól kiemelhetik a lényegét.

**Testi jellemzők.** A hatékony kommunikációt jelentősen segítheti az előadó jó orgánuma, vonzó megjelenése.

**Érintkező viselkedés.** A legalapvetőbb érintkező viselkedés, az emberek közötti kézfogás (ereje, időtartama, melegsége stb.) már a megszólalás előtt számos jelzést cserél ki a partnerek között.

**Paranyelv.** A hangsúlyozás segítségével a közlendő lényegét jól ki lehet emelni.

**Proxemika.** A közelség és távolság helyes felmérésére, a hangerő és tónus helyes megválasztása a megértést támogatja.

A metakommunikációban lényegesek még a készítmények és **emblémák**, valamint a környezeti tényezők. Nem mellékes tehát, hogy az alkalomnak megfelelően öltöztünk-e és harmonikus környezetet választottunk-e közlendőnk elmondására.

Darwin tollából 1872-ben jelent meg az *Érzelemkifejezés az embernél és az állatvilágban* című munka, amely elsőként mutatott rá az emberi kapcsolattartás és érzelmkifejezés nonverbális dimenzióira. Századunk '70-es évtizedétől a metakommunikáció kutatása határozott lendületet vett. Megállapítást nyert, hogy az alapvető testjelzések egy-egy kultúrkörön belül azonosak, az egyes gesztusok, testfunkciók többé-kevésbé ugyanazt az érzelmi megnyilvánulást fejezik ki.

A metakommunikációban vannak öröklött és tanult jelzések. Örökletesek a legalapvetőbb érzelmkifejezések: például a született vak embertársunk – noha soha mástól azt nem láthatta – nevet örömeiben és sír fájdalmában, mély szomorúságában. Ugyanakkor az egyes gesztusok, a társadalmi helyzetet kifejező stílus tudatosan begyakorolhatóak, illetve az egyéni igényeknek és a környezet elvárásainak megfelelően formálhatóak.

A metakommunikáció kutatói szerint az európai kultúrkörnyezetben kb. 1 millió olyan nonverbális jel létezik, amely segítségünkre lehet az emberek közötti információ átadásban és a kapcsolattartásban. Első hallásra kissé meglepő, mégis el kell fogadnunk a tudomány mai álláspontját, miszerint az emberi kapcsolattartásban 35% a verbális és 65% a nonverbális jelzések használatának az aránya. A testbeszéd egyik legfontosabb kommunikatív jellemzője, hogy az ösztönös, a mimikánk, a gesztusaink, a testfunkcióink (pl. pirulás, sápadás) a tényleges érzéseinket fejezik ki. Egyidejű verbális és metakommunikációs jelzés esetén tanácsos tehát az utóbbinak hinni. E szabályt erősítő kivétel, hogy tudatosan, bizonyos gyakorlattal úrrá lehetünk nonverbális kommunikációnk néhány eleme felett. A szaktanácsadó fontos feladata, hogy fejlessze empátiás készségét, törekedjen az ügyfél metakommunikációs jelzéseinek pontos dekódolására és megfejtésére. Fontos továbbá, hogy a tanácsadó tudatosan úgy formálja testbeszédének tanult jelzéseit, hogy az megfeleljen a mezőgazdasági ember elvárásainak. Számos metakommunikációs elem, így a megjelenés, a stílus, a kézfogás, rendkívül lényeges lehet a szakmai magabiztosság és megbízhatóság szavak nélküli sugárzásában.

A következőkben összefoglalva ismertetjük az emberi kommunikáció főbb jellemzőit:

- A kétirányú, személyek között zajló kommunikáció egy dinamikus folyamat.
- A kommunikáció nem lineáris, hanem cirkuláris.
- Az emberek kölcsönös egymásra hatása rendkívül összetett, komplex folyamat. Egy találó vélemény szerint a két ember közötti kommunikációban tulajdonképpen „hat személy” vesz részt. Az első az, akinek magadat gondold; a második, akinek a partnered téged gondol; a harmadik személy az a személy, akinek úgy hiszed, hogy a partnered téged gondol, valamint ugyanez a három személy a körforgás másik végén, a partner szemében.
- A személyek közötti kommunikáció visszafordíthatatlan és megismételhetetlen. Egy mondatot lehetetlen még egyszer, ugyanazzal a tónussal, hangsúlyozással, átérzéssel elmondani és empátiával meghallgatni.

- Az emberi kommunikáció a teljes személyiséget magában foglalja. Valójában minden kommunikációs eseményt, jelzést, következtetést a teljes személyiség hangolja össze. A legtömörebb megfogalmazásban a beszéd maga az ember.

Az említett jellemzők igazolására álljon itt néhány idézet:

*Az elsőt a Bibliából vesszük. Sirák fia könyvének 27. fejezetében ezt olvashatjuk az emberi beszédről:*

*„Az ember értékét a beszéde szabja meg.*

*A fák gyümölcse szerint becsülik a kertet, az embert szavai szerint ítélik meg. Ne magasztalj senkit mielőtt nem beszélt, mert ez az embernek a legjobb próbája.”*

*Az i. e. 190-ben papírra vetett magvas gondolatokat erősíti meg Illyés Gyula, amikor így vélekedik:*

*„Az írás és a beszéd módja mindenkit leleplez. Jól beszélni és írni elsősorban jellem kérdése.”*

*Jóval szkeptikusabb Miroslav Krleža horvát író véleménye az emberi kommunikációról:*

*„Azért beszélek, hogy meg ne tudják, mire gondolok.”*

*Hasonlóan vélekedik Talraun is, aki szerint:*

*„...a beszéd arra jó, hogy gondolatainkat eltitkoljuk.”*

Első olvasásra az idézetek között antagonisztikus az ellentmondás. A citált idézetek valóságtartalma jelzi igazán az emberi kommunikáció összetettségét, sokoldalúságát, szubjektivitását és dinamizmusát.

## 12.5 A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ FELTÉTELEI A BESZÉDBEN

A kommunikáció egy többlépcsős folyamat, amelyben több ember is tevékenyen részt vesz. Azért, hogy sikeres legyen, a folyamat minden részében eredményesnek kell lennie. Ez azonban viszonylag ritka eset. A hír az előbb említettek miatt, valamint az egyén szelektáló képessége következtében nem, vagy nem úgy, érkezik meg a fogadóhoz, ahogy kellene.

Van den Ban hét szelektáló mechanizmust különít el:

- szelektív kisugárzás,
- szelektív viszonyulás,
- szelektív figyelem,
- szelektív feldolgozás,
- szelektív megjegyzés,
- szelektív átvétel,
- a tény szelektív megbeszélése másokkal.

Ezek alapján összefoglalható a kommunikáció hatásmechanizmusa:

- mondani;           nem azt jelenti, hogy hallani,
- hallani;            nem azt jelenti, hogy odafigyelni,
- odafigyelni;      nem azt jelenti, hogy megérteni,
- megérteni;        nem azt jelenti, hogy egyetérteni,
- egyetérteni;      nem azt jelenti, hogy betartani.

Az egyén világában gyakran hiányzik a közös célmeghatározás, amely összekötné a csoport és az egyén érdeklődését. Ezek a hiányok végül odavezetnek, hogy a beszélgetések cél nélkülivé válnak és sikertelenek lesznek. Az egyéni kapcsolatok addig gyümölcsözőek és addig lesznek a partnerek egymással elégedettek, míg a közös cél megvan. Amennyiben ez már hiányzik, esetleg elérték, akkor a korábbi kapcsolat gyakran szétesik. Nagyon fontos tehát, hogy az említett három részterület (tényszerűség, egyéni érdeklődés és a csoportérdek) egyensúlyban legyen. Azért, hogy ez elérhető legyen, két fő szabályt célszerű figyelembe venni:

- Legyél saját magad vezetője! Mindenki felelős a tetteiért.
- A zavaroknak elsőbbségük van! Amennyiben zavaró körülmények lépnek fel, akkor ezek elhárítása fontosabb, mint más. Ha nem küszöbölik ki, akkor még nagyobb problémák jelentkezhetnek később a megértésben, melyek korlátozhatják a munkát is.

Kiegészítésképpen hét, az első kettőhöz kapcsolódó szabályt fogalmazott meg Cohn (1989) melyek az első kettővel együtt érvényesek.

- Képviseld saját álláspontodat!
- Indokold meg, hogy miért és mit kérdezel!
- Csináld tudatosan, amit teszel!
- Beszélj magadról, ne másokat interpretálj!
- Ne általánosíts túl hamar!
- Beszélj a visszacsatolásról, mit jelent az számodra!
- Ne beszélj sokat, de az tartalmas legyen!

A mondandó, vagy egy szöveg, érthetőségét és kezelhetőségét a következők befolyásolják:

- Mechanikus tapasztalatok, mint a szöveg nagysága, összefogottsága, érthetősége.
- A kategorizálás, melynek területei a következők:
  - egyszerűség,
  - komplikáltság,
  - összefüggéstelenség, áttekinthetlenség,
  - tagoltság, rendezettség,
  - rövideg, határozottság,
  - terjengősség,
  - stimulálás van, nincs.
- A szövegfeldolgozási, szövegértési képesség.

### *A sikeres kommunikáció további feltételei*

#### **Önmegjelenítés**

Minden hír közlésével a hír közlője saját magáról is elárul valamit a hír befogadójának. Ez egyaránt érvényes a verbális és nonverbális kommunikáció során is. A szóbeli közlés egészen speciális forma, mert gondolatokat ébreszt és tényszerű tartalmat hoz létre. A nem szóbeli kommunikáció éppúgy egy meghatározott viselkedésforma, ahol az emberek mozdulataik, megnyilvánulásai alapján jellemzik egymást. Annak ellenére, hogy nem akarja valaki a személyét középpontba állítani, a kommunikációs partnerei a tényszerű közlendőkön kívül a személyiséget is elemzik. Ez belső feszültségek forrása lehet, amely egy nagy és a szószóló számára ismeretlen közönség előtt sokkal inkább zavaró, mint szűk baráti körben. Másként reagál egy ilyen helyzetben egy kezdő és egy rutinos szónok. Minél nagyobb a közönség, annál nagyobb lesz a félelem. Minél erősebben jelenik meg a kisebbségi érzés, annál inkább törekszik az ember ezt az érzést kompenzálni és saját önfelértékeléssel ellensúlyozni. Az ilyen típusú gyengeséget gyakran – a nagyobb biztonság végett – túlkompenzálják. Minél erősebb ez a kisebbségi érzés, annál inkább fantáziál, annál inkább igyekszik személyiségét, teljesítőképeségét bizonyítani. Az önmegjelenítési félelem elkerülésére különböző technikákat használnak, melyek a személyiséget saját környezetükből kiemelik.

A magatartásformák ilyen megközelítésben a következő három csoportba sorolhatók:

- imponáló, általában szaknyelvet, idegen nyelvet és tudományosabb szöveget használó, kissé fellengzős típusú személyiségek csoportja,
- leplező, általában hallgató típusú személy, a fontosabb, „rázósabb” kérdésekről nem beszél és
- önmagát elbagatellizáló.

Ezekre a magatartásformákra jellemző, hogy nincs tényleges eredményük, nincs emberek közötti együttérzés és tartós külső feszültségekhez vezet. A pozitív magatartásformákat Carl Rogers (1998), de mások is, a következőkben foglalták össze:

- belső átélés,
- tudatosság,
- kommunikációs készség.

#### **Kapcsolat**

A kapcsolatról már Watzlawick (1996) is megállapította, hogy minden kommunikáció közös élmény, ezért minden esetben kapcsolati szempontokat is tartalmaz. A kapcsolat kifejezésének jelentősége mellett annak tartalmát is meg lehet határozni.

A tartalmi kifejezésnek két formája van, ezek:

- értékes – alulértékelt,
- irányított – irányítatlan.

A kapcsolatok stílusai, amelyek tulajdonképpen vezetési, irányítási elméletekhez kapcsolódtak, lehetnek:

- uralkodó,
- gondoskodó,

- partneri, környezethez igazodó,
- inkorrekt.

A tanácsadói munkában a közvetett megbeszélési modellhez egyedül a partneri és egyben a környezet adta lehetőségekhez igazodó vezetési, irányítási stílus felel meg. A tanácsadó számára ezért nagyon fontos, hogy ezt a vezetési, irányítási stílust megismerje, elsajátítsa. A Petermann (1994) által összeállított bizalomépítést és bizalomvesztést szemléltető táblázatban jól követhető e folyamat mindhárom szakasza (10. táblázat).

10. táblázat: A bizalomépítés és bizalomvesztés jellemzői (Petermann nyomán)

A megértő kommunikáció kialakítása	A bizalmi kommunikáció rombolása
figyelmet tanúsítani a partner iránt	az ügyfél igényeinek figyelmen kívül hagyása mellett a tanácsadói akarat rákényszerítése
az empátiakészség célzott felhasználása	túlzott gyámkodás a partner fölött, és kibontakozásának korlátozása
veszélyes tevékenység leépítése	veszélyes tevékenység választása
jelentős tanácsadói tevékenység, amely a partner számára kiszámítható irányú	a partner részéről nehezen elviselhető, önhatalmú magatartás, túl sok, ill. kevés tanács és útmutatás
a partner visszajelzései irányítják a tanácsadó magatartását	egyoldalú visszajelzés, vagy annak hiánya, korlátozó hatású
a bizalom tudatos felépítése	bizalomvesztés
igényes feladatokat a tanácsadó átveszi	cinizmus és a partner illetékességének lekicsinylése
növekvő sikeresség a feltételek megvalósításában az önbizalom és az öntevékenység növekedése következtében	növekvő tanácstalanság és passzivitás, amely az önbizalom elvesztésének a következménye

(Forrás: Kozári, 2000.)

### A hír felfogása

A kommunikáció nem más, mint folyamatos kölcsönös befolyásolás, de nem azonos a manipulációval. A ciklikus kommunikáció hírmodellje a tanácsadó és a fogadó számára is éppúgy egy példát ad, ami közlési lehetőséget biztosít. Itt a kommunikációs partnerek egyéni céljaikat megvitattva, mások érveit elfogadva (részben lemondva saját korábbi céljaikról) a folyamat végén megegyezésre jutnak.

### Visszajelzés

A kommunikációs folyamat egyik legfontosabb eleme a visszajelzés, ezért a sikeres kommunikáció szükségszerű alkotórésze. A partner lehet érdeklődő, unatkozó, nyugodt vagy ideges, melyet minden esetben figyelembe kell venni. A visszajelzésnek alapvetően két összetevője van:

- az informatív összetevő a tartalomról, a magatartásról ad információt,
- a motivációs összetevő, ahol a fogadó értékeli az információt, ami egyetértő, elutasító, összekapcsoló vagy leblokkoló lehet.



A visszajelzéseknél mindig nagyon fontos a valódiság, az egyenes megnyilatkozás. Ezt követi a hír helyes értelmezésének a megerősítése. A visszajelzés ezek alapján nem más, mint az információátadás sikerességének folyamatos ellenőrzése.

### **A hatékony kommunikáció korlátainak ismerete**

Egyes kutatások szerint a kommunikációs problémák egyik alapvető oka, hogy az emberek jó része úgy véli magáról, hogy ő igen hatékony kommunikátor és a kommunikációs problémákat mások gyengesége okozza. Egy-más megértését ezen túlmenően igen sok, a mindennapi gyakorlatban elkövetett „hiba” (korlát, zaj) akadályozza. Ezek leggyakrabban az emberi gondolkodás általános törvényszerűségeiből vagy az adott egyén gyengeségéből adódnak.

Az általánosan elkövetett kommunikációs hibák a következők:

A gondolat vagy érzés valós megszületése előtt már hajlamosak vagyunk elkezdni a kommunikációt. („Előbb jár a szája, mint az esze.”) A zavaros fejű emberek zavaros gondolataikat zavarosan közlik. Gyakran előfordul, hogy a megbeszélésen részt vevő személy annyira nem érti egyesek hozzászólását, hogy kételkedni kezd saját képességeiben. Csak akkor vigasztalódik meg, ha a szünetben kiderül, hogy mások is így éreztek. Gondot okozhat a nem megfelelő nyelvezet, a nem pontosan használt anyanyelvi vagy idegen kifejezés. „A biotop mortalitása a totális felé tendál” helyett talán érthetőbb lett volna úgy fogalmazni: „A tóban döglenek a halak”. Az üzenet közvetítése során gyakori hibaforrás lehet a zaj és az üzenet sebességének rossz meghatározása. A zaj leggyakrabban fizikai korlátként jelentkezik (pl. a gyalugépek közelében a nagy zaj miatt érdemlegesen kommunikálni nem lehet), a túlhangos beszéd pedig kedvezőtlen pszichés hatást válthat ki. Az üzenet illeténél gyorsabb küldése (sebessége) az érthetőséget csökkenti, a lassú beszéd vagy a szájbarágó stílus hallatán úgy érezzük, hogy lopják az időnket. Már ez is pszichés feszültséget okoz a fogadóban, amit fokoz az, hogy mindkettő nehezíti az odafigyelést is. Személyes bizalom hiányában az üzenet dekódolására legtöbbször nem is kerül sor. (Nem vagyunk kíváncsiak annak a személynek a véleményére, aki már többször becsapott minket.) Ezzel megghiúsul a kommunikáció. A kommunikáció elengedhetetlen feltétele tehát a bizalom megteremtése. Dekódolási hibának számít a korai értékítélet is. Gyakran előfordul, hogy a címzett az üzenet befejezése előtt már levonja a következtetéseket, holott a lényeg, a „csattanó” csak az üzenet végén várható. A türelmetlenség meg nem értéshez, illetve félreértéshez vezet.

## **12.6 A SZAKTANÁCSADÁSBAN ALKALMAZHATÓ ISMERETÁTADÁSI MÓDSZEREK CSOPORTOSÍTÁSA**

A szaktanácsadói munka sikere és hatékonysága alapvetően két tényezőtől függ. Az első és vitathatatlan követelmény a szaktanácsadó széleskörű szakmai ismerete, alapos felkészültsége az adott régióban tapasztalt előnyökkel és hátrányokkal. A természeti erőforrások teljesítőképességének, a technikai és technológiai feltételeknek, az ökonómiai követelményeknek, továbbá a szociális környezet összefüggéseinek ismerete és az utóbbi átértékelése nélkül elképzelhetetlen megfelelni az e munkával szemben támasztott kívánalmaknak. Az eredményes szaktanácsadási munka másik alapkövetelménye, hogy a szaktanácsadó képes legyen mondanivalóját hatékony formában, világosan, tömören, meggyőzően, az adott programcélnek megfelelően közölni.

A két említett kívánalomra egyidejűleg és integráltan van szükség. A legmélyebb szakismeret is csődöt mond, ha nem társul az ismeretek átadása során a megfelelő kifejezésmóddal, stílussal és meggyőző erővel. De fordítva is igaz: hiába rendelkezik egy szaktanácsadó remek kommunikációs készséggel, ha helyismerete, szakmai realitásérzéke elégtelen. A szaktanácsadónak tehát ismernie kell a különböző kommunikációs módszereket, használatuk fő sajátosságait, esetleges korlátait. Ezen ismeretekkel felvértezve lesz képes kiválasztani az adott programcélnek és célközönségnek leginkább megfelelő kommunikációs csatornát.

A szaktanácsadói munkában több évtizedes gyakorlattal rendelkező, fejlett országok tapasztalata, hogy nem létezik olyan kizárólagos kommunikációs módszer, amely minden esetben alkalmazható. A hatékony szaktanácsadót a kommunikációs csatornák használatát illetően rendkívüli sokoldalúság jellemzi. A módszerek megfelelő arányú kombinációjára van szükség a feladatok teljesítése során. Különös gondot kell fordítani arra, hogy a kiválasztott kommunikációs módszer megfeleljen a célközönség elvárásának, ugyanakkor jól szolgálja a szaktanácsadói program sikeres megvalósulását.

A szaktanácsadás definíciójának tárgyalása során már megjegyeztük, hogy a tanácsadó egyben tanár is. Helyzete azonban sokban eltér az iskolai oktatókétól.

Először is a diák állandó kapcsolatban van tanárával (míg le nem vizsgázik), a vállalkozó viszont önmaga dönt a kapcsolat időbeosztásáról. A vállalkozót is be lehet hívni egy-egy előadásra, tanfolyamra, de az már a tanártól is függ, hogy ott tudja-e tartani.

Második lényeges különbség az, hogy a diákok fiatal emberek, céljuk a tanulás. Az ismeretek megszerzésében és megtartásában kialakult rutinjuk miatt az oktató meglehetősen gyorsasággal ismertetheti az elsajátítandó anyagot. Itt a cél a minél több üzenet közvetítése. Az előadásokat alkalmanként hallgató vállalkozók ehhez nem szoktak hozzá, ezért ebben az esetben a hatékony módszer az információ többszöri elisméltése lehet.

Mielőtt a konkrét módszereket és azok jellemzőit sorra vennénk, rögzítenünk kell néhány, a felnőttek tanulásával kapcsolatos alapelvet.

A tanulók befogadóképességének ismerete nagyon fontos annak meghatározásához, hogy mit tudnak megtanulni és a tanulási folyamat mennyi ideig fog tartani. Ennek az alapelvnek a lényege az, hogy a szaktanácsadóknak ismerniük kell hallgatóságukat. Nagyon jó képességű emberek könnyen megértenek egy bonyolult üzenetet, ami a kevésbé jó képességűeknek nem sikerül. A tanulók befogadóképességét sok tényező befolyásolhatja (a tanulók eddig megszerzett ismerete, jártassága, családi és szociális háttere). A tanácsadónak fel kell mérnie, hogy a vállalkozó milyen képességekkel rendelkezik, mit tud megfigyelni és felfogni abból, amit át akar adni számára. A befogadóképesség megismerése után eldöntheti, hogy az üzenetet milyen formában kell átadnia.

### Ajánlások

- Nagyon fontos a megtanulandó anyagok sorrendje. Azok a témakörök, amelyeket az üzenet elején és végén mondanak el, gyakran jobban megmaradnak az emlékezetben, mint a közepén elhangzott mondatok. Így, ha a „miért” kérdésre négy okot sorolnak fel, a két legfontosabbat elsőként és utolsóként célszerű említeni.
- Egy előadás hatékonysága nemcsak úgy növelhető, ha bemutatjuk, hogy „mit kell tenni”, hanem a „mit nem szabad tenni” ismertetésével is. Ha megtanítjuk a hibák kijavításának módját, a tanulás folyamata már sikeresnek mondható.
- A felejtés közvetlenül a tanulás után lassan megindul, majd felgyorsul. Ennek megfelelően fontos az oktatás tartalmának állandó ismétlése.

- A hasonló anyagok ismétlése, illetve ugyanannak a történetnek a kisebb változtatásokkal való elmondása, a tudás megszerzésének egyaránt hatékony módszere lehet.
- A tanulást jobban segíti az aktív gyakorlás, mint a passzív befogadás. Ha az oktató rá tudja venni a hallgatóság tagjait, hogy aktívan „vegyenek részt” a foglalkozásokon, sokkal inkább emlékezni fognak az elmondottakra.
- Egy üzenet könnyebben elsajátítható és elfogadható, ha nem ütközik korábbi szokásokkal. Egy olyan oktatási téma, amely a hallgatóság korábbi élményeire alapoz, sokkal inkább segíteni fogja az üzenet megértését.
- Egy helyzet pusztán ismételtetése nem feltétlenül vezet tanuláshoz. Két további dolog szükséges még: az „összetartozás” és az „elégedettség”. Az összetartozás azt jelenti, hogy a megtanulandóknak egymáshoz kell tartozniuk, valamilyen kapcsolatot vagy folytatólágosságot kell mutatniuk. Az elégedettséget adó tényezők valóságos vagy szimbolikus értelemben jutalmi tényezők.
- Az új megtanulása néha egybeesik a régebben tanultak felelevenítésével.

A kommunikációs módszerek abból a szempontból változnak, hogy miképp képesek megfelelni a fenti kritériumoknak. Természetesen a módszerek kiválasztására egyéb tényezők is hatnak, így elsősorban az, hogy:

- kik a program célközönségének tagjai,
- melyek az oktató program célkitűzései,
- milyenek az emberi és az anyagi források,
- milyen a szaktanácsadó és ügyfeleinek hozzáférhetősége a médiákhoz.

A szaktanácsadónak személyre szólóan, az ügyfél igényeinek megfelelően kell az ismeretátadás módszerét kiválasztani, hogy az ügyfélnek a tanácsadás tárgyában meglévő – sok esetben hibás – tradicionális hozzáállása megváltozzék, illetve a döntést megalapozó segítség optimális legyen. A képzett szaktanácsadó a kommunikációs módszerek tudatos összeállításával dolgozik. Az eszközök kiválasztásában, sajnos, nem alkalmazhatók konkrét receptek, a cél az, hogy mindig az ügyfélnek, a programcélnek, az időkereteknek leginkább megfelelő módszer mellett döntsön, illetve eredményesen társítsa, kombinálja a hozzáférhető médiákat.

A 11. táblázatban a szaktanácsadói munkában felhasználható legfontosabb kommunikációs módszereket csoportosítottuk.

**11. táblázat: Kommunikációs módszerek a szaktanácsadásban**

Egyéni módszerek	Csoportos módszerek	Írásos, nyomtatásban megjelenő módszerek	Tömegkommunikációs módszerek
– Ügyféléllátogatás	– Előadás	– Szórálapok, hirdetések	– Helyi, nemzeti rádió, televízió
– Hivatali konzultáció – Telefon,	– Tanfolyam – Csoportmunka	– Tájékoztató levelek	– Számítógépes információs rendszerek
– Klinikai módszer	– Bemutató – Műhelymunka	– Üzleti és beszámolójelentések – Tanácsadói kiadványok – Szakcikk	

(Forrás: Saját összeállítás.)

A kommunikációs módszerek minősítése, természetesen az adott ügyfél ismeretében, az emberi, anyagi és időforrások tükrében számottevően módosulhat. A szaktanácsadó munkájának igazi kihívása éppen az, hogy az adott körülményeknek megfelelően legyen képes a **megfelelő módszert**, illetve azok kedvező kombinációját kiválasztani.

## 12.7 EGYÉNI KOMMUNIKÁCIÓS MÓDSZEREK

Az egyéni – vagy más szóval négyszemközti – kommunikáció a szaktanácsadói munka egyik legfontosabb módszere. Hatékonyságban bármely más módszert túlszárnyal. A farmlátogatáson túl a hivatali konzultáció, valamint a telefonon keresztül történő személyes kapcsolattartás is gyakori módszer a mindennapi munkában. Egyes nyugati szaktanácsadói hálózatokban igen divatos az úgynevezett klinikai módszer, ami egy sajátos telefonügyeletet jelent. A hét konkrét napján vagy napjain, meghatározott időpontban a szaktanácsadó az irodai telefonvonalán biztosan elérhető.

A sikeres egyéni tanácsadás a tanácsadótól alapos szakismeretet és a módszertani ismeretek készségszintű alkalmazását követeli meg. A kérdés e tekintetben az, hogy a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás területén hogyan függnek össze a szakmai és módszertani ismeretek.

Ennek egyszerűsített képlete a következő:

$$E = T \times M, \text{ ahol}$$

E = a tanácsadás eredménye,

T = a szakmai tudás,

M = a módszertani ismeretek.

A tanácsadó szak- és módszertani ismeretei tehát azonos súllyal járulnak hozzá a szaktanácsadás eredményéhez. A tanácsadói folyamat megértése tekintetében ez így túl egyoldalú. Annak érdekében azonban, hogy a folyamat tanácsadói szempontból sikeres legyen, az ügyfél válaszreakciói sem hagyhatók figyelmen kívül. Ezért a felírt képlet túl statikusnak tűnik. Ezt figyelembe véve elfogadhatóbb, ha a bemutatott forma nem zárt, hanem nyitott, és csak a funkciók összefüggéseit hangsúlyozza. A tanácsadás során szerepet játszik a tanácsadó, az ügyfél és a kettejük közötti interaktív folyamat, ami nem más, mint maga a tanácsadási folyamat. E három oldal *Watzlawick* szerint még további két, tartalmi és kapcsolati komponensre bontható. A tanácsadás eredménye függ továbbá az ügyfél problémaérzékelésétől, a megoldási kényszertől, a lehetséges beavatkozási területektől és az elfogadás módjától.

A tanácsadó módszertani ismeretei további két összetevőre bonthatók, a módszer tartalmi ismeretére, valamint a módszer gyakorlati alkalmazására. Egy tényszerű információ is hatástalan marad, ha nem sikerül a hallgatóshoz eljuttatni és velük egy bizalmas kapcsolatot kiépíteni. Megállapítható, hogy a tanácsadás sikerét a tanácsadó szaktudása, információátadási és – a kapcsolatépítés területén szerzett – módszertani ismeretei, az ügyfél problémaérzékelése, a megoldáskeresés iránti igénye, a lehetséges beavatkozási területek, a megoldás elfogadása, a kölcsönös tényszerű összefüggések feltárása biztosítja.

Mivel a tanácsadó és az ügyfél közötti folyamatot a tényszerű és kapcsolati tényezők egyaránt befolyásolják, ezért további elvi összefüggések is felállíthatók.

A szaktanácsadó információs munkájában a szaktudás és a módszertani ismeretek, az ügyfél problémaérzékelése és lehetséges cselekvési területe játszik szerepet. A tényleges eredmény a szaktanácsadó szakmai és módszertani információs munkájának, valamint az ügyfél problémaérzékenységének és lehetséges cselekvési területeinek feltárásán nyugszik. A szaktanácsadó kapcsolatépítő munkájában a módszertani ismeretek, az ügyfél megoldás keresése és a megoldási lehetőség elfogadása, az érzelmi, illetve kapcsolati viszonyok a legfontosabbak.

A hallgatóság nem lehet csak passzív információfelvevő, nem fogadhatja el a hallott információkat kiegészítések, magyarázatok nélkül, mert ellenkező esetben félreértelmezheti a hallottakat. A tanácsadói kapcsolat kiépítésénél elsődleges jelentőségű a figyelem folyamatos fenntartása.

A kapcsolatépítés során használható lehetőségek:

- beszélgetésre bátorítás, barátságos, közvetlen viselkedés,
- korrekt körülírás, ilyen pl. az ellenőrzött párbeszéd, ahol vizsgálható:
  - a realitás,
  - a megszerzett ismeretek rendezése,
  - a jelenlegi helyzet értelmezése,
  - a reakció: korrigálás vagy megerősítés,
- válaszolni a partner megérzéseire,
- figyelni a partner kifejezőmódjának érzelmi töltéseire,
- összefoglalni a lényegét.

A tanácsadó válaszait a következő szempontok jellemezzék:

- tényszerűség,
- időszerűség,
- pozitív szemléletű megközelítés,
- vitakészség,
- meggyőző magatartás,
- helyes értékítélet.

A tanácsadói magatartásformák egyrészt elsajátíthatók, de sokkal inkább az adott ember természetével összefüggő, megszokott viselkedésformák befolyásolják azt. A jó tanácsadó a partnerét segíti, támogatja a megbeszélés során.

A beszélgetés során a következőkre kell különösen figyelni:

- a tanácsadás során mindig az ember álljon a középpontban, és ne a probléma,
- a tanácsadó a problémát az ügyfél problémájaként kezelje, és ne sajátjaként,
- próbálja meg úgy gondolkodni, mint az ügyfél,
- húzza ki ügyfelét a szorult helyzetből, haladjon vele együtt a megoldás felé,
- amilyen gyorsan csak lehet, hagyja ismét önállóan tevékenykedni ügyfelét,
- a tanácsadó végső célja az, hogy ne legyen rá szükség.

A gazdák részére végzett egyéni kommunikációs módszerrel megoldott munkán belül különbséget kell tennünk a szaktanácsadói és a konzultációs típusú helyzetek között.

A **tanácsadói** típusú kapcsolatban a szaktanácsadó a műszaki és a menedzsment szakértő feladatát végzi. Ekkor ajánlásokat tesz a gazdálkodás problémáinak elhárításával kapcsolatban. A **konzultatív** kapcsolat alatt azt értjük, hogy ekkor a szaktanácsadó segíti az ügyfelét a problémák megfogalmazásában, valósághű átvilágításában, azok megoldási lehetőségeinek feltárásában és a megoldásokat célzó racionális döntések meghozásában. Az előbbi típushoz képest itt jóval konstruktívabb a kapcsolat. A szaktanácsadó és ügyfele közötti kapcsolat természetesen az idő függvényében is változik; míg kezdetben inkább a szaktanácsadó kezdeményez – ötleteket, eljárásokat, megoldásmódokat, szolgáltatásokat ajánlva –, a későbbiekben ez a viszony egyre inkább közösen gondolkodó, együtt dolgozó munkakapcsolattá válik.

Az előbbieken ismertetett két típus mellett, illetve ezeken belül célszerű még további három motivációt megfogalmazni az egyéni módszerek alkalmazása terén. Ezek a „tenni az ügyfélért”, a „kényszeríteni az ügyfelet” és az „együtt dolgozni az ügyféllel” motivációk.

A gazdálkodó és a szaktanácsadó szakmai kapcsolatának kezdeti lépéseiben rendkívül gyakori a „tenni az ügyfélért” elv. Ilyen esetben a szaktanácsadó egyszerűen szaktudását, tapasztalatát vagy gyakorlatát szolgáltatja, és így segít a gazdának. Klasszikus eset például, hogy talaj- vagy takarmányvizsgálatot végez és ajánlásokat társít hozzájuk, illetve meghatározza a növény- vagy állatbetegségeket. Az ilyen kapcsolatfelvételt rendszerint akkor kerül sor, ha azonnali problémamegoldásra van szükség.

A tárgyalt motivációk közül minden kétséget kizáróan a „kényszeríteni az ügyfelet” a legveszélyesebb terület. A szaktanácsadói munkában néha előfordul – és azt mindenképpen fel kell vállalni –, hogy a gazdát rá kell kényszeríteni, hogy tartsa be az érvényes előírásokat, jogszabályokat. Ekkor a tanácsadó érvelésének fontos pontja lehet a törvények figyelmen kívül hagyásából eredő szankciók, esetleg bírságok ismertetése. A tanácsadónak – amennyire csak lehet – kerülnie kell az utóbbi kapcsolattípust, hiszen az a bizalmi ügyfél–szaktanácsadó nexust súlyosan beárnyékolhatja.

Az „együtt dolgozni az ügyféllel” elv jó példája a támogató kapcsolatnak. Ekkor a tanácsadó és a gazda között konstruktív, őszinte munkakapcsolat alakul ki. Itt kevesebb hangsúly esik a rábeszélésre és több a kétoldalú egyetértésre. E ponton jó, ha ismét utalunk a szaktanácsadói munka fő stratégiájára, miszerint a szaktanácsadónak sosem lehet célja és feladata a gazdálkodás erőszakolt megváltoztatása. A szaktanácsadó sohasem dönthet ügyfele helyett, hiszen a döntés ódiumának átvállalása egyben a gazdasági kockázat átvállalásával is együtt járna.

A szaktanácsadói munkában az a jól használható tanács, amely:

- a gyakorlatban megvalósítható,
- korrekt szakmai tartalmú,
- lényegre törő és konkrét,
- fontos,
- világos, érthető, egyértelmű,
- kellő időben adott, aktuális.

A szaktanácsadónak mindig a realitás talaján kell maradnia, a tanács megfogalmazásakor az ügyfél lehetőségeit, adottságait, motivációt kell szem előtt tartania. A csak elméletben kivitelezhető tanácsot, gazdálkodási alternatívát jobb ki sem mondania. Az ügyfelek joggal várják el a tanácsadótól, hogy ajánlásai a fenti kritériumok mindegyikének megfeleljenek. Természetesen az is érthető kíváncsi, hogy a szaktanácsadó mutasson őszinte és feltétlen érdeklődést a gazda által felvetett téma iránt. A tanácsadó célja tehát, hogy segítse a gazdát döntéshozatalában, alapozza meg a konkrét probléma elhárítása érdekében teendő helyes cselekvéssort, de soha ne döntsön helyette.

Az ügyféllel jó viszonyt kiépítő szaktanácsadónak kellemetlen, ha rossz hírt kell közölnie. Szükség szerint azonban ezt is fel kell vállalnia, és nem lehet hosszú időn keresztül bizonytalanságban hagyni az ügyfelet. Ezért röviden és a lehető leggyorsabban közölni kell a rossz hírt is.

Egy rossz hír megbeszélése három szakaszra osztható:

- a hír közlése,
- a hír feldolgozása és
- a megoldási javaslatok kidolgozására.

A tanácsadó semmiképpen sem marasztalja el vagy szidja meg ügyfelét. Próbáljon érveket felhozni és ezzel elősegíteni a hír konstruktív feldolgozását. Ezt követően közösen kell megkeresni a kivezető utat, ahol a tanácsadónak tényleges szakmai partnernek kell lennie.

### *Az egyéni tanácsadáskor alkalmazott konzultáció folyamatmodellje*

Az egyéni tanácsadói konzultáció lényegét egy kilenc lépéses modell képezi. A modell lépései a következők:

- kapcsolatépítés,
- helyzetelemzés,
- célmegjelölés,
- magatartáselemzés,
- perspektívaelemzés,
- döntés,
- cselekvési terv,
- megbeszélés,
- eredményértékelés.

#### **Kapcsolatépítés**

Minden beszélgetést meg kell előznie egy kapcsolat felvételnek annak érdekében, hogy a tanácsadás sikeres lehessen. Sokszor az ügyfél előzetes információkat gyűjt és ezek alapján kéri a tanácsadó segítségét. A kapcsolatépítés idején tisztázni kell, hogy a tanácsadó kompetens-e az adott kérdéskörben. Amennyiben nem, másik tanácsadót kell javasolni.

### **Helyzetelemzés**

A második megbeszélési szakasz célja az, hogy a legfontosabb helyzetelemeket megnevezzék. A probléma elemzése mindig egy háromlépcsős séma szerint történik:

- Az adott szituáció ügyfél általi vagy közös jellemzése.
- Visszacsatolás, ahol a tanácsadó az ügyfél elmondása után megismeri a helyzetet.
- Az ügyfél értékeli, hogy a tanácsadó helyesen definiálta-e a problémát. Amennyiben ez nem pontos, úgy a helyzetelemzést még egyszer el kell végezni és további szituációs elemeket kell megbeszélni.

A probléma meghatározása és az ügyfél általi jellemzése után annak mélységi elemzése szükséges. Hogy ez milyen mélységű legyen, az csak az ügyfél elvárásaitól függ. A helyzetelemzés átmenetileg befejeződik, ha a tanácsadónak az a benyomása, hogy az ügyfél a probléma gyökerét megtalálta, azt megszüntette és az adott problémát, ha nagy vonalakban is, de kezelni tudta.

### **Célmegjelölés**

A tanácsadó a helyzetelemzés ideiglenes lezárásakor az ügyfélnek javaslatot tesz. Ez alapjában véve nem más, mint egy összefoglalás és értékelő visszacsatolás a cél meghatározása érdekében, ami a tanácsadó tapasztalatán és szakismeretén alapszik. Ezt természetesen az ügyfél értékeli. Ebben feltétlenül részletezni kell, hogy a cél meghatározása mennyiben felel meg az ügyfél elvárásainak.

Itt kell eldönteni, hogy a tanácsadó szakszerű javaslatokat adott-e, és ezeket az ügyfél meg tudja-e valósítani vagy sem. A valódi partneri kapcsolatokat az mutatja, ha a tanácsadó irreális célt nem ajánl és az ügyfél ezeket kényszerűségből sem fogadja el.

A cél meghatározásakor két szempontot kell rögzíteni:

- a közös célt és
- a részcélt vagy folyamatcélt.

A közös célt egyértelműen kell kialakítani azért, hogy a tanácsadás teljes ideje alatt iránymutató legyen, míg a rész- vagy folyamatcél első lépéseinél a soron következő tényleges feladatot kell meghatározni. Az ügyfél ebben az esetben már a következő tanácsadási elemeket elő tudja készíteni, rövid értékelést tehet. Már az első megbeszélést követően rá kell világítani, hogy milyen részcélokat értek el, illetve kívánnak elérni.

### **Magatartáselemzés**

A tanácsadó feladata nem a múlt igazolása, hanem bátorítás a jövő számára. A jövőtervezés legtöbbször a múlt elemzéséből építkezik. A tanácsadás során a megoldandó problémákkal összefüggő magatartáselemeket (motiváció, aktivitás stb.) kell először kialakítani. Az ügyfél a korábbi ismereteit és a sikertelenségének alapját a tanácsadóval közösen vizsgálja meg.

### **Perspektívaelemzés**

Az új megoldások kialakítását az előző sikertelen próbálkozások leírásával célszerű kezdeni. Amennyiben egy új megoldás eredménytelennek mutatkozik, akkor a sikertelenség alapját újra megvizsgálva más úton, más ötleteket kell felvetni. A további megoldási elméletek kidolgozásában nagy szerepe lehet a korábbról már ismert megold-



dások összegyűjtésének, elemzésének, a tapasztalatok alkotó módon való felhasználásának. Amennyiben az új ötlet a tanácsadótól származik, akkor a megoldáshoz feltétlenül biztosítani kell minden információt. Ez folyamatos visszacsatolást követel.

### **Döntés**

A döntésért minden esetben egyedül az ügyfél a felelős. Ennek a döntésnek megfelelően kell a tanácsadás folyamatát előkészíteni. Azért, hogy az ügyfél egy körültekintő, ésszerű döntést hozhasson, először értékelési szempontokat kell meghatározni. Az értékelési szempontok közös kialakítása nem teszi lehetővé a soron lévő feladatok manipulálását és bagatellizálását. Az ügyfél a szükséges döntést csak ezt követően hozhatja meg.

### **Cselekvési terv**

A jól megalapozott döntés után fontos, hogy azt a megvalósítást megelőzően még egyszer pontról pontra átbeszéljék. Ebben az ügyfélnek aktívan részt kell vállalnia, hogy teljesen megértse a megoldást és ki tudja alakítani a folyamat egyes lépéseit. Ebben a szakaszban a tanácsadónak már visszafogottnak kell lennie azért, hogy megítélhesse, mennyire értette meg az ügyfél a megoldási procedúrát, mennyire képes azzal megbirkózni. Egy javaslat végrehajtásánál gyakran a kicsinységek vagy a mellékes körülmények túlértékelése áthidalhatatlan akadályokhoz vezethet, ami újabb bizonytalanságot eredményez. A megvalósítási terv kidolgozásánál az ügyfélnek arra kell törekednie, hogy azt a gyakorlatba is átültesse. A tanácsadó ebben a szakaszban csak az ismeretlen nehézségekre kell, hogy rámutasson.

### **A megbeszélés**

A megbeszélés eredményeként egy tényleges megegyezés jön létre, mely rögzíti a további feladatokat.

### **Eredményértékelés**

A közös munka során elért eredményt értékelheti a tanácsadó, de értékelheti az ügyfél is. A tanácsadó elsősorban a folyamat és az eredmény értékelését végzi el, míg az ügyfél a terv gyakorlati megvalósítását és hasznosságát, illetve végeredményét értékeli.

## *Az egyéni módszerek rövid bemutatása*

A szaktanácsadás gyakorlatában több évtizedes múlttal rendelkező nyugat-európai országokban az egyéni kommunikációs módszerek teszik ki a szaktanácsadók munkaidejének 60-70%-át.

A szaktanácsadói munka tipikus alaphelyzete az **ügyfél meglátogatása**, amikor a szaktanácsadó a vállalkozás telephelyén keresi fel ügyfelét, és a helyszínen folytat vele megbeszélést, ad tanácsot. Vitathatatlan tény, hogy a látogatás az első számú és leghatékonyabb tanácsadói módszer. Természetesen ez a módszer sem kizárólagos, hiszen a szaktanácsadói szolgálat korlátozott kapacitása miatt csak viszonylag kisszámú ügyféllel tud a szaktanácsadó napi kapcsolatot kiépíteni, illetve munkakapcsolatot fenntartani. Mindebből az is ered, hogy ez a típusú egyéni kommunikáció a legköltségesebb módszerek egyike.

Az ügyfél meglátogatásán túl a **hivatali konzultáció**, valamint a **telefonon keresztül történő személyes kapcsolattartás** is gyakran alkalmazott módszer a mindennapi munkában. A hivatali konzultáció esetében az ügyfél

keresi fel a szaktanácsadót. Előre meghatározott időben, témában és módon történik a konzultáció. A beszélgetés akkor éri el a célját, ha az ügyfél a konkrét probléma megoldásával kapcsolatban el tudja dönteni, hogy mit kell tennie, illetve mi az, amit feltétlenül el kell kerülnie. A döntések, a megállapodások és a tanácsok írásos rögzítése hatékonyan segíti az emlékezést.

Egyes nyugati szaktanácsadói hálózatokban igen divatos az úgynevezett **klinikai módszer**, ami egy sajátos telefonügyeletet jelent. A hét konkrét napján vagy napjain, meghatározott időpontban a szaktanácsadó az irodai telefonvonalán nyújt segítséget a hozzáférőknek.

#### 12.8 Csoportos ismeretátadási módszerek

A szaktanácsadói kommunikáció hatékonyságának egyik kulcskérdése, hogy a tanácsadó munkája során hány ügyféllel képes kapcsolatot tartani. Azokban az esetekben, amikor több gazdálkodót azonos problémakör érinti, célszerű csoportos formában tájékoztatást nyújtani. A fejezet a csoportos módszereket ismerteti.

Noha az egyéni kommunikáció, a farmlátogatás során a legtokéletesebb az új ismeret átvétele, vitathatatlan hátránya viszont, hogy sok időt vesz igénybe és viszonylag szűk ügyfélkört érint. Ez is igazolja azt az elvet, hogy a konkrét tanácsadói munkában a kommunikációs módszerek színes kombinációjával, a programcéloknak legmegfelelőbb elemek kiválasztásával és alkalmazásával kell élnünk. Az továbbiakban a csoportosan alkalmazható kommunikációs módszereket tesszük a vizsgálat tárgyává, részletesen elemezve az előadás, a csoportos munka, a gyakorlati bemutatók szervezését és azok megtartásával kapcsolatos kívánalmakat.

**Az előadás.** A szaktanácsadó munkájában igen gyakran jelentkezik az a feladat, hogy a helyi ügyfelek egy csoportjának vagy akár nagyobb hallgatóságnak (pl. faluközösségnek) kell információt szolgáltatnia. Az előadásnak vitathatatlan előnye, hogy jól előkészíthető, egyszerre sok embert lehet informálni új ismeretekről, eseményekről. Az előadás során azonban a hallgatóság többnyire passzív marad, a nagyobb létszám miatt szerények a lehetőségek arra, hogy egy-egy résztvevő kiegészítést tegyen vagy rákérdezzen egy számára kevésbé érthető témakörre. A közönség válaszüzenetire csupán akkor kerülhet sor, ha ez előadó az előadást kérdésekkel szakítja meg. Az előadás sikerességének alapfeltétele az a háttér-információ, mely kitér arra, hogy kik számára kell előadást tartani, mi a hallgatóság elvárása az adott témával kapcsolatban.

**Bemutatók szervezése.** A szaktanácsadás módszerei között a hatékonyság szempontjából az ügyfél meglátogatása után a bemutatók szervezése következik. Az ügyfelek számára azért hasznos ez az ismeretátadási módszer, mert így megismerhetik a mások által alkalmazott technológiákat, illetve az elért eredményeket. Ezáltal a gazdák felmérhetik saját vállalkozásuk teljesítményét, a fejlesztési irányokat és lehetőségeket. Ugyanilyen fontos számukra az újdonságok megismerése is. Míg az eredmények bemutatása a kevésbé innovatív ügyfelek felzárkózását segíti elő, addig az új módszerek bemutatása a vállalkozó szelleműek előrehaladását (az előnyük növelését) támogatja.

**Csoportmunka, műhelymunkák.** A szaktanácsadás módszerei közül azok, amelyek alkalmazásakor a tanácsadó egyénileg foglalkozik az ügyfelekkel, jelentős anyagi ráfordítást igényelnek. Sokkal kevesebb költség merül fel akkor, ha a hasonló vállalkozásban érdekelt ügyfelek összegyűlnek, és csoporttalálkozókon beszélnek meg problémáikat, együtt keresik a jobb megoldási lehetőségeket. A csoportok kialakítását általában a szaktanácsadó kezdeményezi, mivel ismeri a többséget foglalkoztató gondokat. Valamennyi, csoportban végzett tevékenység az ügyfelek hasznán túl jelentős információval látja el a szaktanácsadót is.

**Az írás mint kommunikáció.** Az írás a gondolatok térben és időben rögzített továbbadására szolgál. Az írásos információ előkészítése, sokszorosítása, terjesztése időigényes folyamat, ennek ellenére nélkülözhetetlen, hiszen bármikor elővehető, az ügyfél önállóan is ellenőrizheti önmagát. A szaktanácsadás írásos anyagai az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- levelek, körlevelek, emlékeztetők,
- újságcikkek, szakcikkek, szakkönyvek, tájékoztató, népszerűsítő és ismeretterjesztő kiadványok,
- üzleti jelentések, vállalkozási tervek, pályázatok,
- reklámanyagok, hirdetések.

Az ügyfelek számára fontos írásos anyagokat az egyszerűség, a világos követhetőség, a tömörség és a képszerűség kell, hogy jellemezze. A korrekt szakmai tartalommal bíró, az adott régió problémamegoldását hatékonyan segítő írásos anyagok jelentősen szélesíthetik a szaktanácsadó tényleges ügyfélkörét, eredményesen reklámozhatják a szaktanácsadási hálózat tevékenységét.

A tömegkommunikációs csatornák a szaktanácsadásban

A fejlett társadalmakban a tömegkommunikáció a hétköznapi élet szerves részévé vált. A televízió, a videotechnika stb. az új ismeretet szemléletes formában tárja az érdeklődők elé, amely nagymértékben fokozza az újdonság iránti érdeklődést. A telekommunikációs csatornák hátránya, hogy az eszközök többségében (rádió, TV) egyirányú az információ áramlása, a hallgatók és a nézők nem, vagy csak szerény mértékben, adhatnak visszajelzéseket. A tömegtájékoztatási eszközök szélesebb körű használatának a szaktanácsadásban elsősorban az szab gátat, hogy igénybevételük rendkívül költséges.

A helyi, körzeti rádió és zárt láncú televízióadások gyarapodásával várhatóan bővíthet a mezőgazdasági témájú, a vidéki lakosság információigényét kielégítő sugárzások száma. Felmérések igazolják, hogy igen jelentős az ügyfelek, illetve a városi részmunkaidős vagy hobbikertészkedők körében a telekommunikációs eszközök információszolgáltatásával kapcsolatos igénye.

A bemutatott kommunikációs módszerek nem egyforma sikerrel alkalmazhatók a szaktanácsadásban. Mark McCormack (1994) kommunikációkutató az üzleti kapcsolatteremtés lehetséges formáit hatékonyságuk függvényében rangsorolta. Ennek eredményei a 12. táblázatban kísérelhetők figyelemmel. Ezek figyelembevételével a gazda is meghatározhatja, hogy felmerült problémájával kapcsolatban mely módszer alkalmazását kívánja igénybe venni.

**12. táblázat: Az üzleti kapcsolatteremtés formáinak rangsora a hatékonyság szempontjából**

Rangsor	Ismeretátadási módszerek	Minősítés
1.	Négyszemközti megbeszélés	kiváló
2.	Bemutatók szervezése	jeles
3.	Telefonbeszélgetés	jeles
4.	Kis csoportokkal folytatott megbeszélés	nagyon jó
5.	Előadás tartása	jó

Rangsor	Ismeretátadási módszerek	Minősítés
6.	Levélírás	közepes
7.	Újságcikk	közepes
8.	Rádió, TV	közepes
9.	Szórólap	elégséges
10.	Hirdetés	elégtelen

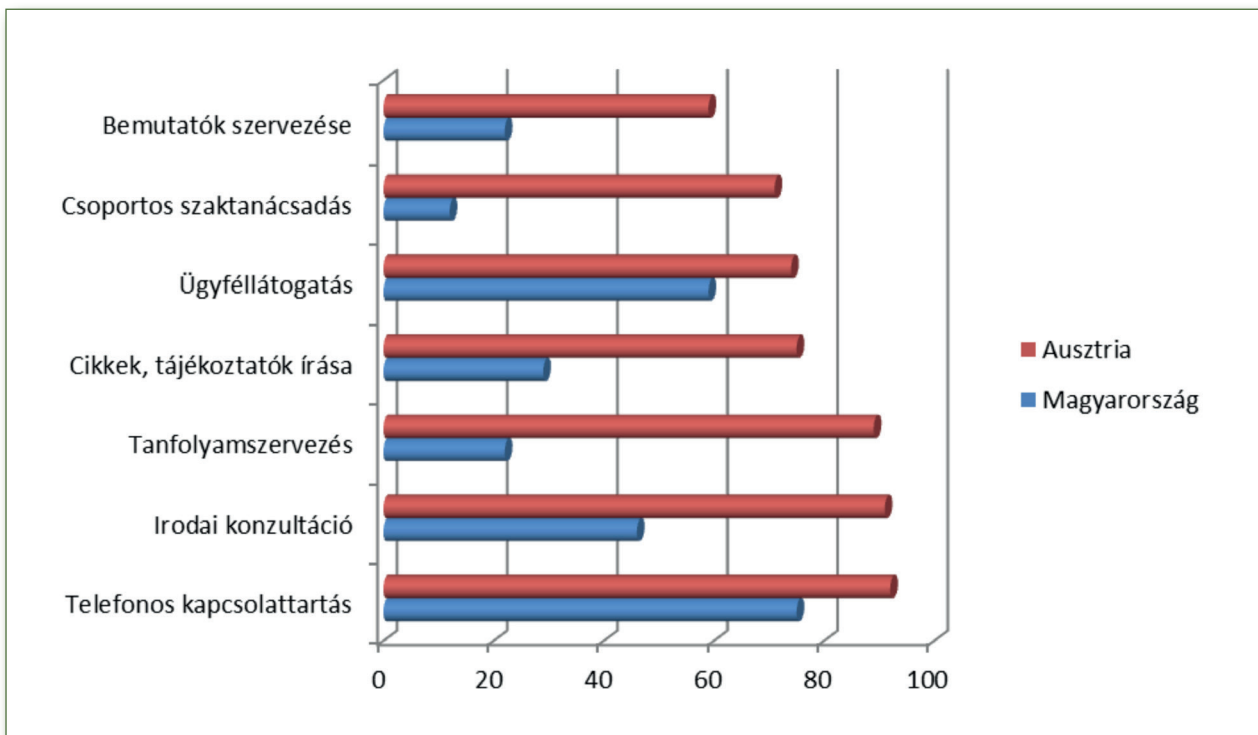
(Forrás: Mark H. McCormack gondolatai alapján saját vizsgálatok eredményei.)

### *A gazdák aktív részvételének szükségessége*

A szaktanácsadás csak akkor lehet eredményes, ha a vállalkozók/gazdálkodók részt vesznek a programok megtervezésében, a programok megvalósításában és értékelésében. A szaktanácsadók általában a következő kulcsterületeken kívánják igénybe venni azok tapasztalatait:

- A gazdálkodó aktív részvétele nélkül a szaktanácsadó nem szerez tudomást a megoldásra váró problémáról, mely az idő előrehaladtával egyre súlyosabbá válhat.
- A gazdálkodók informálhatják a szaktanácsadót annak meghatározásában, hogy mik akadályozhatják az új kutatási eredmények (technológiák, módszerek stb.) elterjedését. Ezzel a visszajelzéssel a jövőbeni kutatásoknak és szaktanácsadási programoknak is irányt szabnak.
- A gazdálkodók a szaktanácsadási programok hatékonyságáról fontos értékelést adhatnak. Ez a szaktanácsadók további munkáját könnyítheti meg.

Vér és munkatársai (Vér A.–Milics G.–Kozári J., 2013) a magyar és az osztrák szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszereket hasonlították össze. A vizsgálat idevonatkozó eredményét a 12. ábra mutatja be.



**12. ábra: A magyar és az osztrák szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek gyakorisága (%)**

(Forrás: Vér A.–Milics G.–Kozári J., 2013.)

A szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek közül Magyarországon két módszer alkalmazása éri el az 50%-os arányt. Ezek mindegyike egyéni ismeretátadási módszer, a telefonos szaktanácsadás, valamint a gazdaudvar/ügyféllátogatás. A tanácsadók közel fele (46%) fogadja irodájában ügyfeleit. Kevésbé jellemzőek a nagyobb anyagi és munkaidő ráfordítást (szervezést) igénylő tanácsadási módszerek, ide tartozik a tanfolyamok szervezése (22%) és a bemutatók szervezése (22%). Szintén nem tartozik a gyakori módszerek közé a cikkek, tájékoztató anyagok írása sem. Ezt a módszert a szaktanácsadók nem egész egyharmada (29%) alkalmazza.

Ausztria esetében jóval kiegyenlítettebb a különböző módszerek használatának megoszlása, valamint az egyes módszereket a szaktanácsadók nagyobb hányada alkalmazza, mint hazánkban. A szaktanácsadók valamennyi, a vizsgálatba bevont módszert több, mint 50%-ban alkalmazzák. Majdnem teljes körű a hivatali konzultáció, a telefonos szaktanácsadás és a tanfolyamszervezés módszerének gyakorlata. Ennek egyik magyarázata feltehetőleg a szaktanácsadók agrárkamrai foglalkoztatásában rejlik, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a szaktanácsadók módszertani ismereteinek bővítésére. Az osztrák gazdálkodók nagy többsége bizalommal keresi fel a kamara irodájában a szaktanácsadót, amennyiben segítségre van szüksége. Magyarországon a szaktanácsadók egy része irodával sem rendelkezik, így elsősorban a telefon és az ügyféllátogatás marad a kapcsolattartás és ismeretátadás eszköze.

A magyar, regisztrált szaktanácsadók körében 2016-ban és 2017-ben lefolytatott vizsgálataink eredményei nem térnek el jelentősen az előzőekben ismertetett adatoktól. Ez arra ösztönözheti a vidéki szaktanácsadásban koordináló szerepet játszó Agrárgazdasági Kamarát, hogy nagyobb hangsúlyt fektessen a szaktanácsadók módszertani képzésre és folyamatos továbbképzésre.

# 13. VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA, SZERZŐDÉSKÖTÉS

A fejezet bemutatja a szaktanácsadást támogató potenciális források körét, a szaktanácsadó és ügyfele közötti szerződés javasolt tartalmát, valamint a szolgáltatási díj kiszámításának módjait.

## 13.1 A VIDÉKI/MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA

Nemzetközi tapasztalatok szerint a szaktanácsadó szervezeteket működtető országokban a mezőgazdasági termés árbevételének 0,5–6,0%-át költik szaktanácsadásra. A mezőgazdaság súlya Magyarországon sem teheti kérdéssé az ilyen irányú szellemi beruházás szükségességét.

A fejlett mezőgazdasággal rendelkező országokban a következő potenciális pénzforrásokat veszik igénybe:

- 1) **Az állami források** felhasználása különböző formákban történhet:
  - szaktanácsadási szolgáltatások nyújtása a mezőgazdasági minisztériumokon keresztül,
  - közvetlenül, az állami költségvetésből fizetett támogatás (a szaktanácsadás végrehajtójának) a szaktanácsadási szolgáltatásokért,
  - a szolgáltatások fedezése az e célra létrehozott pénzalapokból.
- 2) **Az önfinanszírozást** leginkább az olyan, világosan meghatározott szolgáltatások esetében célszerű alkalmazni, melyek nyilvánvalóan jövedelmezőek az érintettek számára. Ebben az esetben a felhasználó fizet a szolgáltatásért.
- 3) A **termékcsoporthoz kapcsolódó finanszírozási rendszerek** a forrásokat egyes árucikkekre kivetett adók vagy díjak útján gyűjtik be, esetleg közös alapon helyezik el. Ennek alkalmazásakor problémák jelentkeznek a befizetések kötelező jellegével és a begyűjtött összeg felhasználásával kapcsolatban.
- 4) A **privát tanácsadás** – a két fő változatának megfelelően – eltérő forrásokból gazdálkodhat. Az első csoportba sorolhatók azok a gép-, eszköz- és alapanyaggyártó vállalkozások, valamint kereskedelmi egységek, amelyek termékeik értékesítése során adnak szaktanácsokat. (Ennek tipikus példája a növényvédőszer alkalmazásával kapcsolatos tanácsadás.) A tanácsadásnak ez a módja általában ingyenes. A tanácsadással kapcsolatos költségeket azonban bizonyos esetekben a termékek árában érvényesítik. A második csoportba azok a privát tanácsadók és konzultáns vállalkozások tartoznak, amelyek a tanácsadást díj ellenében, haszonszerzés érdekében végzik. Ebben az esetben a tanácsadó és a gazda hosszabb távra szóló szerződést köt egymással. Mindkét változat több országban megtalálható.

5) A **gazdaszervezetek által finanszírozott szaktanácsadás** bevételei több területről származhatnak. Az egyik legfontosabb tétel az állami hozzájárulás. Az állami költségvetésből származó bevétel a legtöbb államban hosszú időn keresztül a szaktanácsadás működésének alapfeltételét jelentette. A következő, igen jelentős forrás a tagdíj. A legtöbb esetben a tagdíjat fizető gazda bizonyos alapszolgáltatásban részesül, míg az egyéb – elsősorban nem szóbeli – szolgáltatásokért díjat számolnak fel.

Például Dániában a gazdaszervezetek által működtetett hálózat költségvetésének legnagyobb részét a tagdíjakból fedezik. (Itt a gazda a támogatott mezőgazdasági árakból ezt meg is tudja fizetni.) A hálózat további bevételekhez jut még az egyes szolgáltatások (könyvvezetés, farmtervezés, növénytermesztési, takarmányozási stb. tervek készítése) díjaiból, valamint a szövetkezetek és a feldolgozóipar támogatásaiból. A mezőgazdasági minisztériumon keresztül a kormány téríti meg a szaktanácsadók és az asszisztensek fizetésének 50%-át, valamint továbbképzésük költségeinek jelentős részét. A helyi szervezetek fedezik a tanácsadók fizetésének másik felét, a közlekedési kiadásokat, valamint az irodák működési költségeit.

Az **államilag támogatott szaktanácsadási hálózatok** finanszírozása az előzőeknél sokkal bonyolultabb, és még bonyolultabbá válik napjainkban.

A hálózatok megalakítását követően, egészen a '90-es évekig, az országok kormányai, illetve azok megbízott szervezetei irányították és finanszírozták a szaktanácsadást. Jelenleg az állami szaktanácsadási rendszer szinte valamennyi nyugat-európai országban átalakulóban van. Az állam fokozatosan csökkenti támogatását, ezzel áthelyezve a hangsúlyt az önfenntartó szolgálatok és a privatizált rendszerek működtetésének irányába.

Az önfinanszírozás felé mutató trend fő okai a következők:

- az iparilag fejlett országokban a mezőgazdasági népesség aránya, így részben politikai befolyása is folyamatosan csökken,
- a kisebb számú, de jobban képzett gazdák esetében természetes folyamatként fogható fel, hogy a szaktanácsadást, mint szolgáltatást, saját kezükbe kívánják venni,
- a legtöbb országban növekvő költségvetési problémákkal néznek szembe, ezért a nemzeti forrásoknak a mezőgazdaságra (ezen belül a szaktanácsadásra) szánt része is folyamatosan csökken (a legtöbb kormány arra kényszerül, hogy a szaktanácsadás költségeinek viselésében gazdaságossági szempontokat vegyen figyelembe).

Vannak olyan nyugat-európai államok, amelyek esetében csak az egyik tényező indította el az állami hálózatok privatizálását, de vannak olyanok is, amelyekben mindhárom hatás érvényesült. Az önfinanszírozás és a privatizálás irányába tett lépések nem jelentik azonban azt, hogy az állam teljesen lemond a szaktanácsadás támogatásáról. A hálózatok még így is jelentős anyagi támogatásban részesülnek.

A hatékony marketingtevékenység következményeként – az elvárásoknak megfelelően – az ügyfelek keresik fel a szaktanácsadókat. Az ügyfelek már az első tájékozódás idején tudni szeretnék, hogy a szaktanácsadó az igényelt szolgáltatást milyen áron tudja biztosítani. Az egyszerűbb, rutinszerű feladatoknál a tanácsadó szinte azonnal vagy némi kalkuláció után válaszolni tud a kérdésre. A bonyolultabb feladatok esetében azonban komolyabb vizsgálatot kell készítenie, illetve a szolgáltatás minőségét bizonyítandó további kiegészítő információkat kell nyújtania. Ezeket célszerű egy írásos dokumentumban, az *ajánlatban* összegezni. A tanácsadó részéről nem elég annak ismerete, hogy a munkát hogyan végezze el, hanem képesnek kell lennie arra, hogy elképzeléseit azok számára is érthető módon leírja, akik csak az írásbeli anyag alapján alkothatnak véleményt a szolgáltatásról.

## 13.2 AZ AJÁNLAT ÉS A SZERZŐDÉSKÖTÉS

Az ajánlat az ügyfél részéről több célt szolgálhat. Elvégezheti annak vizsgálatát, hogy a felajánlott szolgáltatás milyen arányban van a szolgáltatás díjával, illetve összehasonlíthatja azt a további szolgáltatóktól kapott ajánlatokkal.

A **tanácsadói ajánlat főbb részei** és azok tartalma vázlatosan a következő:

- Bevezetés
  - Az ügyfél jelenlegi helyzetének ismertetése
  - Az ügyfél által megfogalmazott probléma leírása
  - A probléma megoldására vonatkozó eddigi tevékenységek, törekvések
- Alkalmazandó közelítésmód
  - Alkalmazandó módszerek rövid felvázolása
  - Várható eredmények, előnyök, esetleges negatív hatások leírása
- Végrehajtási terv
  - A feladatok sorrendjének és ütemezésének bemutatása
  - A megoldáshoz szükséges erőforrások meghatározása
  - Ellenőrzési pontok és módszerek kijelölése
  - Koncepció az előre nem látható események kivédésére
- Szakértők
  - A szakértők iskolai végzettsége
  - A szakértők szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- Költségterv
  - A munka tervezett költségei
  - Költségmódosítási lehetőségek
- Kiegészítő rész
  - Címlap
  - Tartalomjegyzék
  - Táblázatok és ábrák jegyzéke
  - Kísérőlevél
  - Referencialevelek
  - Függelék

A szaktanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolat felvételét és az ajánlattételt követően sor kerülhet a szerződéskötésre. A szerződéskötésnek három formája terjedt el a szaktanácsadásban, ezek: a szóbeli megállapodás, a nyilatkozat és az írásbeli szerződés.



### **Szóbeli megállapodás**

Napjainkban – különösen a mezőgazdaságban – sok tanácsadó végzi munkáját szóbeli megállapodások alapján. Ez a szerződéskötési változat a következő feltételek között alkalmazható:

- a két fél feltétel nélkül bízik egymásban,
- a munka nem túl nagy és bonyolult,
- a felek tisztában vannak egymás üzleti hátterével.

Szóbeli megállapodásokat leginkább rutinmunkák esetében célszerű kötni. Ez az eljárás nem alkalmazható új ügyfelekkel való szerződéskötéskor.

### **Nyilatkozat**

A nyilatkozat úgy jön létre, hogy a szaktanácsadó írásbeli vagy szóbeli javaslatára az ügyfél írásban megerősíti, hogy elfogadja a tanácsadó munkatervét és feltételeit. Gyakori eljárás még, hogy az ügyfél fogalmazza meg a munka tartalmát és feltételeit, amivel a tanácsadó írásban kifejezi egyetértését. Amennyiben valamelyik fél módosító észrevételeket tesz, meg kell erősíteni azok elfogadását.

### **Írásbeli szerződés**

A kétoldalúan aláírt szabályos írásbeli szerződés szükségességét sok esetben a törvény írja elő, illetve az ügyfél belső előírásai követelik azt meg. Jogi szempontból ez tekinthető a leghatékonyabbnak a tekintetben, hogy a felek hasonlóképpen értelmezzék egymás szándékát.

Javasolható, hogy a tanácsadó dolgozzon ki egy szabványos szerződési formát, melyben az alábbi pontokra célszerű kitérni:

- a szerződő felek,
- a munka leírása,
- a munka ütemezése,
- a szaktanácsadó és az ügyfél közötti munkamegosztás,
- a munka várható eredménye,
- a szaktanácsadói díj,
- a fizetés (számlázás) módja,
- a szakmai felelősség,
- a garanciák,
- a szerződés felmondása vagy módosítása,
- a viták eldöntésével kapcsolatos szabályok,
- a szerződéskötés dátuma, aláírások a szerződő felek részéről.

Fontos megjegyezni, hogy a szerződő feleknek közösen kell eldönteni, hogy számukra melyik szerződésforma felel meg a legjobban. Bármelyiket választják is – a későbbi viták elkerülése végett –, az előzőekben felsorolt pontokat célszerű érinteni. Ez igaz a szóbeli megállapodásra is.

A Magyar Nemzeti Agrárgazdasági Kamara az alábbi szerződés megkötését javasolja a felek között:

## SZAKTANÁCSADÓI SZOLGÁLTATÁSI SZERZŐDÉS

Szerződő felek:

**Megrendelő neve (továbbiakban: Megrendelő)** .....

Kapcsolattartó neve: ..... Telefonszáma: .....

E-mail címe: ..... MVH ügyfél-azonosító száma: .....

(Természetes személy esetén:)

Születési neve: .....

Lakcíme: .....

Levelezési címe: .....

Születési helye és ideje: .....

Anyja neve: .....

Adóazonosító jel/adószám: .....

Vállalkozói ig. szám/őstermelői ig. szám: .....

Bankszámlaszám és számlavezető pénzüintézet neve: .....

(Gazdálkodó szervezet esetén:)

Képviselő neve: .....

Székhelye: .....

Cégjegyzékszám: .....

Adószáma: .....

Bankszámlaszám és számlavezető pénzüintézet neve: .....

**Szolgáltató neve (továbbiakban: Szolgáltató):** .....

Címe: .....

Cégjegyzékszám vagy vállalkozói ig. száma: .....

Adószáma: .....

Bankszámla száma és a számlavezető pénzüintézet neve: .....

Képviselő: .....

Szaktanácsadó neve és névjegyzékszám: .....

Telefonszáma: ..... E-mail címe: .....

Megrendelő és Szolgáltató a továbbiakban együttesen Felek.

A Felek kijelentik a jelen szerződés aláírásával, hogy köztük, mint szabad piaci felek között, a Megrendelő megke-  
resésére és felkérésére, a megjelölt helyen és napon az alábbi feltételek szerinti szerződés jön létre:

1. Szolgáltató a jelen szerződés I. számú mellékletét képző külön iratban részletezett mezőgazdasági és vidékfej-  
lesztési szaktanácsadói szolgáltatást nyújtja.

2. A szolgáltatási szerződés időtartama:

A szerződés határozott\*

..... év ..... hó. .... naptól .... év ..... hó ..... napig tart, vagy

határozatlan\* ideig tart és . . . . . napjával lép életbe. E nappal a szaktanácsadási szolgáltatást a Szolgáltató köteles megkezdeni.

(\* – a választott rész aláhúzendó)

3. A Megrendelő jelen szerződésben foglalt szolgáltatásért számla ellenében tartozik fizetni havonta/félévente/évente/egyszeri\* . . . . . Ft+ÁFA, azaz . . . . . forint+ÁFA díjat a szolgáltatásra vonatkozó számla szerinti időpontig. (\* – a választott rész aláhúzendó)

4. A Megrendelő részére elvégzett, az I. számú mellékletben foglalt szolgáltatások elszámolási alapjául a Felek által ellenjegyzett, a II. számú mellékletben található teljesítés igazolás kiállítása szolgál. Amennyiben a Megrendelő a teljesítési igazolás a Szolgáltató által postai vagy e-mailen történő kiküldését követően 8 napon belül nem küldi vissza, vagy nem igazolja a visszaküldést, illetve az abban foglaltakra vonatkozó kifogását írásban nem jelzi, úgy a Felek annak hiányában is teljesítettnek tekintik az elvégzett munkát.

5. A Felek megállapodnak abban, hogy a Megrendelő felel az általa átadott dokumentumok valódiságáért, tartalmáért, azt a Szolgáltató nem köteles vizsgálni. A Szolgáltató a munkáját a megadott határidőig leadott dokumentumok alapján végzi. A Felek megállapodnak, hogy az átadott bizonylatokról tételes listát vezetnek.

6. A szerződést rendes felmondással bármelyik fél írásban 30 napos felmondási idővel mondhatja fel. A felmondási idő a másik fél által történő kézhezvételt követő napon kezdődik.

7. Felek rögzítik, hogy a Szolgáltató által végzett tevékenység a Megrendelő érdekében végzett tevékenység. Szolgáltató a működése során jogellenes és szakmaiatlan magatartásával okozott kárért kártérítési felelősséggel tartozik. Szolgáltatót nem terheli kártérítési felelősség olyan kárért, amely a szaktanácsadásban előírt technológiától való eltérésből, valamint nem időben végzett tevékenység miatt keletkezett, továbbá időben át nem adott szükséges adatok és visszaigazolások miatt jött létre.

8. A Felek teljes körű titoktartási kötelezettséget vállalnak, harmadik személynek gazdasági és a technológiai titkokat nem szolgáltatathatnak ki.

9. Megrendelő kijelenti, hogy jelen szerződés 1. pontjában meghatározott tevékenység tekintetében más szolgáltatónál jelen szerződéssel azonos szolgáltatási tartalommal bíró szerződéssel nem rendelkezik.

10. . . . . Jelen szerződésben nem szabályozott kérdések vonatkozásában a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény rendelkezései, valamint a hatályos szakmai jogszabályok az irányadók. Felek a vitás kérdésekben megpróbálnak egyezsége jutni. Egyezés hiányában Szolgáltató székhelye szerinti Bíróság ( . . . . . Járási Bíróság) kizárólagos illetékességében állapodnak meg.

11. Felek jelen szolgáltatói szerződést átolvasás és azonos értelmezés után, mint akaratukkal, szándékukkal minden vonatkozásban egyezőt, helybenhagyólag írták alá. Készült 2 példányban, melyből egy-egy példányt a Megrendelő, illetve a Szolgáltató kap.

Kelt: . . . . . év . . . . . hó . . . . . nap

.....  
Szolgáltató Megrendelő

### 13.3 A SZOLGÁLTATÁS DÍJÁNAK MEGÁLLAPÍTÁSA

A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatban igen fontos, hogy az ügyfél meggyőződhessen a szolgáltatás díjának és pénzügyi feltételeinek korrektségéről és méltányosságáról. Amennyiben az ügyfél számára nem átlátható a szaktanácsadási díj kiszámításának módja, csökkenhet a bizalma. A tanácsadónak – mivel elsősorban nem materializált anyagokat épít be a „termékbe” – különösen fontos a költségtételek szerződésbe foglalása.

Az **ajánlatkészítés** szakaszában fel kell tárnunk azokat a költségtételeket, melyek a munka során felmerülhetnek. Minél pontosabb az ilyen irányú vizsgálat, annál kevesebb módosításra és egyben magyarázkodásra kényszerül a tanácsadó.

A szaktanácsadás során – más szolgáltatásokhoz és termelő tevékenységekhez hasonlóan – általános költségek és a konkrét munkához kötődő közvetlen költségek fordulnak elő. Tovább bonyolíthatja a helyzetet az, hogy a díj megállapításánál további „külső” tényezőket is figyelembe lehet és kell is venni. Így például nem hanyagolható el annak figyelembevétele, hogy a piacon milyen díj fogadható el, illetve az ügyfél mennyit képes fizetni. Marketing szempontokat követve alkalmazható kedvezményes és szubvencionált díjak érvényesítése is.

Kérdésként merülhet fel ezek után, hogy a szaktanácsadó milyen tételeket számlázzon le az ügyfélnek. A gyakorlatban elterjedt, hogy minden olyan díjtétel érvényesíthető, mely a szerződés értelmében kapcsolatba hozható az elvállalt munkával. Nem számolhatók el azok a tételek, melyeket lehetetlen, vagy rendkívül nehéz, megosztani több munka között.

A **díjelszámolásban** a következő tételek elszámolása általánosan elfogadott:

- a szaktanácsadók óradíja,
- felhasznált anyagok és eszközök költségei,
- a kommunikáció (telefon, fax, levelezés) költségei,
- alvállalkozók költségei,
- utazási költségek,
- szállásköltségek.

A felsorolt tételek képezik a díjelszámolás alapját, melynek végeredményét további, például hosszú távú célok módosíthatnak. A szaktanácsadásban többféle díjmegállapítási eljárást alkalmaznak. A legelterjedtebbek a következők:

#### **Időegységre eső díj**

A szaktanácsadásban a leggyakrabban az időegységre eső díjat alkalmazzák az elszámolásban, mely szerint az ügyfelet az általa kért munkára fordított idő (óra, nap) arányában terhelik meg. A tanácsadók képzettségüktől, gyakorlati tapasztalatuktól és hírnevüktől függően eltérő óradíjakkal számolnak. A díjtételek között akár 400%-os eltérés is lehet. Ebben az esetben az ügyfél igénye és a munka bonyolultsága dönti el, hogy az ügyfél kit kér fel a munkára. Az eljárás előnye, hogy egyszerű, a számlázandó díj könnyen kiszámítható. Hátrányként említhető, hogy az ügyfél a ledolgozott idő után fizet, nem pedig a sikeres munkáért. A tanácsadó ilyen értelemben abban érdekelt, hogy minél több időt fordítson a megoldásra. A módszer tehát csak akkor alkalmazható, ha az ügyfél bízik a tanácsadó tisztességében és hozzáértésében.

### **Megbízási díj alkalmazása**

Ebben az esetben a szaktanácsadó egy konkrét feladat elvégzéséért előre megállapított díjat számol el. A szaktanácsadás költségeinek előzetes ismerete fontos az ügyfélnek, továbbá annak utolsó részletét visszatarthatja, ha a tanácsadó a munkát nem vagy nem a szerződésben megállapított minőségben végezte el.

A szaktanácsadónak csak akkor célszerű ilyen díjelszámolást alkalmaznia, ha alaposan ismeri a feladatot és annak elvégzésével járó költségtényezőket. Ellenkező esetben vállalnia kell a kockázatot, mely a nagyarányú veszteséget is magában rejtheti. A tanácsadó nem fogadhat el ilyen fizetési módot, ha a munka sikeréért maga az ügyfél is nagymértékben felelőssé tehető.

### **A tanácsadás eredményétől függő díj**

Elméletileg ez tekinthető a szaktanácsadói díjak ideális elszámolási módszerének. Ebben az esetben az elért eredménytöbbletből részesedik a tanácsadó. Az ügyfél csak akkor fizet, ha mérhető eredmény keletkezik. Ennek kimutatását számos tényező akadályozhatja:

- a szaktanácsadásban előforduló feladatok többségének eredménye nem számszerűsíthető, ezért nehezen kimutatható,
- a szaktanácsadó és az ügyfél eltérően értékelheti az eredményt,
- ha az eredmény hosszú idő után jelentkezik, a tanácsadó későn jut hozzá a megérdemelt díjhoz,
- előfordulhat, hogy a tanácsadó lelkiismeretes és szakszerű munkájának sikere az ügyfél hibájából hiúsul meg.

A tanácsadás eredményéhez kötött díjelszámolás tehát csak akkor javasolható, ha a tanácsadó biztos a sikerben és az előzőekben felsorolt tényezők nem fordulnak elő.

### **Átalánydíj**

Átalánydíj alkalmazása esetén a szaktanácsadói hosszabb időre köt szerződést az ügyféllel, és egyben vállalja, hogy a szerződésben rögzített feladatokat – mely általában havi egyszeri konzultációt és sürgős esetben további konzultációkat tartalmaz – az ügyfél igényeihez alkalmazkodva elvégzi. Az ilyen szerződés rendszeres és biztos bevételt jelent a szaktanácsadónak, és marketingköltségeket takaríthat meg. Az ügyfél előnye ebben az esetben az, hogy kedvezményes áron jut a szolgáltatáshoz, hátránya, hogy a díjat akkor is ki kell fizetnie, ha nem vagy csak rövid időre veszi igénybe a szaktanácsadót.

# 14. SZAKTANÁCSADÓI NÉVJEGYZÉK

A 2003-ban megjelent 1782/2003/EK és 1783/2003/EK rendeletek meghatározták, hogy 2007. január 1-től a tagországokban kötelező az ismeretátadási rendszerek uniós normák szerinti kialakítása és a szaktanácsadási tevékenység („Farm Advisory System”) tényleges működtetése. Ez előfeltétele lett annak, hogy az Európai Unió vidékfejlesztési alapjából támogatást lehessen igényelni, valamint ezen a hálózaton keresztül a gazdák lehetőséget kapjanak a támogatások széleskörű felhasználására.

## *A Szaktanácsadói Névjegyzékbe kerülés feltételei Magyarországon*

A szaktanácsadók névjegyzékbe való felvételének módját a **73/2015. (XI. 6.) FM rendelet** szabályozza.

„A mezőgazdasági, agrár-vidékfejlesztési, valamint halászati támogatásokhoz és egyéb intézkedésekhez kapcsolódó eljárás egyes kérdéseiről szóló 2007. évi XVII. törvény 81. § (4) bekezdés c) pontjában, valamint a mezőgazdasági termékpiacok szervezésének egyes kérdéseiről, a termelői és a szakmaközi szervezetekről szóló 2015. évi XCVII. törvény 28. § (2) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján, a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről szóló 152/2014. (VI. 6.) Korm. rendelet 65. § 1. pontjában meghatározott feladatkörömben eljárva – a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről szóló 152/2014. (VI. 6.) Korm. rendelet 4. § 7. pontjában meghatározott feladatkörében eljáró Miniszterelnökséget vezető miniszterrel egyetértésben – a következőket rendelem el:

A szaktanácsadói tevékenység folytatására az jogosult, aki rendelkezik az e rendelet alapján a NAK által kibocsátott engedéllyel (a továbbiakban: szaktanácsadói engedély). A szaktanácsadói engedélyezési eljárás a NAK által kezelt ESZNR-en keresztül kezdeményezhető. A szaktanácsadói névjegyzék tartalmazza a szaktanácsadói tevékenység folytatására jogosultaknak a mezőgazdasági termékpiacok szervezésének egyes kérdéseiről, a termelői és a szakmaközi szervezetekről szóló 2015. évi XCVII. törvény 26. § (2) bekezdésében meghatározott adatait, a szakterületen belüli tevékenységi területét, továbbá a 3. mellékletben felsorolt egyéb adatokat és dokumentumokat.

Az EGT-szaktanácsadó az (1) bekezdéstől eltérően, a Magyarországon folytatandó szaktanácsadói tevékenység megkezdését megelőzően köteles elektronikus úton bejelenteni ezt a szándékát a NAK ügyintéző szervezetének központi címére.

Jogi személy abban az esetben nyújthat szaktanácsadási szolgáltatást, amennyiben biztosítja, hogy e tevékenységet kizárólag az e rendelet szerint szaktanácsadási tevékenység végzésére jogosult alkalmazottja, tagja vagy más – munkavégzésre irányuló vagy egyéb megbízási – jogviszonyban álló személy végzi.

A NAK a honlapján – a törvényben előírt közzétételi kötelezettséggel nem érintett személyes adatai tekintetében a szaktanácsadó hozzájárulása esetén – közzéteszi a szaktanácsadók alapadatait (név, szaktanácsadói regisztrációs szám, engedélyezett szakterület, szakterületen belüli tevékenység, elérhetőség) tartalmazó névjegyzéket.

Szaktanácsadói engedélyt az a természetes személy kaphat, aki

- a) mezőgazdasági, élelmiszer-feldolgozási vagy erdőgazdálkodási tevékenységgel összefüggésben használatos termékeket a közös agrárpolitika finanszírozásáról, irányításáról és monitoringjáról és a 352/78/EGK, a 165/94/EK, a 2799/98/EK, a 814/2000/EK, az 1290/2005/EK és a 485/2008/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről szóló, 2013. december 17-i 1306/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 2. cikk (1) bekezdés a) pontja szerinti mezőgazdasági termelő, valamint az erdőről, az erdő védelméről és az erdőgazdálkodásról szóló 2009. évi XXXVII. törvény 17. § (1) bekezdése szerinti erdőgazdálkodók számára értékesítő szervezetnek nem tagja, tulajdonosa vagy alkalmazottja, és ezekkel összefüggő ügynöki tevékenységet vagy tanácsadást nem folytat;
- b) közpénzekből nyújtott agrár-, élelmiszer-feldolgozási, erdőgazdálkodási, továbbá vidékfejlesztési támogatásokhoz kapcsolódó adminisztratív vagy fizikai ellenőrző tevékenységet nem végez;
- c) az élelmiszer-ágazatokhoz vagy termékpályákhoz tartozó termékek előállításához vagy kereskedelméhez közvetlenül kapcsolódó tevékenységet folytató gazdálkodó szervezetnek, társulásnak nem tagja, tulajdonosa vagy alkalmazottja, és ezekkel összefüggő ügynöki tevékenységet vagy tanácsadást nem folytat;
- d) a választott szakterülethez kapcsolódó, a 4. melléklet szerinti – oklevéllel tanúsított – egyetemi vagy főiskolai, vagy ezzel egyenértékű mesterképzésben (MSc) vagy alapképzésben (BSc) szerzett végzettséggel – a (4) bekezdésben meghatározott kivételre figyelemmel – rendelkezik;
- e) a szaktanácsadói engedély erdőgazdálkodási technikus bejegyzéssel történő kérelmezése esetén erdőszerteknikusi végzettséggel rendelkezik;
- f) a d) és e) pontban, valamint a (4) bekezdésben foglaltak esetén a kérelem benyújtását megelőzően a kérelemben megjelölt szakterületen ötéves szakmai gyakorlatot szerzett; valamint
- g) büntetlen előélettel tanúsító erkölcsi bizonyítvánnyal rendelkezik.

A szaktanácsadói engedély iránti kérelemnek tartalmaznia kell a 2. § (3) bekezdésében szereplő adatokat és az azokat igazoló dokumentumokat. A kérelemben meg kell jelölni azt az 1. melléklet szerinti egy vagy több szakterületet, amelyen a kérelmet benyújtó szaktanácsadóként működni kíván, továbbá a választott szakterületen, illetve szakterületeken belül a 2. mellékletben felsorolt tevékenységi területek közül szakterületenként legalább egyet.

A NAK a szaktanácsadói engedély iránti kérelemről annak beérkezését követő 21 napon belül a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló törvény szabályai szerint dönt, amelyről 30 napon belül tájékoztatja az agrárpolitikáért felelős minisztert (a továbbiakban: miniszter). A NAK engedélyezés esetén szaktanácsadói igazolványt állít ki, amelyet a szaktanácsadói tevékenységet engedélyező határozattal egyidejűleg postai úton megküld a szaktanácsadó részére. A NAK a szaktanácsadói igazolvány kiállításával egyidejűleg a szaktanácsadót felveszi a szaktanácsadói névjegyzékbe.”

# BEFEJEZÉS

A vidékbiztonság helyzetének tanulmányozása során leginkább társadalmi, gazdasági, szociális és környezeti (természeti) tényezők elemzését végzik a kutatók. Ezeknek a tényezőknek részletekbe menő vizsgálata során további dimenziók is a kutatás tárgyát képezhetik, mint például a fenntartható fejlődés, az élelmiszer-biztonság, a hulladékkezelés, a közjavak védelme, a jelentős jövedelemkülönbségek csökkentése, az éghajlatváltozás negatív hatásainak mérséklése és a generációs megújulás elősegítésének vizsgálata és kezelése.

A helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó, a személyre és a vidéki közösségekre egyaránt szabott megoldások feltárása, valamint a korszerű tudáshoz való hozzáférés biztosítása nélkülözhetetlen a vidék hosszú távú biztonságának szavatolásához. Az endogén, másképpen a belső erőforrásrendszeren alapuló vidékfejlesztés megvalósulásának egyik, a vidéki vállalkozók és lakosok ismereteit bővítő tudásátadás nemzetközi szinten kialakult eszköze a vidéki szaktanácsadási hálózatok kialakítása, működtetése. A szaktanácsadási hálózatok, rendszerek egyszerűbben vagy jól strukturált változatokban szinte valamennyi országban megtalálhatóak.

A mű elemezni kívánja azokat a módszereket és stratégiákat, melyek nagy hatékonysággal alkalmazhatóak a vidéki szaktanácsadásban, biztosítva ezzel a vidékbiztonság ismeretkörének disszeminációját, ezen keresztül a vidéki vállalkozások biztonságérzetének javulását.

A tanulmány a vidék gazdasági biztonságának megteremtését támogató szaktanácsadási hálózatok szerepét és lehetőségeit vizsgálja. Részletesen tárgyalja és bemutatja a vidéki szaktanácsadás különböző funkcióit az egyéni és családi, valamint a közösségi és önkormányzati szinten.

A mű elemzi azokat az ismeretátadási módszereket, melyek nagy hatékonysággal alkalmazhatóak a vidéki szaktanácsadásban, biztosítva ezzel a vidék versenyképességének növelését elősegítő ismeretek gyors adaptálását. A kiadvány kitér a versenyképességet biztosító döntési folyamatok változataira és az újítások elterjedésének elemzésére, valamint részletesen tárgyalja a problémamegoldó és problémamegelőző szaktanácsadás gyakorlatát.

**ÖSSZEGZÉSŰL:** A hazai és nemzetközi tapasztalataink alapján igazolható, hogy a vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás jelentősen hozzájárul a vidéki vállalkozások gazdasági biztonságának megteremtéséhez, a vidéki közösségek fejlesztéséhez.

Az írásmű összefoglalja a szaktanácsadás módszertanának legfontosabb aspektusait. A mű meríteni kíván a külföldön évtizedes hagyományokkal rendelkező szaktanácsadási rendszerek tapasztalataiból, valamint a magyar sajátosságokat figyelembe vevő, az eddigiekben alkalmazott gyakorlatból.



# FELHASZNÁLT IRODALOM

## Könyv

- AXIN, G. (1988): *Guide on alternative extension approaches*. FAO, Rome.
- BAXTER, M. (1984): *Training and visit extension*. The World Bank, Washington.
- BETHLENDI L. (1979): *Iparosodás és hatékonyság a mezőgazdaságban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- CHAPMAN, K. (1979): *People, Pattern and Process. An Introduction to Human Geography*. Edward Arnold, London.
- CONRADO T. E. (1989): *Global Consultation on Agricultural Extension*. FAO, Rome.
- DEÁK Péter (szerk.) (2007): *Biztonságpolitikai kézikönyv*. Osiris Kiadó, Budapest.
- GAZDAG F. (1999): *Európai Integrációs Intézmények*. Osiris Kiadó, Budapest.
- GAZDAG Ferenc (szerk.) (2011): *Biztonsági tanulmányok – Biztonságpolitika*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest.
- HAGERSTRAND, T. (1952): *The Propagation of Innovation Waves*. Royal University of Lund, Gleerup.
- HALMAI P. (szerk.) (2002): *Az Európai Unió agrárrendszere*. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- KOZÁRI J. (1993): *A vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadás módszertana*. MSZKI, Gödöllő.
- KOZÁRI J. (2000): *Szaktanácsadás a mezőgazdaságban*. Dinasztia Kiadó, Budapest.
- KUBR, M. (1993): *Vezetési tanácsadás*. Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Budapest.
- LEHOTA J.–TOMCSÁNYI P. (szerk.) (1994): *Agrármarketing*. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- MADARÁSZ I.–MOLNÁR M. (2003): A vállalkozás és az innováció szerepe a vidékfejlesztésben. In: KULCSÁR L. (szerk.): *Vidékfejlesztés* (kézirat). Szent István Egyetem, Gödöllő.
- MCCORMACK, M. H. (1994): *Ha vinni akarod valamire*. Novotrade, Budapest.
- POÓR J. (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- RECHNITZER J. (szerk.) (1994): *Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához*. MTA RKK, Győr–Pécs.
- ROGERS, E. M. (1962): *Diffusion of innovations*. The Free Press of Glencoe, New York.
- SCHUMPETER, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SWANSON B. (1990): *Report of the global Consultation on agricultural extension*. FAO, Rome.
- WATZLAWICK, P. (1996): *Változás. A problémák kezelésének és megoldásának elvei*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Folyóirat
- BAN, A. W. van den (1988): Supporting farmers. Decision making process by agricultural extension. *Journal of Extension Systems* (Mumbai) 14. sz.
- DUCKOWSKA, K. (1999): The role of agricultural extension in a global world. In: *Proceedings of the 14th European Seminar on Extension Education*. Krakow. 85–92.
- FEHÉR I. (1995): A megyei agrár és vidékfejlesztési központok hálózatának létesítéséről – *Vita. Gazdálkodás* (3), 63–67.
- KOZÁRI J. (1991): Szaktanácsadás az Európai Közösség országaiban. *Gazdálkodás* (7–8), 13–18.

- KOZÁRI J. (1993): Nemzetközi tapasztalatok a szaktanácsadásban. *Magyar Mezőgazdaság Melléklete* 48. évf. 34. szám, 4–7.
- KOZÁRI J. (1994): Principles of Agricultural Extension Applicable. In: *Hungary. Bulletin of the University of Agricultural Sciences*, Gödöllő. 323–333.
- MCGINN, D. (2013): Learning from Bad Decisions. In: "Disaster Lit". *Harvard Business Review*, 4.
- MINSKY, L.–PETERS, J. T. (2015): How You Make Decisions Is as Important as What You Decide. *Harvard Business Review*, 4.
- MOTHE, J. de la – PAQUET, G. (2000): Informational Innovations and Their Impacts. In: MOTHE, J. de la – PAQUET, G. (Szerk.) (2000): Information, innovation and impacts. [Economics of science, technology and innovation. Vol. 17.] Kluwer Academic Publisher, Norwell. 5–34.
- NIKODÉMUS A. (1991): A térbeli diffúzió problémája és alkalmazási lehetőségei. *Földrajzi Értesítő* (1–2), 7–24.
- OSMAN P. (1982): Marketing az innovációban. *Közgazdasági Szemle* (2).
- PAPP M.-né (1993): A vállalkozást segítő szaktanácsadás. *Gazdálkodás* (6) 37–47.
- SZILÁGYI T.–BOLDIZSÁR G. (2016) A biztonságos vidék, mint az állam létfeltétele *PRO SCIENTIA RURALIS* 1:(4), 24–34.
- ZENGER, J. –FOLKMAN, J. (2014): 9 Habits That Lead to Terrible Decisions. *Harvard Business Review*, 4.
- Értekezés
- TÓTH K. (2005): *Az agrár-szaktanácsadás helye a mezőgazdasági ismereti rendszerben, fejlesztési lehetőségeinek megalapozása Magyarországon*. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- ZSIGRI F. (2018): *A vállalati döntéshozatal gyakorlata*. Doktori értekezés, záróvizsga prezentáció, Szent István Egyetem, Gödöllő.

### Internetes tartalom

- KAHNEMAN D., et al. (2016): How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. *Harvard Business Review*, 9. Forrás: <https://hbr.org/2016/10/noise> (Utolsó letöltés: 2018.04.12.)
- 73/2015. (XI. 6.) FM rendelet Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=192065.313795](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=192065.313795) (Utolsó letöltés: 2018.02.12.)
- 1782/2003/EK és 1783/2003/EK rendeletek Forrás: [http://umvp.kormany.hu/download/8/8d/20000/-EK\\_2003\\_1782\\_\(IX\\_29\)\\_Trendelete.pdf](http://umvp.kormany.hu/download/8/8d/20000/-EK_2003_1782_(IX_29)_Trendelete.pdf) (Utolsó letöltés: 2018.03.08.)
2007. évi XVII. törvény és a 2015. évi XCVII. törvény Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=109269.348392](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=109269.348392) (Utolsó letöltés: 2018.04.10.)
- 152/2014. (VI. 6.) Korm. rendelet Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400152.KOR&mahu=1> (Utolsó letöltés: 2018.03.16.)
- 352/78/EGK Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1978/352/oj> (Utolsó letöltés: 2018.03.22.)
- 165/94/EK Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52012AP0281> (Utolsó letöltés: 2018.03.03.)
- 2799/98/EK Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A31998R2799> (Utolsó letöltés: 2018.04.12.)

- 814/2000/EK Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A02013R1306-20140101>  
(Utolsó letöltés: 2018.04.18.)
- 1290/2005/EK Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:209:0001:0025:HU:PDF>  
(Utolsó letöltés: 2018.02.12.)
- 485/2008/EK tanácsi rendelet Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52010PC0761> (Utolsó letöltés: 2018.04.10.)
- 1306/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hu/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1306> (Utolsó letöltés: 2018.02.10.)
- 1305/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/hu/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1305> (Utolsó letöltés: 2018.04.18.)
- 90/2009. (VII. 24.) FVM rendelet Forrás: [https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/documents/20182/193028/90\\_2009.%28VII.24.%29+FVM+Rendelet/8ec4a8c0-7307-4f8b-b9ad434f5fb71ef8?version=1.0](https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/documents/20182/193028/90_2009.%28VII.24.%29+FVM+Rendelet/8ec4a8c0-7307-4f8b-b9ad434f5fb71ef8?version=1.0) (Utolsó letöltés: 2018.02.16.)

## Cikkek

- PETŐ K. (2002): Regionális szaktanácsadás és vidékfejlesztés. In: *Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban*. DEAVK, Debrecen. 117–122.
- SOFRANKO, A. (2003): Agriculture and rural development: New, emerging connections. In: KOZÁRI J. (szerk.): *Proceedings of the 16<sup>th</sup> European Seminar on Extension Education*. 192.
- VÉR A.–MILICS G.–KOZÁRI J. (2013): Investigation of the Central European Agricultural Advisory Systems with Special Regard to the Austrian and Hungarian Systems. In: ÖZCATABAS, O. (szerk.): *21th European Seminar on Extension Education (ESEE): Extension Education Worldwide trends, challenges and*. Antalya, 2013.06.02.–2013.06.06. 273–290.

# ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

## Ábrák

1. ábra: Szaktanácsadó szervezetek gazdálkodási forma szerinti megoszlása hazánkban 1976-ban . . . . .	17
2. ábra: A megszerezhető információ mennyiségét és minőségét behatároló főbb emberi tényezők . . . . .	43
3. ábra: A vállalkozó főbb információforrásai . . . . .	44
4. ábra: A szaktanácsadó által végzett információtovábbítás folyamata . . . . .	48
5. ábra: Döntési zaj és elfogultság . . . . .	56
6. ábra: A szaktanácsadás folyamatának általános modellje . . . . .	61
7. ábra: A probléma megközelítésének javasolt iránya . . . . .	63
8. ábra: A problémamegelőző szaktanácsadás folyamata . . . . .	66
9. ábra: A termékéletciklus egyes szakaszai . . . . .	73
10. ábra: Az újítások elterjedésének időbeli lefutása . . . . .	74
11. ábra: Az emberi kommunikáció leegyszerűsített folyamata . . . . .	82
12. ábra: A magyar és az osztrák szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek gyakorisága (%) . . . . .	101

## Táblázatok

1. táblázat: A szaktanácsadási hálózat kialakításában élenjáró országok . . . . .	14
2. táblázat: A szaktanácsadó szervezetek és a szaktanácsadók számának alakulása 1968 és 1989 között hazánkban . . . . .	18
3. táblázat: A szaktanácsadás változatainak összefüggései a kezdeményező és a döntéshozó szempontjából . . . . .	30
4. táblázat: Egy szaktanácsadóra jutó vállalkozók száma és a menedzselt szántóföldi terület nagysága földrajzi körzetenként 1988-ban . . . . .	36
5. táblázat: A vizsgált szervezet és kapcsolatai . . . . .	50
6. táblázat: A vizsgált szervezet célcsoportjai és a szektorfejlesztés területei . . . . .	50
7. táblázat: A vizsgált szervezet által nyújtott információ . . . . .	51
8. táblázat: A vizsgált szervezetek összegző értékelése . . . . .	51
9. táblázat: A szaktanácsadó szervezetek elsődleges célcsoportjai a felhasznált idő és források tekintetében . . . . .	53
10. táblázat: A bizalomépítés és bizalomvesztés jellemzői (Petermann nyomán) . . . . .	88
11. táblázat: Kommunikációs módszerek a szaktanácsadásban . . . . .	91
12. táblázat: Az üzleti kapcsolatteremtés formáinak rangsora a hatékonyság szempontjából . . . . .	99

# SZERZŐI BEMUTATKOZÁS

**Kozári József** a Szent István Egyetem tanszékvezető egyetemi docense, a Szaktanácsadási és Továbbképzési Központ vezetője. Széleskörű nemzetközi tapasztalataira támaszkodva kidolgozta a mezőgazdasági szaktanácsadás módszertanát, melyet több egyetem is felvett oktatási palettájára. Jelentős szerepet játszik a regisztrált mezőgazdasági szaktanácsadók képzésében és rendszeres továbbképzésében. Tagja a Nemzeti Agrár-tanácsadási Bizottságnak.

# TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓ

A helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó, a személyre és a vidéki közösségekre egyaránt szabott megoldások feltárása, valamint a korszerű tudáshoz való hozzáférés biztosítása nélkülözhetetlen a vidék hosszú távú biztonságának szavatolásához.

Az előrejelzések szerint az információ fogalmához kapcsolódó tevékenység a jövő legnagyobb növekedési potenciállal bíró területe. Az információ továbbítás egyik leghatékonyabb módja a szaktanácsadás, amely az ember–ember típusú kommunikáció törvényszerűségeit felhasználva, komplex módon, az ügyfelek igényeinek megfelelően adja át az információt.

A mű alapvető célja, hogy átfogó ismeretet adjon azok számára, akik a vidéki szaktanácsadás módszertanával ismerkednek, vagy igénybe szeretnék venni a szaktanácsadó segítségét. A szaktanácsadás lényegét megismerve az olvasó remélhetőleg elfogadja majd az általunk vallott nézetet, miszerint a szaktanácsadó célja – paradox módon – önmaga feleslegessé válásának előmozdítása, vagyis a problémával rendelkező ember problémamegoldó képességének szaktanácsadás útján való fokozása.

# A Nemzeti Közszerológati Egyetem kiadványa



Kiadó:

Nemzeti Közszerológati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Zsoldos Sándor

Tördelőszerkesztő:

Mikes Vivien

ISBN 978-963-498-103-9 (elektronikus)

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószerámú,  
„A jó kormányzást megalapozó közszérológat-fejlesztés” című projekt  
keretében készült el és jelent meg.