

# Kinga Korniejenko, Katarzyna Lichwa

---

## Wykorzystanie usług doradczych jako czynnik rozwoju zarządzania organizacjami

---

Problemy Zarządzania 11/3, 89-105

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Wykorzystanie usług doradczych jako czynnik rozwoju zarządzania organizacjami

Nadesłany: 15.04.13 | Zaakceptowany do druku: 10.09.13

**Kinga Korniejenko\***  
**Katarzyna Lichwa\*\***

Artykuł rozwija jeden z kluczowych obszarów problemowych aktualnych dla tematyki konsultingu. Zostaje w nim podjęta próba określenia potrzeb klienta usług doradczych (organizacji) oraz wartości tych usług dla podmiotów działających na rynku. Celem artykułu jest analiza znaczenia dla współczesnych organizacji doradztwa oraz identyfikacja obszarów organizacji, które wymagają wsparcia i w ramach których jest ono udzielane. Opracowanie pokazuje również korzyści, które wynikają z korzystania z doradztwa organizacyjnego, oraz zagrożenia z nim związane. Artykuł zakończony jest prezentacją badań własnych dotyczących różnych aspektów doradztwa organizacyjnego. Zastosowane metody badawcze to: analiza krytyczna źródeł literaturowych oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie respondentów będących uczestnikami studiów podyplomowych z zakresu zarządzania.

**Słowa kluczowe:** doradztwo organizacyjne, obszary konsultingu, konsulting zarządzający.

## Consulting as a factor in the development of organizational management

Submitted: 15.04.13 | Accepted: 10.09.13

Article develops one of the key problems of modern consulting and it attempts to analyze customer (organization) needs in the area of consulting services and the importance of consulting for contemporary organizations. The article aims to analyze the importance of consulting services for organizations and attempts to identify main areas of organization that require external support of professional consultants. The article presents benefits and potential threats for organizations related to the external consulting services. The article ends with a presentation of research on various aspects of organizational consulting. Research methods applied in the article are: critical analysis of literature sources, research surveys conducted among respondents who are participants in postgraduate studies in management.

**Keywords:** organizational consulting, the areas of consulting, management consulting.

**JEL:** D, D2, D22

---

\* **Kinga Korniejenko** – mgr inż., Instytut Ekonomii i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

\*\* **Katarzyna Lichwa** – mgr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Wprowadzenie

Obecnie w gospodarce zmiany zachodzą niezwykle szybko, a efektywne zarządzanie organizacją wymaga coraz bardziej specjalistycznej wiedzy z wielu obszarów. „Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, a także procesy przebiegające wewnątrz firm generują dodatkowe wymagania w obszarze zarządzania. Tempo oraz intensywność tych zmian powodują większe lub mniejsze trudności w podejmowaniu decyzji przez kadre menedżerską” (Szarucki i Tkachev, 2010). Taka sytuacja stanowi naturalne tło rozwoju rynku usług doradczych.

Celem artykułu jest analiza znaczenia dla współczesnych organizacji doradztwa świadczonego przez podmioty zewnętrzne, szczególnie w zakresie szeroko pojętego zarządzania, oraz identyfikacja obszarów organizacji, które wymagają wsparcia i w ramach których organizacje z tego wsparcia korzystają. Artykuł rozwija jeden z kluczowych obszarów problemowych współczesnego konsultingu, określony jako analiza potrzeb klienta oraz wartości konsultingu (Ciampi, 2008; Greiner i Poulfelt, 2009). Zaprezentowane zostają statystyki dotyczące korzystania z usług doradczych przez organizacje z różnych krajów i zostaje przeprowadzona analiza tych danych, również w świetle ostatniego kryzysu gospodarczego. Artykuł pokazuje korzyści, które wynikają z korzystania z doradztwa organizacyjnego, oraz zagrożenia z nim związane. Opracowanie zakończone jest prezentacją badań własnych dotyczących wybranych aspektów doradztwa organizacyjnego.

Zastosowane metody badawcze to: analiza krytyczna źródeł literaturowych oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie respondentów będących uczestnikami studiów podyplomowych z zakresu zarządzania.

## 2. Wykorzystanie usług doradczych przez organizacje

W ostatnim dziesięcioleciu zarysował się wyraźny wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw (Ćwikliński i Jabłoński, 2009; Law 2009). Na wzrost zainteresowania usługami konsultingowymi wpłynęło kilka istotnych czynników związanych ze zmianami w gospodarce globalnej oraz w strukturach organizacji funkcjonujących na rynkach. Zarządzanie dużymi, wielowymiarowymi organizacjami stało się coraz bardziej złożone, a rosnące zapotrzebowanie na wyspecjalizowaną kadre doradczą skłoniło menedżerów do korzystania z zewnętrznych kompleksowych usług doradczych. Korzystający z usług konsultingowych wykorzystują wiedzę i doświadczenia doradców w procesie rozwiązywania konkretnych problemów organizacji, a sam doradca najczęściej nie ma bezpośredniej kontroli nad procesem wdrożenia zmian. Klienci zaciągają jedynie ich opinie i sugestie w celu podjęcia samodzielnej decyzji (Poulfelt i Payne, 1995). Innym czynnikiem kreującym popyt na usługi konsultingowe jest kryzys gospodarczy na świecie, w wyniku którego organizacje chcą zredukować

koszty personalne, opłacają usługę doradztwa organizacyjnego, ograniczając jednocześnie koszty stałe utrzymania pracownika. Wykorzystanie eksperckiej wiedzy i doświadczeń doradców organizacyjnych jest również sposobem na podniesienie rentowności przedsiębiorstwa. Coraz bardziej świadomi i wyspecjalizowani w określonych dziedzinach menedżerowie, zdając sobie sprawę, iż nie są w stanie samodzielnie rozwiązać danego problemu organizacji, korzystają z usług konsultanta zewnętrznego, który oferuje unikalną wiedzę oraz proponuje możliwe sposoby i narzędzia rozwiązania.

Konsulting w ujęciu klasycznym określany jest jako działalność oferująca porady, udzielająca informacji i polegająca na wydawaniu zaleceń różnego charakteru. W literaturze przedmiotu termin doradztwo (*consulting*) definiuje się jako „usługę świadczoną przez osoby prawne lub fizyczne, dysponujące odpowiednią wiedzą i przygotowaniem zawodowym na rzecz innej osoby fizycznej lub prawnej, której celem jest rozwiązanie określonego problemu” (Czekaj, 2004). Ponadto firmy doradcze stały się istotnym podmiotem w realizacji funkcji zarządzania w organizacjach, czego wyrazem jest powstanie konsultingu zarządczego, (*management consulting*), definiowanego jako doradztwo z zakresu zarządzania stanowiącego element budowania przewagi konkurencyjnej generowania dodatkowej wartości przez korzystające z niego przedsiębiorstwa (Suszyński, 2001). Analizując zakres przedmiotowy konsultingu w ujęciu tradycyjnym, można wyodrębnić następujące usługi świadczone w jego zakresie (Szarucki i Tkachev, 2010):

- udzielanie specjalistycznej informacji,
- opracowanie i przetwarzanie informacji,
- dokonywanie czynności o charakterze diagnostycznym,
- formułowanie zaleceń,
- udzielanie porad o charakterze specjalistycznym,
- wyjaśnianie i interpretowanie istniejącego stanu rzeczy,
- wdrażanie projektów rozwiązań.

Doradztwo organizacyjne w obszarze zarządzania wykształciło się już w czasach starożytnego Egiptu. Jakkolwiek przełomowym okresem w rozwoju konsultingu był wiek XIX (Szarucki i Tkachev, 2010), na co niewątpliwie wpływ miała rewolucja przemysłowa i intensyfikacja wdrażania bardziej wydajnej i efektywnej organizacji pracy. S. Canback w opracowaniu z 1998 r. przeprowadził badania, na podstawie których wysunął tezę dotyczącą rozwoju branży konsultingowej, stwierdzającą iż około 80% doświadczenia w dziedzinie konsultingu wygenerowano w ciągu ostatnich siedemnastu lat, pozostałe zaś 20% w latach 1886–1980 (Canback, 1998). Można zatem wysunąć wniosek, iż w branży konsultingu, liczącej nieco więcej niż około 120 lat, ponad 90% doświadczenia powstało w ciągu ostatnich dwudziestu lat (Szarucki i Tkachev, 2010).

W Stanach Zjednoczonych intensywny rozwój usług z zakresu doradztwa organizacyjnego rozpoczął się w latach 60., stale ewoluując, czego wyrazem jest rozwój dużej liczby firm konsultingowych oferujących szeroki zakres

usług. Na wzrost ich liczby wpłynęło wzmożone zainteresowanie organizacji usługami doradczymi w zakresie konkurencji międzynarodowej oraz umiędzynarodowienie działalności. Podobnie koniec lat 80. i następujący proces globalizacji oraz rozwój technologiczny na świecie spowodował kolejniewiększenie zainteresowania usługami doradczymi. W tym okresie zauważalny był nie tylko wzrost liczby nowych firm konsultingowych, ale również fuzje i przejęcia (np. KPMG, Delloitte&Touche, Ernst & Young czy PricewaterhouseCoopers). Okres ten zaznaczył się globalnym rozwojem amerykańskich firm doradczych, które przejęły 80% światowego rynku usług konsultingowych. Ostatnie dwudziestolecie charakteryzowało się znacznymi zmianami na rynku usług konsultingowych – nowymi szansami na rozwój, jak też zagrożeniami (Szarucki i Tkachev, 2010). Bankructwo amerykańskich gigantów, takich jak Enron czy WorldCom (2001–2002), uwypukliły nieprawidłowości w zakresie łączenia świadczenia usług audytorskich z konsultingowymi. Reakcją na powyższe wydarzenia było ograniczenie zaufania korporacji do firm doradczych oraz wprowadzenie nowych regulacji prawnych przez rząd federalny USA w formie ustawy Sarbanesa-Oxleya, zakazującej jednoczesnego świadczenia usług audytorskich i konsultingowych tym samym klientom (Surdykowska, 2009).

Analizując dane przedstawione przez European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO), rynek usług doradczych w Europie nie odczuł problemów, z którymi borykają się firmy doradcze działające na terenie Stanów Zjednoczonych (Barnes & Co, 2010; Canato i Giangreco, 2011). W 2011 r. w porównaniu z rokiem 2010 obroty tych przedsiębiorstw na terenie Europy wzrosły o 6,6%, osiągając dochód 92,4 mld euro. Tendencja wzrostowa nieprzerwalnie utrzymuje się od 2010 roku (tabela 1).

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012*
Dochód roczny (mld euro)	86,7	83,7	86,2	92,4	97,7
Stopa wzrostu (%)	8,2	-5,0	2,9	6,6	5,8
Liczba zatrudnionych (tys.)	557	574	659	517	brak danych

\* Brak danych za 2012 r. Przedstawione wyliczenia są prognozą European Federation of Management Consultancies Associations.

Tab. 1. Rozwój rynku konsultingowego w Europie w latach 2008–2012. Źródło: European Federation of Management Consultancies Associations. (2012). *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012*.

Największymi rynkami doradztwa organizacyjnego w Europie są Niemcy (rynek wart 26,5 mld euro) oraz Wielka Brytania (20,2 mld euro), które w sumie stanowią połowę rynku europejskiego. Kraje o najbardziej rozwiniętych rynkach usług doradczych mają wskaźnik udziału przychodu z tych usług sięgający lub nawet przekraczający 1% PKB. Do takich krajów należą Wielka Brytania, Niemcy, Austria, Dania, Szwecja oraz Finlandia. Polski rynek usług doradczych jest wart 324 mln euro, co stanowi niespełna 0,4% całego rynku

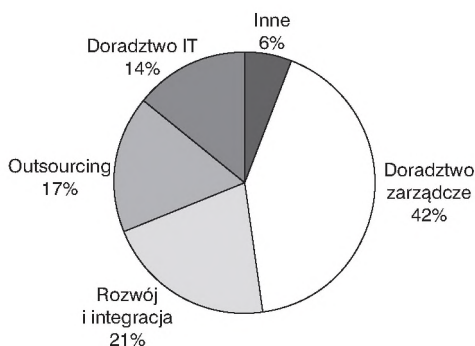
europejskiego i 0,09% PKB, czyli ponad 10 razy mniej, porównując z krajami o najbardziej rozwiniętych rynkach usług konsultingowych w Europie (European Federation of Management Consultancies Associations, 2012). W Polsce rynek usług doradczych jest stosunkowo młody i w dużej mierze zdominowany przez międzynarodowe korporacje doradcze. Początki działalności konsultingowej w Polsce datuje się na lata 70., gdy z usług doradczych skorzystały takie organizacje, jak Petrochemia Płocka, Stocznia Gdańska czy Hortex (Masłyk-Musiał, 2010). Początkowy okres rozwoju charakteryzował się zdobywaniem doświadczenia i tworzeniem nowego rynku. Obecnie rynek usług doradczych w Polsce nadal jest w fazie rozwojowej i następuje jego dynamiczny wzrost, działają na nim liczne firmy konsultingowe świadczące usługi doradcze w wielu obszarach (tabela 2)

Firma	Obszar doradztwa				
	audyt	podatkowe	finansowe	operacyjne	strategiczne
Boston Consulting Group				***	***
McKinsey				***	***
Deloitte Advisory	***	***	***	***	***
Ernst & Young	***	***	***	***	***
KPMG	***	***	***	***	***
PricewaterhouseCoopers	***	***	***	***	***
Capgemini			***	***	***

Tab. 2. Obszary doradztwa wybranych firm konsultingowych w Polsce. Źródło: P. Stefaniak. (2008). *Faceci z zewnątrz. Manager Magazine*, 10, s. 78.

Istotnym aspektem funkcjonowania firm doradczych w Polsce jest fakt, iż usługi przez nie oferowane są nadal wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa na stosunkowo niskim poziomie. Relatywnie niski poziom wykorzystywania wiedzy, doświadczenia i umiejętności zewnętrznych doradców wynika z niskiej świadomości polskich przedsiębiorców co do skuteczności oferowanych usług. Ponadto na polskim rynku konsultingowym wyraźnie zarysowuje się tendencja do korzystania z usług doradczych przez duże przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z sektora MSP, pomimo skierowanych do nich programów pomocowych w tym zakresie, w dalszym ciągu w niewielkim stopniu korzystają z usług konsultingowych (Suszyński, 2001).

Analizując strukturę usług doradczych w Europie, można stwierdzić, że największy udział stanowi doradztwo zarządcze (42%), następnie doradztwo w zakresie rozwoju i integracji (21%), nieznacznie mniej outsourcing (17%), kolejno doradztwo IT (14%) oraz inne usługi doradcze, przez które rozumie się usługi w zakresie HR (rekrutacja i outplacement), badania rynku, szkolenia, audyt i inne usługi techniczne (European Federation of Management Consultancies Associations, 2012) – rysunek 1.



Rys. 1. Struktura rynku doradztwa w Europie w 2008 r. Źródło: European Federation of Management Consultancies Associations. (2012). Survey of the European Management Consultancy 2011/2012.

### 3. Korzyści wynikające ze wsparcia doradczego

Jednymi z najczęściej podejmowanych motywów korzystania z usług doradczych są: optymalizacja przepływu zasobów wewnątrz organizacji oraz zwiększenie efektywności jej działań. Rola konsultingu jest szczególnie ważna w procesie racjonalizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach (Lorenczowski, 2006) oraz właściwego ukierunkowania jej wykorzystania. Zaangażowanie podmiotu zewnętrznego pozwala mu na holistyczne spojrzenie na całość organizacji i zachodzących w niej procesów, co pozwala na wyłonienie kwestii zasadniczych dla danej działalności.

Niewątpliwą zaletą korzystania z usług konsultingowych w wielu obszarach działalności jest możliwość przyjrzenia się sytuacji organizacji z perspektywy zewnętrznego obserwatora. Spojrzenie z perspektywy w bardzo wielu przypadkach jest pomocne w dostrzeżeniu przyczyn zaistniałej sytuacji i pozwala na zaproponowanie zmian podnoszących efektywność procesów wewnętrznych. W tym przypadku również cenna może okazać się wiedza konsultanta o możliwościach wprowadzenia nowych rozwiązań i metod organizacyjnych w wielu obszarach. Jednym z tych obszarów, w którym niewątpliwie następuje rozwój usług doradczych, jest sfera wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Obecnie większość polskich przedsiębiorstw ukierunkowana jest na innowacyjność twardą, która opiera się na modernizacji bazy sprzętowej (Gródek-Szostak i Kajrunajtys, 2010).

Przyczyną takiego stanu rzeczy jest wsparcie z funduszy UE, gdzie chociaż „innowacyjność” jest rozumiana szeroko, a nie tylko jako wdrażanie nowych technologii, ale również jako wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych czy marketingowych, to jednak ze względu na wprowadzane kryteria oceny preferowane są rozwiązania o charakterze technicznym, które łatwo

zmierzyć i skwantyfikować (Korniejenko, 2011). Są to zmiany w postaci innowacji zewnętrznych, które wymagają od przedsiębiorstw funduszy zewnętrznych, ale nie angażują w proces kreowania nowych wartości pracowników. Prowadzi to do sytuacji, gdzie powstaje ogromna luka na usługi doradcze, które pozwoliłyby na uaktywnienie procesów wewnętrznych w organizacji, które z kolei pozwolą na ukierunkowanie całości organizacji na holistyczne podejście innowacyjne, a nie tylko inwestycje w wyposażenie. Warto przy tym zauważyć, że warunkiem niezbędnym do inicjowania zmian innowacyjnych jest wiedza pracowników, która mimo że nie zawsze jest na wystarczającym poziomie, to właśnie daje miejsce na rozwój zewnętrznych usług doradczych (Gródek-Szostak i Kajrunajtyś, 2010).

Podobnie sytuacja przedstawia się w wielu innych, specjalistycznych obszarach działalności przedsiębiorstwa, gdzie skorzystanie z zewnętrznych usług wymuszone jest brakiem specjalistycznej wiedzy z danego zakresu wewnątrz organizacji. W takim przypadku konsulting jest w wielu przypadkach tańszy niż zatrudnianie wysoko wykwalifikowanego personelu, który będzie wymagał ciągłego podnoszenia kompetencji. Jednocześnie zaś wspomaga on transfer wiedzy (Jacobson, Butterill i Goering, 2005; Anand, 2007). W tym przypadku może okazać się, że usługi doradcze, pomimo wysokich cen, są relatywnie tańsze niż korzystanie z zasobów wewnętrznych.

#### **4. Zagrożenia związane z korzystaniem z usług doradczych**

Oprócz niewątpliwych zalet korzystanie z usług doradczych niesie ze sobą również pewne zagrożenia. Jednym z nich jest zbyt słaba znajomość wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania danej organizacji lub niewystarczająca analiza przeprowadzona przez konsultantów zewnętrznych. Problem ten eskaluje w sytuacji, gdy kiedy klient decyduje się na wdrożenie zmian, będąc pod wpływem nierzetelnej opinii. Proponowane zmiany organizacyjne będące wynikiem takiego doradztwa mogą przynieść niezadowalające efekty lub mogą okazać się niemożliwe do wdrożenia w praktyce. Dlatego niezwykle istotnym czynnikiem jest zaangażowanie przedstawicieli podmiotu zlecającego usługi doradcze w proces diagnozy oraz opracowywania rozwiązań. Niestety, w praktyce często występuje sytuacja, kiedy to na etapie przeprowadzania przez konsultantów analiz oraz określania kwestii problemowych spotykają oni się z obojętnością pracowników i kierowników. Konsekwencją takiego podejścia jest zazwyczaj tworzenie się już na etapie projektowania, a potem wdrażania grupy przeciwników rozwiązania zaproponowanego przez firmę doradczą (Chorościński, 1997). Niezbędne jest więc zaangażowanie nie tylko profesjonalnej i wiarygodnej firmy, co związane jest z odpowiednimi nakładami finansowymi, ale również zapewnienie odpowiedniej ilości czasu, który musi być poświęcony przez pracowników i kierowników firmy na współpracę z podmiotem świadczącym usługi doradcze.



Problemem może być również brak kontroli jakości usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne. Klienci najczęściej pokładają duże zaufanie w proponowanych przez wykonawcę rozwiązaniach, przyjmując je często bezkrytycznie. Przy czym można zauważyć, że konsultanci często sięgają po rozwiązania już sprawdzone w innych organizacjach. W tym przypadku mamy do czynienia z naśladownictwem organizacyjnym, które nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem dla danego podmiotu. Stosowanie izomorfizmu organizacyjnego sprawia, że klienci danych firm konsultingowych – organizacje – stają się coraz bardziej homogeniczne, co w dłuższej perspektywie zapewnia najczęściej możliwość przetrwania, jednak nie pozwala na odniesienie rzeczywistego sukcesu rynkowego, który jest najczęściej oparty na unikatowych pomysłach. Przyjęcie takiego modelu stanowi dla wielu przedsiębiorstw czynnik ograniczający.

Istotną kwestią jest również wiarygodność podmiotów, które świadczą usługi konsultingowe. Doradztwo organizacyjne bywa wykorzystywane do szpiegostwa gospodarczego czy podpatrywania konkurentów (Chorościński, 1997). Takie działanie może być realizowane zarówno celowo, jak i może stanowić procesy nieświadome. Przedsiębiorstwa świadcząc usługi dla podmiotów konkurencyjnych mogą kopiować rozwiązania organizacyjne, które są najskuteczniejszym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej, a które stanowiły unikalne know-how danego podmiotu.

Pewien mankament świadczonych usług może stanowić również brak dostrzegania przez konsultantów pozytywnych stron oraz koncentracja na problemach (Veres, 2013). Rozwiązywanie danych zagadnień może okazać się ważne dla organizacji, jednak niewykorzystane w tym okresie szanse rynkowe mogą okazać się znacznie bardziej ważne dla całości funkcjonowania organizacji w przyszłości. Korzystanie z zewnętrznego doradztwa może być wygodnym rozwiązaniem dla menedżerów, jednak nie powinni oni zapominać o konieczności stałego rozwoju organizacji.

## **5. Preferencje korzystania z usług doradztwa organizacyjnego – badania własne**

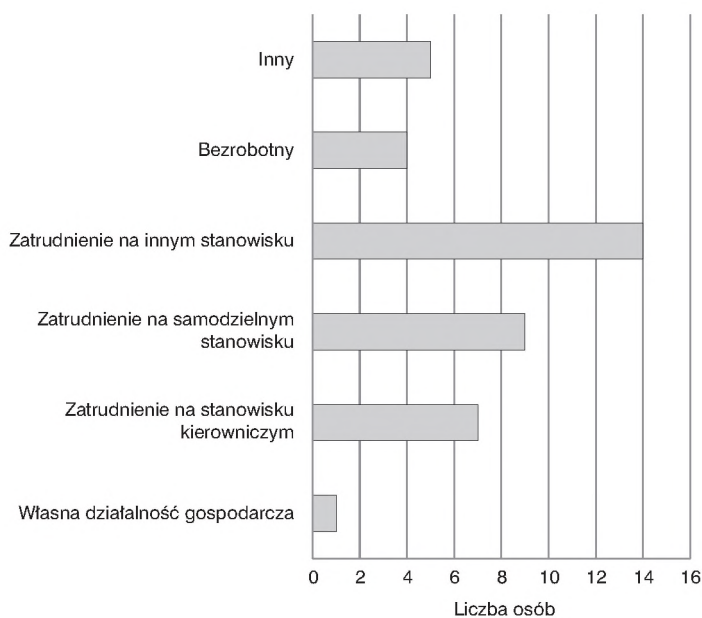
Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja obszarów organizacji, które wymagają wsparcia doradczego i w ramach których organizacje korzystają z tego rodzaju wsparcia, a także próba określenia korzyści i zagrożeń związanych z korzystaniem z usług konsultingowych przez organizacje. Badanie miało charakter eksploracyjno-pilotażowy. Uzyskane dane mogą posłużyć jako szkic do sformułowania szerszego problemu badawczego i do dalszych prac dotyczących tematyki doradztwa organizacyjnego.

### **5.1. Charakterystyka badanej grupy**

W badaniu wzięło udział 40 uczestniczek/ów studiów podyplomowych realizowanych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego na kierunkach:

- Organizacja i marketing w instytucjach finansowych i ubezpieczeniowych,
- Gospodarowanie kapitałem ludzkim.

Około 2/3 badanej grupy stanowiły kobiety. Status na rynku pracy osób z badanej populacji kształtował się jak to przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Status respondentów na rynku pracy. Źródło: opracowanie własne.

## 5.2. Metoda badania i sposób jego przeprowadzenia

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 23–24.03.2013 r. Dane zbierane były za pomocą ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety z zastosowaniem pytań zamkniętych, półotwartych (możliwość uzupełnienia ankiety przez dodatkowe uwagi respondentów) oraz otwartych. Ankieta była anonimowa.

Wszystkie dane i informacje zebrane podczas badania zostały przeanalizowane pod względem jakościowym i ilościowym. Umożliwiło to stworzenie statystyk z procentowym rozkładem odpowiedzi. Pytania, jakie znalazły się w ankiecie dotyczyły:

- korzystania w przeszłości przez organizację, w której respondent był zatrudniony, z usług doradczych wraz z określeniem rodzaju tych usług (pytanie półotwarte, na które odpowiadały tylko osoby zatrudnione lub posiadające własną działalność gospodarczą),
- obszarów działalności organizacji, jakie zdaniem respondentów wymagają wsparcia w zakresie doradztwa organizacyjnego (pytanie otwarte),

- oceny, dla jakich obszarów działalności organizacji, zdaniem respondentów, usługi doradcze są najbardziej efektywne (pytanie półotwarte, w którym respondenci oznaczali na pięciostopniowej skali znaczenie przykładowych obszarów doradztwa organizacyjnego oraz dodatkowo mogli podać inne obszary, które ich zdaniem wymagają wsparcia doradczego),
- korzyści, jakie przynosi organizacji korzystanie z usług konsultingowych (pytanie półotwarte, możliwość wielokrotnego wyboru z podanych przykładowych korzyści oraz możliwość zaproponowania własnych),
- zagrożenia, jakie wiążą się z korzystaniem z usług doradztwa organizacyjnego (pytanie półotwarte, możliwość wielokrotnego wyboru z podanych przykładowych zagrożeń oraz możliwość zaproponowania własnych),
- formy doradztwa organizacyjnego, jakie zdaniem respondentów są najbardziej efektywne dla organizacji (pytanie półotwarte, w którym respondenci oznaczali na pięciostopniowej skali efektywność przykładowych narzędzi oraz dodatkowo mogli zaproponować własne narzędzia właściwe dla wsparcia usług konsultingowych).

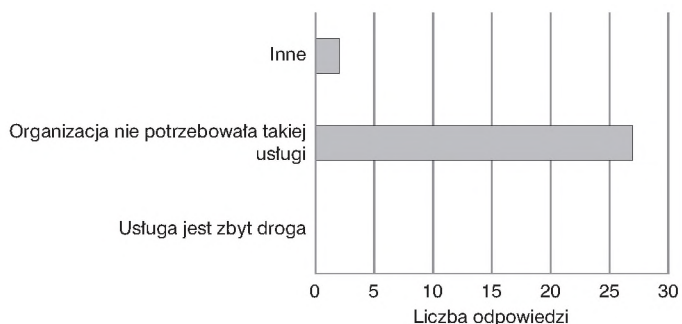
### 5.3. Otrzymane rezultaty

Podczas wypełniania ankiety respondenci określali swój status zawodowy. Pierwsze z pytań przeznaczone było dla osób zatrudnionych lub prowadzących własną działalność gospodarczą (łącznie na nie odpowiadało 29 osób) dotyczyło ono korzystania z usług doradczych podczas realizacji zadań na stanowisku pracy. Respondenci wybierali w pytaniu zamkniętym, czy ich organizacja (prowadzona przez nich lub w obszarze, w którym są zatrudnieni) korzystała z usług konsultingowych. Spośród ankietowanych osób tylko dwie korzystały z usług doradczych. Następnie poproszono o określenie, w jakich obszarach odbywały się te usługi doradcze. W ankietach zostały wyszczególnione 4 obszary:

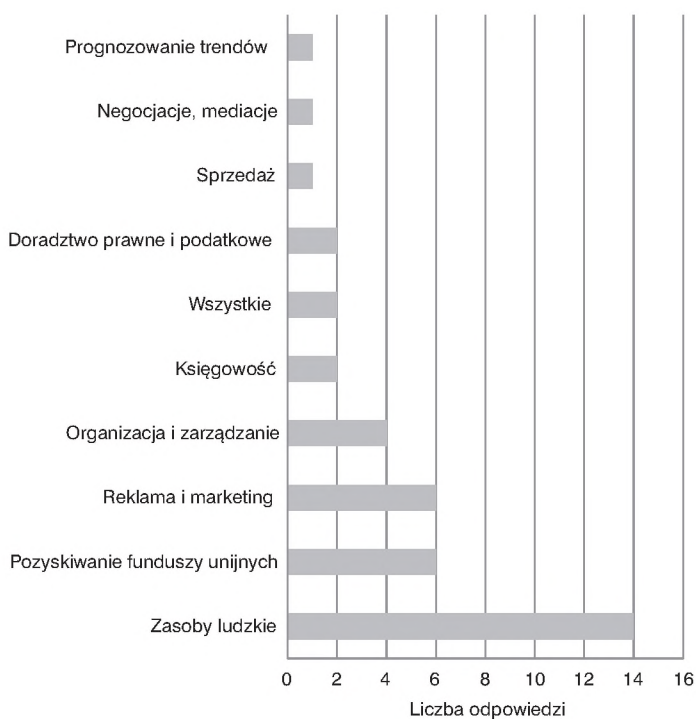
- doradztwo w aspekcie wspierania na szczeblu zawodowym,
- doradztwo w zakresie szkolenia kadr,
- radca prawny,
- kancelaria podatkowa.

Następnie badane osoby zostały poproszone, w pytaniu otwartym, o określenie, czy usługa doradcza spełniła ich oczekiwania. Na to pytanie uzyskano odpowiedzi twierdzące. Grupę osób, których organizacje nie korzystały dotychczas z usług konsultingowych, poproszono o określenie, dlaczego nie zdecydowano się na zakup tego typu usług. Głównym powodem niekorzystania z tego rodzaju usług jest brak świadomości ich potrzeby dla rozwoju organizacji, w tym określenia możliwości ich zastosowania. Warto również zauważyć, że żadna z osób, które odpowiadały na pytania, nie uznała, że usługi doradcze są zbyt drogie (rysunek 3).

Kolejne pytanie dotyczyło obszarów działalności organizacji, jakie zdaniem respondentów wymagają wsparcia w zakresie doradztwa. Było to pytanie otwarte z możliwością wypisania dowolnej liczby obszarów. Wyszczególnione odpowiedzi zostały pogrupowane w zbieżne kategorie. Najwięcej osób



Rys. 3. Przyczyny niekorzystania przez organizacje z usług doradczych. Źródło: opracowanie własne.

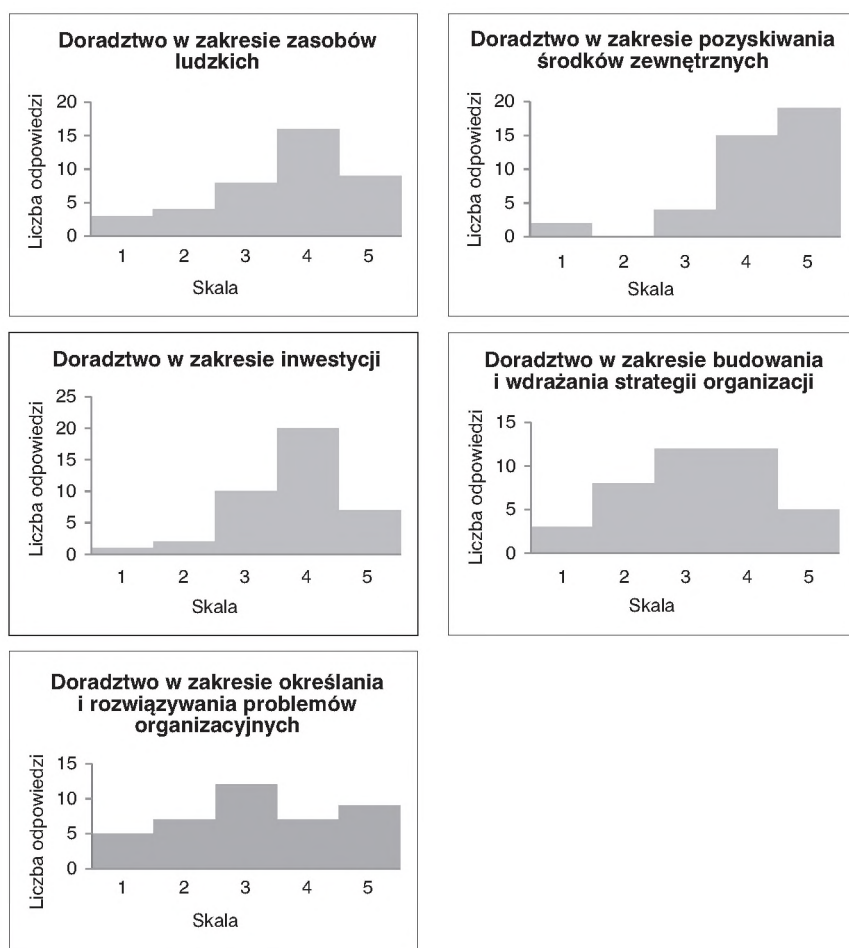


Rys. 4. Obszary, które zdaniem respondentów wymagają wsparcia doradczego. Źródło: opracowanie własne.

wskazało jako sferę, która powinna być wspierana przez zewnętrzne usługi doradcze, obszar zarządzania zasobami ludzkimi (14 odpowiedzi), z czego 7 respondentów podało ogólnie ten obszar (odpowiedzi: doradztwo w zakre-

sie kadr, zasoby ludzkie, obszar zatrudnienia), 6 osób wskazało na rekrutację i selekcję pracowników oraz jedna na doradztwo w zakresie szkoleń. Tak duża liczba odpowiedzi ukierunkowanych na ten obszar może być związana z kierunkiem kształcenia uczestników studiów podyplomowych. Inne popularne obszary działalności organizacji to wsparcie w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych oraz z zakresu reklamy i marketingu, w tym również badania rynku (rysunek 4).

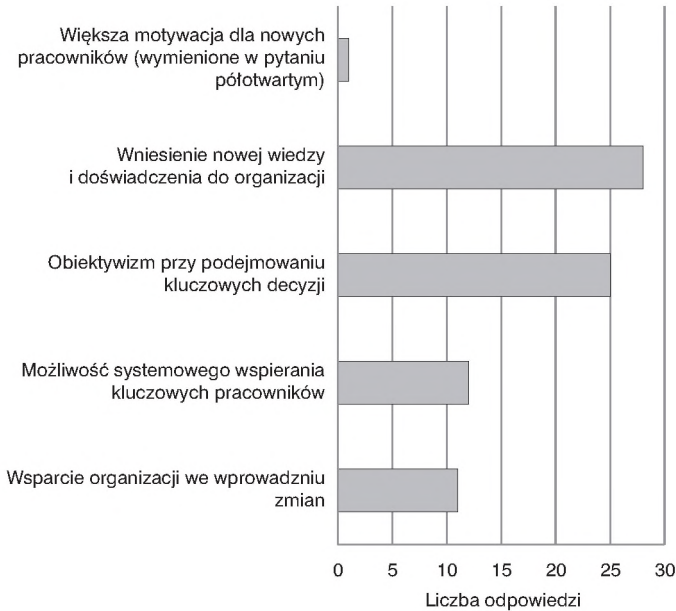
Następne zagadnienie dotyczyło oceny obszarów działalności organizacji, dla których zdaniem respondentów usługi doradcze są najbardziej efektywne. Osoby ankietowane oznaczały na pięciostopniowej skali znaczenie



Rys. 5. Znaczenie doradztwa dla organizacji w poszczególnych obszarach. Źródło: opracowanie własne.

doradztwa w poszczególnych sferach dla organizacji, gdzie 1 oznaczało najmniejsze, a 5 największe znaczenie doradztwa w danym obszarze dla organizacji. W opinii respondentów najbardziej efektywne były usługi konsultingowe związane z pozyskiwaniem środków zewnętrznych, w tym funduszy unijnych (rysunek 5).

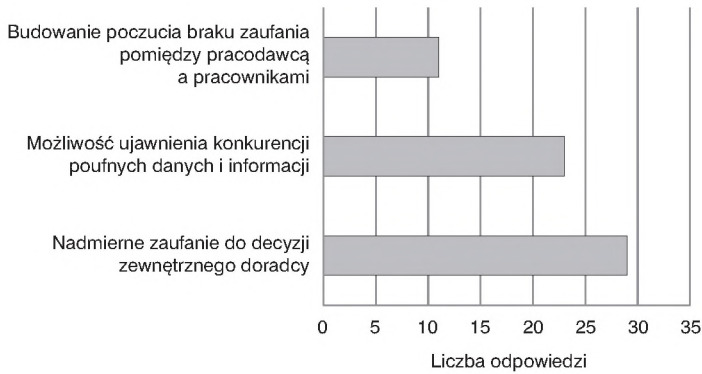
Kolejne pytanie dotyczyło korzyści, jakie organizacja uzyskuje z tytułu usług doradczych. Uczestnicy badania mogli wybrać spośród zaproponowanych odpowiedzi lub uzupełnić je o własne. Pytanie zakładało możliwość wielokrotnego wyboru. Podstawowymi benefitami, które ma organizacja, są zdaniem respondentów: obiektywizm przy podejmowaniu kluczowych decyzji oraz wniesienie nowej wiedzy i doświadczenia do organizacji (rysunek 6).



Rys. 6. Korzyści uzyskiwane przez organizację korzystającą z usług doradczych. Źródło: opracowanie własne.

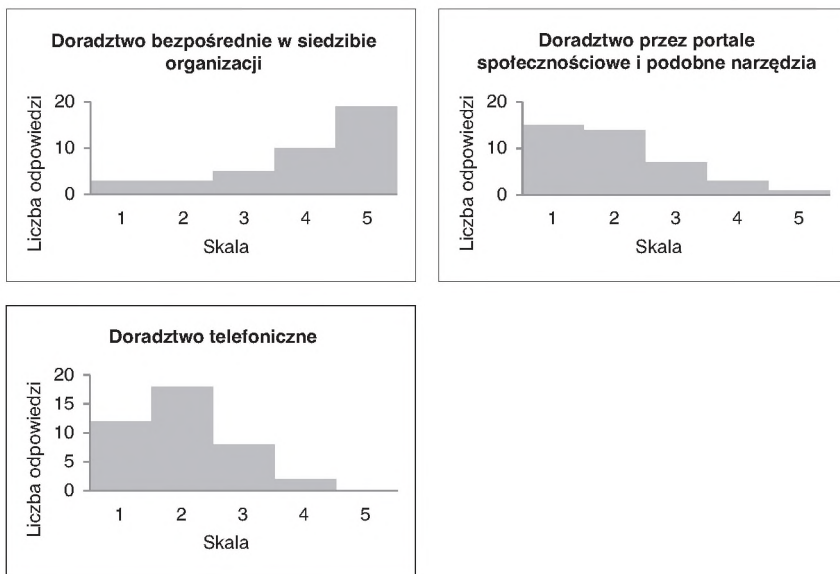
W badaniu została również poruszona kwestia zagrożeń wynikających z korzystania z usług konsultingowych. W pytaniu była możliwość wielokrotnego wyboru, miało ono charakter półotwarty. Jako główne zagrożenie respondenci wymienili nadmierne zaufanie do decyzji zewnętrznego doradcy (rysunek 7).

Ostatnie z zadanych pytań dotyczyło form i narzędzi wykorzystywanych przy realizacji usług doradztwa, jakie zdaniem respondentów są najbar-



Rys. 7. Zagrożenia związane z korzystaniem z usług doradczych przez organizację. Źródło: opracowanie własne.

dziej efektywne dla organizacji. Osoby ankietowane oznaczały odpowiedzi na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało formy najmniej efektywne, 5 zaś najbardziej efektywne narzędzia świadczenia usług konsultingowych. Odpowiedzi pokazują, że większość osób preferuje tradycyjne formy świadczenia usług doradczych poprzez bezpośrednie usługi świadczone w siedzibie organizacji (rysunek 8).



Rys. 8. Preferowane formy świadczenia usług doradczych. Źródło: opracowanie własne.

## 6. Dyskusja wyników

Uzyskane wyniki pokazują, że większość osób ankietowanych dostrzega zarówno potencjalne korzyści, jak i zagrożenia, które wynikają z korzystania z usług doradztwa. Wskazują oni również liczne obszary, w ramach których usługi konsultingowe mogłyby przynieść potencjalne profity dla organizacji. W tym aspekcie dziwi fakt małego korzystania w praktyce z usług doradczych, zwłaszcza że nie wynika on, zdaniem respondentów, z barier finansowych. Badania prowadzone na świecie pokazują, że poziom polskich organizacji w zakresie wykorzystania usług doradczych można uznać za przeciętny (Lorenzewski, 2006). Chociaż, jak było to ujęte we wcześniejszej części artykułu, rynek tych usług w Polsce ma jeszcze duży potencjał rozwojowy. Badania ankietowe pokazują, że z jednej strony deklaratywnie respondenci widzą możliwości skorzystania z różnego rodzaju wsparcia, w praktyce jednak z niego nie korzystają. Takie rezultaty uzyskane w ankiecie mogą wskazywać na brak dotarcia przez firmy doradcze z konkretną ofertą do podmiotów, które potencjalnie mogłyby być zainteresowane ich usługami.

Interesujące jest porównanie obszarów wyszczególnionych w kwestionariuszu i odpowiedziach respondentów z opracowaniami z literatury na ten temat. Żadna z badanych osób nie wyszczególniła IT jako obszaru, z którego organizacja, gdzie dana osoba jest zatrudniona, korzystała lub obszaru, który mógłby być uznany za istotny dla świadczenia usług konsultingowych. Podczas gdy, według badań przeprowadzonych w 2010 roku, ta sfera działalności ma największy udział w ogółu rynku usług doradczych (46%), pozostałe istotne obszary to zarządzanie strategiczne (12%) i operacyjne (12%) oraz marketing (10%) i zarządzanie zasobami ludzkimi (10%) (Greiner i Poulfelt, 2009).

Trochę inny zakres świadczenia usług konsultingowych został przedstawiony na podstawie wywiadów z naczelnym kierownictwem przeprowadzonych w 2010 roku. Według nich 40% menedżerów najwyższego szczebla zadeklarowało, że zamierza korzystać z usług podmiotów zewnętrznych w zakresie zarządzania strategicznego, w tym rozwoju przedsiębiorstwa, 38% z nich zamierzało korzystać z porad dotyczących szeroko rozumianych finansów, a 32% w zakresie usług doradztwa prawnego, w tym podatkowego. Na dalszych pozycjach znajdowały się takie obszary działalności organizacji, jak: IT (30%), outsourcing (17%) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (15%) (Banham, 2010).

Trochę inne wyniki pokazują wcześniej przytaczane badania prowadzone przez European Federation of Management Consultancies Associations w 2012 roku, według nich to właśnie obszar doradztwa w szeroko pojętej tematyce zarządzania stanowi dominujący udział w tej branży (42%). Pokazuje to zmienność rezultatów, w zależności od przyjętej grupy badanej i przyjętej metodyki.



Przeprowadzone ankiety pokazały również, że organizacje dostrzegają zarówno korzyści, jak i zagrożenia płynące z korzystania z usług doradczych. Niestety brak jest na ten temat syntetycznych opracowań, do których można by odnieść uzyskane rezultaty badań. Temat ten w literaturze przedmiotu zostaje przedstawiony jedynie z punktu widzenia pracy konsultanta lub w kontekście realizacji konkretnego projektu doradczego, ale brakuje w tym zakresie opracowań kompleksowych.

Pomimo dynamicznego rozwoju technologii nadal preferowane są tradycyjne formy doradztwa. Wsparcie ich przez nowoczesne narzędzia informatyczne jest mile widziane, nie zastępuje jednak kontaktu z konsultantem w siedzibie organizacji. Podmioty, dla których świadczone są usługi doradcze, cenią możliwość bezpośredniej rozmowy z osobami je świadczącymi i uważają za niezbędne zapoznanie się z problemami organizacji na miejscu.

## 6. Zakończenie

Doradztwo organizacyjne we współczesnym, dynamicznie rozwijającym się świecie odgrywa coraz większą rolę. Dla przetrwania organizacji niezbędne staje się dopasowanie procesów biznesowych do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Istnieje potrzeba korzystania z usług konsultingowych w wielu obszarach działalności. Efektowne funkcjonowanie organizacji wymaga coraz bardziej specjalistycznej wiedzy. Jest to jeden z czynników, które odpowiedzialne są za wzrastający popyt na specjalistyczne usługi doradcze, szczególnie w wąskich dziedzinach działalności organizacji.

Korzystanie z usług konsultingowych może przynieść organizacji wiele korzyści, łączy się ono jednak również z pewnymi zagrożeniami. Niestety brak jest syntetycznych opracowań literaturowych dotyczących tego obszaru, a temat ten stanowi interesujący obszar do przyszłych badań.

Obecnie rozwijane są nowe formy i możliwości świadczenia usług doradczych, które są wynikiem przede wszystkim zmian technologicznych w otoczeniu. Coraz częściej wykorzystywane są nowoczesne formy komunikacji, wzrastają również oczekiwania dotyczące dostępności konsultantów. Warto jednak zauważyć, że pomimo iż organizacje wykorzystują nowe możliwości komunikacyjne, nadal preferowaną formą kontaktu pozostaje doradztwo bezpośrednie.

### Bibliografia

- Anand, N., Gardner, H.K. i Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 406–428.
- Banham, R. (2010). No Fear, The Consultants Are Here. *CFO*, (6).
- Barnes & Co. (2010). *United States Management Consulting Services Industry Report*.  
Pozyskano z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9b97f82e-7e3d-4ca5-864a-4eaa2ceb4fda%40sessionmgr104&vid=1&hid=121> (06.09.2013).

- Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*, 10 (2).
- Canato, A. i Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8, 231–244, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>.
- Ciampi, F. (2008). *The Knowledge Creation Potential of Management Consulting*. Amsterdam: IOS Press.
- Chrostowski, A. i Czachorowski, W. (2011). Doradztwo organizacyjne: Obrazy z życia doradców. W: M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*. Warszawa: Poltex.
- Chorościński, Z. (2006). *Konsulting w zarządzaniu*. Warszawa: Poltex.
- Czekaj, J. (2004). *Leksykon Zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Ćwikliński, M. i Jabłoński, M. (red.). (2009). *Konsulting. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju w Polsce*. Kraków: Poligrafia Inspektoratu Towarzystwa Salezjan.
- European Federation of Management Consultancies Associations. (2012). *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012*. Pozyskano z: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202012-2013.pdf> (10.04.2013).
- Greiner, L.E. i Pouffelt, F. (2009). *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and ad vice from 27 leading world experts*. Nowy Jork: Routledge, Hoboken.
- Gródek-Szostak, Z. i Kajrunajts, D. (2010). Usługi doradcze dla MŚP – problemy i uwarunkowania. W: M. Ćwiklicki i M. Jabłoński (red.), *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium* (s. 170–183). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Jacobson, N., Butterill, D. i Goering, P. (2005). Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer. *Milbank Quarterly*, 83 (2).
- Korniejenko, K. (2011). Możliwości finansowania w oparciu o fundusze europejski rozwiązań innowacyjnych w sektorze MSP. W: P. Antonowicz (red.), *Współczesne modele biznesu. Diagnoza i perspektywy* (s. 37–49). Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Law, M. (2009). Managing consultants. *Business Strategy Review*, 20 (1), 62–66.
- Lorenczewski, R. (2006). Rola konsultingu w racjonalizacji zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* (s. 373–386). Toruń: Dom Organizatora.
- Ludwicki, T. (2013). Relacja konsultant–klient: perspektywa systemów i sieci. W: M. Kostera (red.), *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Maslyk-Musiał, E. (2010). Konsulting Procesowy w zarządzaniu. W: M. Ćwiklicki i M. Jabłoński (red.), *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pouffelt, F. i Payne, A. (1995). Management Consultants: The Danish Experience. W: H. Von Weltzein Hoiviki i A. Follesdal (red.), *Ethics and Consultancy: European Perspectives* (s. 63–81). United States: Kulwer Academic Publishers.
- Stefaniak, P. (2008). Faceci z zewnątrz. *Manager Magazine*, (10).
- Suszyński, C. (2001). Management Consulting jako czynnik skutecznego zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty* (t. 2). Wrocław: Prace naukowe AE we Wrocławiu.
- Surdykowska, S. (2009). *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*. Warszawa: Difin.
- Szarucki, M. i Tkachev, V. (2010). *Problemy współczesnego zarządzania*. W: M. Ćwiklicki i M. Jabłoński (red.), *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium* (s. 26–48). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Veres, B. (2013). Advisor Worries: A Top 10 List. *Financial Planning*, (4).