



Rezultaty pracy intelektualnej 1

Badanie potrzeb klientów – oczekiwania biznesu względem konsultantów zarządzania

**European Management Consultant - competency
development programme**

Kraków, 2016



Współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+



Spis treści

O badaniu	3
Prezentacja wyników.....	4
Część I – DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIE.....	7
Część II – OCZEKIWANIA WOBEC KONSULTANTA	16
Część III – PROFIL KONSULTANTA.....	24
Wnioski.....	31
1. Dotychczasowe doświadczenia w korzystaniu z usług konsultantów zarządzania	31
2. Oczekiwania wobec konsultantów i usług konsultingowych:.....	33
a) Obszary, w których oczekiwane jest wsparcie konsultantów zarządzania.....	33
b) Role konsultantów	35
c) Kompetencje konsultantów	36
d) Typy interwencji oraz oczekiwane rezultaty usług konsultingu zarządzania	39
3. Rekomendacje dla standardów kompetencji konsultantów zarządzania	41



O badaniu

Kraje: Bułgaria, Polska, Dania, Holandia

Liczba wypełnionych ankiet: 208

Czas badania: grudzień 2015 – luty 2016

Autor raportu: Agnieszka Sokołowska

Recenzent: Krzysztof Prystupa

Oparty na krajowych raportach autorstwa:

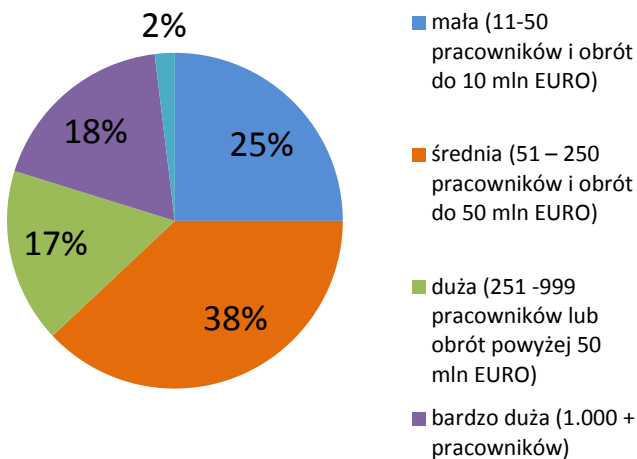
Ekaterina Ignatova, André Bryde Christensen, Yvor Broer

Prezentacja wyników

Uczestnicy

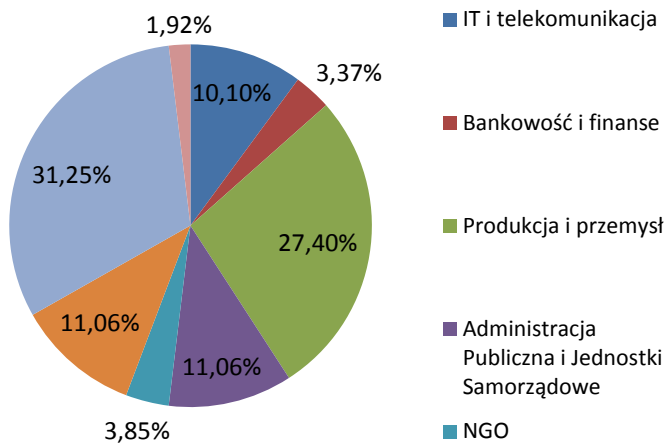
Wielkość firmy:

Wielkość firmy	Liczba wskazań
mała (11-50 pracowników i obrót do 10 mln EURO)	52
średnia (51 – 250 pracowników i obrót do 50 mln EURO)	79
duża (251 -999 pracowników lub obrót powyżej 50 mln EURO)	35
bardzo duża (1.000 + pracowników)	38
brak danych	4



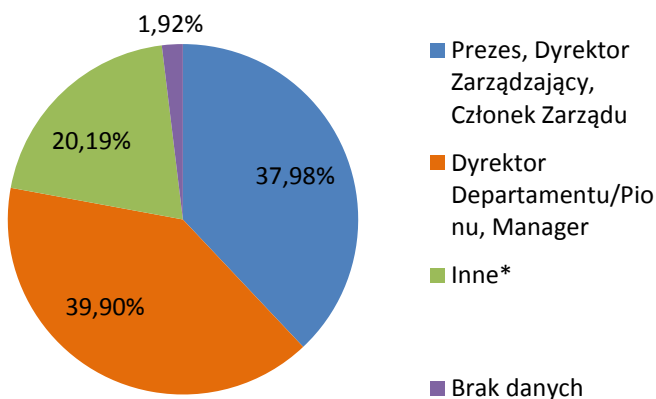
Branża:

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
IT i telekomunikacja	10,10%	21
Bankowość i finanse	3,37%	7
Produkcja i przemysł	27,40%	57
Administracja Publiczna i Jednostki Samorządowe	11,06%	23
NGO	3,85%	8
Handel	11,06%	23
Inne*	31,25%	65
Brak danych	1,92%	4



Rodzaj zajmowanego stanowiska:

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Prezes, Dyrektor Zarządzający, Członek Zarządu	37,98%	79
Dyrektor Departamentu/Pionu, Manager	39,90%	83
Inne*	20,19%	42
Brak danych	1,92%	4



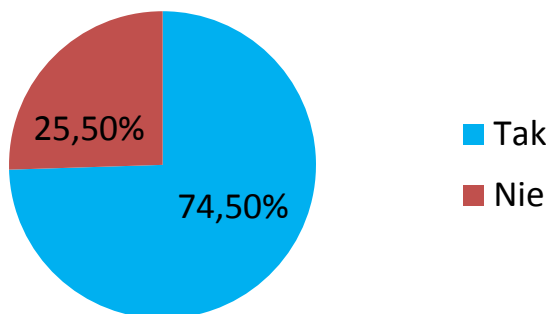
Część I – DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIE

**1. Czy korzystali Państwo w przeszłości ze wsparcia konsultantów
w obszarze zarządzania?**

Typ pytania: pytanie zamknięte, jednokrotnego wyboru.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Tak	74,5%	155
Nie	25,5%	53

łącna liczba odpowiedzi: 208



2. W jaki sposób zwykle wybierają Państwo konsultantów do współpracy?

Typ pytania: pytanie zamknięte, lista.

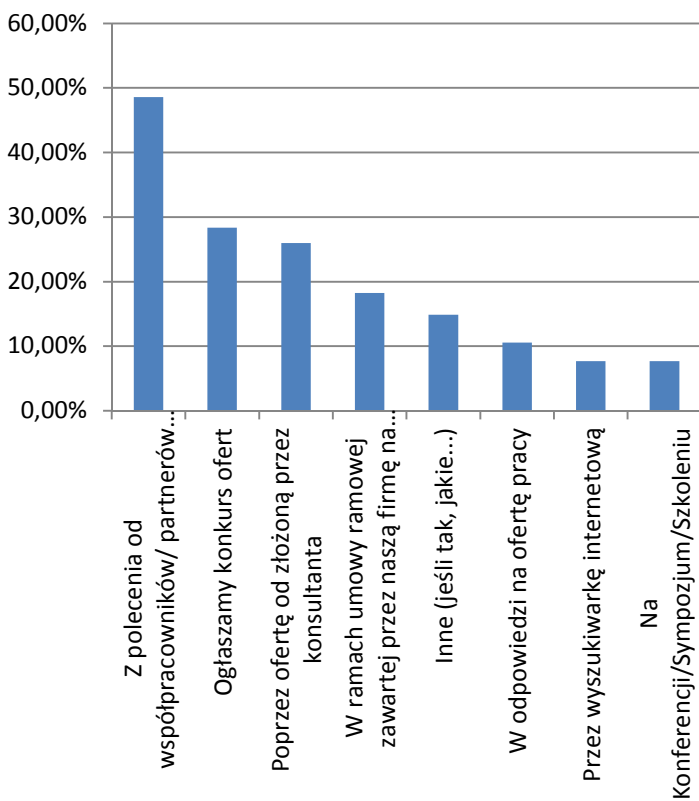
Lista: wielokrotny wybór.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Ogłaszamy konkurs ofert	28,37%	59
Poprzez ofertę od złożoną przez konsultanta	25,96%	54
W ramach umowy ramowej zawartej przez naszą firmę na usługi konsultingowe	18,27%	38
Z polecenia od współpracowników/partnerów biznesowych	48,56%	101
Przez wyszukiwarkę internetową	7,69%	16
W odpowiedzi na ofertę pracy	10,58%	22
Na Konferencji/Sympozjum/Szkoleniu	7,69%	16
Inne (jeśli tak, jakie...)	14,90%	31

Inne (z Holandii)

Publiczny wizerunek/znana osoba	3
W oparciu o publikacje	2
Poprzez agencje rekrutacyjne	6

łącznie liczba odpowiedzi: 337



3. Jakie były główne zadania konsultantów w Państwa firmie w przeszłości? Można odwołać się do wielu projektów konsultingowych prowadzonych w firmie.

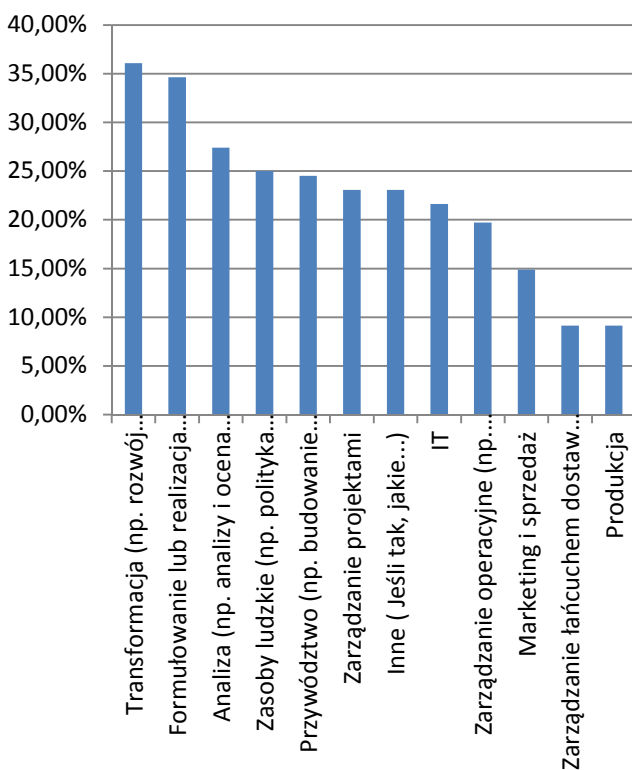
Rodzaj pytania: Lista – wielokrotny wybór.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Formułowanie lub realizacja strategii (np. rozwoju produktu, strategia cenowa)	34,62%	72
Transformacja (np. rozwój organizacyjny, restrukturyzacja, zarządzanie zmianą)	36,06%	75
Analiza (np. analizy i ocena rynku, analizy finansowe)	27,40%	57
Zarządzanie operacyjne (np. normy ISO, Lean, Six Sigma)	19,71%	41
Zarządzanie łańcuchem dostaw (np. logistyka, magazynowanie, zaopatrzenie)	9,13%	19
Zarządzanie projektami	23,08%	48
Przywództwo (np. budowanie kadry managerskiej, rozwój przywództwa)	24,52%	51
Zasoby ludzkie (np. polityka szkoleniowa, polityka wynagradzania i motywowania, ścieżki kariery, polityka rekrutacyjna)	25,00%	52
Marketing i sprzedaż	14,90%	31
IT	21,63%	45
Produkcja	9,13%	19
Inne (Jeśli tak, jakie...)	23,08%	48

Inne (z Holandii)

Nadzór nad zmianami w przywództwie i uwarunkowaniach rodzinnych firm	2
Media i polityka	8
Wellbeing i rozwój osobisty	6
Zagadnienia prawne	6
Mediacja i zarządzanie konfliktem	4

Łączna liczba odpowiedzi: 558



4. Jeśli to możliwe, proszę podać przykład dobrze wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („dobrej praktyki”).

Typ pytania: pytanie otwarte.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Konsultant posiada odpowiednią wiedzę i doświadczenie (<i>zna specyfikę branży/biznesu, ekspert w danej dziedzinie</i>)	9,15%	13
Widoczne, mierzalne rezultaty (<i>(...) osiągnęliśmy 20% wzrost wydajności produkcji, zostawił po sobie kilka trwałych rezultatów</i>)	8,45%	12
Inny punkt widzenia, wzrost innowacyjności (<i>zmiana mojego poglądu na sytuację, zwiększenie mojej sfery aktywności poza oczywiste możliwości, kiedy zmusza klientów do odpowiedzi na trudne pytania</i>)	7,04%	10
Rozumiejący, akceptujący i dostosowujący się (<i>pracuje będąc częścią firmy – zna i szanuje nasze wartości”, poznaje potrzeby i specyfikę firmy</i>)	4,93%	7
Zaufana relacja (<i>pracujemy głównie z dwoma konsultantami, którzy pracują z nami od ponad 8 lat. Zaufanie jest – jak się wydaje – wszystkim i znają naszą historię</i>)	2,82%	4
Wsparcie konsultanta przez organizację (<i>konsultant nie może skutecznie działać w próżni. Potrzebuje wsparcia pracowników, którzy dostarczają mu dane wejściowe i – jeśli to konieczne – będą z konsultantem współpracować</i>)	2,82%	4
Etyka pracy, poufność	2,82%	4
Otwarta, szczerza relacja	2,82%	4
Konsultant zaangażowany we wdrożenie (<i>nie tylko stawia diagnozę, ale zapewnia realną pomoc w praktycznej realizacji</i>)	2,82%	4
Proaktywność konsultanta (<i>niedawny przykład naszego konsultanta kontaktującego się z nami proaktywnie, ponieważ rozumiał, że pewne zmiany w prawie miałyby konsekwencje dla naszej działalności. Jego analiza była prawdziwa i to było wspaniałe, że był szybszy niż my</i>)	2,11%	3
Nie powiem – rodzaj sklasyfikowania	2,11%	3
Merytorycznie, konkretnie (<i>wskazówki, a nie frazesy</i>)	1,41%	2
Inne, nieprzypisane	18,31%	26

Dokończenie tabeli na kolejnej stronie

Ciąg dalszy odpowiedzi na pytanie: **Jeśli to możliwe, proszę podać przykład dobrze wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („dobrej praktyki”).**

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Role konsultantów		
Facylitator, mediator	2,11%	3
Lider, kierownik/nadzorca	1,41%	2
Ekspert	0,70%	1
Coach	0,70%	1
Obszar, temat		
HR	6,34%	9
Strategia	3,52%	5
ISO inne standardy	2,82%	4
Transformacje/przekształcenia	2,82%	4
Produkcja	2,11%	3
Marketing	2,11%	3
Prawo i finance	2,11%	3
Zarządzanie projektami	2,11%	3
Technologie informacyjne i komunikacyjne	2,11%	3
Inne	1,41%	2

łącznie liczba odpowiedzi: 142

5. Jeśli to możliwe, proszę podać przykład niewłaściwie wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („złej praktyki”)

Typ pytania: pytanie otwarte.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Brak takich doświadczeń	11,54%	9
Inne, nie przypisane (<i>konsultant, który po prostu mówi to, co klient chce usłyszeć; konsultant, który nastawił przeciwko sobie członków zespołu, albo przynajmniej nie starał się zachować bezstronności</i>)	11,54%	9
Nie powiem – rodzaj sklasyfikowania	10,26%	8
Słabe rozumienie organizacji (<i>konsultant, który nie zrozumiał, że nie jesteśmy żadnym rodzajem banku (gdzie on oczywiście miał doświadczenie), a jego sposób pracy i rozwiązania (i język) nie odpowiadał nam (...). Nie zawsze przychodzi z najbardziej odpowiednimi rozwiązaniami dla specyfiki firmy</i>)	6,41%	5
Niewystarczające wsparcie dla wdrażania (<i>rozwiązania do wdrożenia (...), przedstawił raport i nie przejmował się, co dalej</i>)	6,41%	5
Dbą tylko o swoje wynagrodzenie i komfort (<i>konsultant jest zainteresowany tylko swoją prowizją, często widzimy skupienie konsultanta na pozostaniu wolnym od zobowiązań i ryzyka odpowiedzialności w przypadku pozwu</i>)	6,41%	5
Nieetyczne zachowanie (<i>ukrycie niektórych ustaleń w celu podtrzymania relacji z klientem, konsultant, który mówi „tak” dla zadań, których powinien odmówić</i>)	6,41%	5
Słaba komunikacja i wsparcie ze strony firmy (<i>konsultant nie ma wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa, konsultant został zatrudniony bez odpowiedniego wprowadzenia do firmy</i>)	6,41%	5
Nie dostosowanie rozwiązań do potrzeb klienta (<i>konsultant używał gotowych i dobrze znanych rozwiązań, złą praktyką jest, kiedy konsultant proponuje gotowe rozwiązania z innych firm</i>)	5,13%	4
Nie jest proaktywny (<i>konsultant czeka, aż zostanie poproszony by coś zrobić, nie jest aktywny</i>)	5,13%	4

Dokończenie tabeli na kolejnej stronie

Ciąg dalszy odpowiedzi na pytanie: **Jeśli to możliwe, proszę podać przykład niewłaściwie wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („złej praktyki”)**

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Nieznajomość rynku klienta i zewnętrznych ograniczeń (nieznajomość rynku klienta, nieświadomość, że niektóre przeszkody na rynku są nie do pokonania, np. to, że rynek konkretnych rozwiązań ma cykliczne wzloty i upadki)	3,85%	3
Konsultant działa według własnej agendy (pytania i problemy zgłaszane przez klienta (...) nie zostały zweryfikowane przez konsultanta, opierał się tylko na własnych obserwacjach, byliśmy oszołomieni jego analizą, że musimy pracować nad konfliktem, podczas gdy nikt z zespołu zarządzającego go nie dostrzegał)	3,85%	3
Konsultant bez doświadczenia, z niewystarczającą wiedzą	3,85%	3
Raportowanie tylko tego, co już jest firmie znane (konsultant napisał na papierze, co już wiedzieliśmy i powiedzieliśmy mu)	3,85%	3
Konsultant w nieodpowiedniej roli (za duże wykorzystywanie pozycji konsultanta do zadań, które zawierają bieżące zadania bardziej pasujące do pracowników; zła usługa konsultingowa jest wtedy, gdy konsultant jest wykorzystywany do wsparcia a nawet wzięcia odpowiedzialności za decyzje, za które powinien być odpowiedzialny menedżer (...); (...) gdy wprowadzamy konsultanta nie potrzebujemy tylko zewnętrznej wiedzy, potrzebujemy także ich nakładów pracy do zrealizowania strategii i inicjatyw)	3,85%	3
Opóźnienia	2,56%	2
Błędy w procesie rekrutacji (... gdy klient jest również odpowiedzialny za odpowiednie zapoznanie się z konsultantem...)	2,56%	2

Łączna liczba odpowiedzi: 78

Część II – OCZEKIWANIA WOBEĆ KONSULTANTA

1. Do jakich zadań bylibyście Państwo skłonni zatrudnić konsultanta zarządzania?

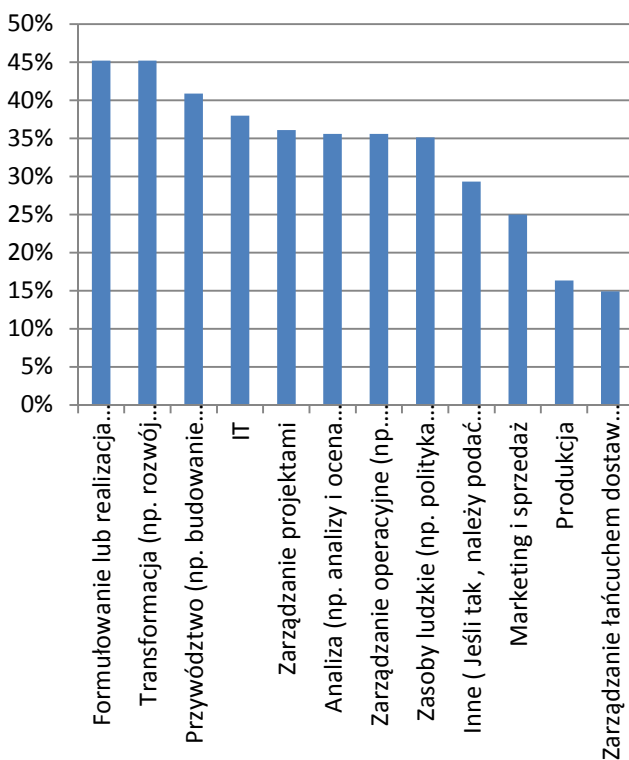
Lista: wielokrotny wybór.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Formułowanie lub realizacja strategii (np. rozwoju produktu, strategia cenowa)	45,19%	94
Transformacja (np. rozwój organizacyjny, restrukturyzacja, zarządzanie zmianą)	45,19%	94
Analiza (np. analizy i ocena rynku, analizy finansowe)	35,58%	74
Zarządzanie operacyjne (np. normy ISO, Lean, Six Sigma)	35,58%	74
Zarządzanie łańcuchem dostaw (np. logistyka, magazynowanie, zaopatrzenie)	14,90%	31
Zarządzanie projektami	36,06%	75
Przywództwo (np. budowanie kadry managerskiej, rozwój przywództwa)	40,87%	85
Zasoby ludzkie (np. polityka szkoleniowa, polityka wynagradzania i motywowania, ścieżki kariery, polityka rekrutacyjna)	35,10%	73
Marketing i sprzedaż	25,00%	52
IT	37,98%	79
Produkcja	16,35%	34
Inne (Jeśli tak , należy podać jakie...)	29,33%	61

Inne (z Holandii)

Nadzór nad zmianami w przywództwie i uwarunkowaniach rodzinnych firm	3
Media i polityka	8
Wellbeing i rozwój osobisty	19
Zagadnienia prawne	14
Mediacja i zarządzanie konfliktem	4

Łączna liczba odpowiedzi: 826

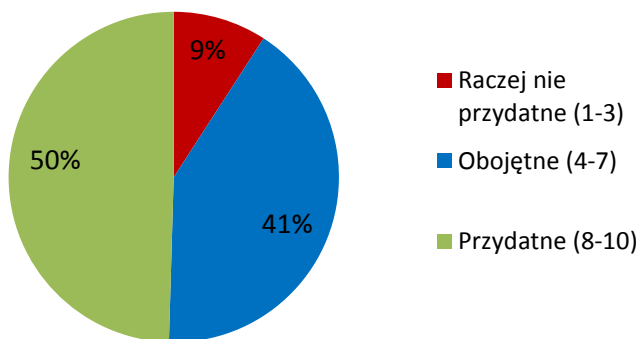
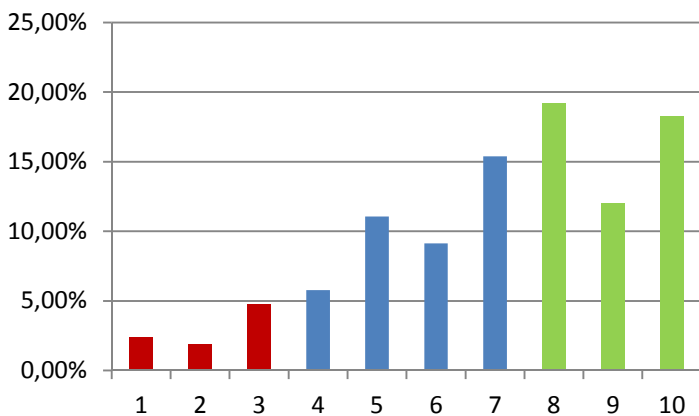




2. **W jakim stopniu wymienione poniżej rodzaje usług konsultingowych uznajecie Państwo za przydane w firmie: (każdy wymiar prosimy ocenić w skali 1-10)**
1. Efektywna i wielowymiarowa diagnoza przyczyn problemów (ocenić przydatność takich działań w firmie na skali 1 – mało przydatne, 10 – bardzo przydatne)

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
1	2,4	5
2	1,92	4
3	4,81	10
4	5,77	12
5	11,06	23
6	9,13	19
7	15,38	32
8	19,23	40
9	12,02	25
10	18,27	38

łącznie liczba odpowiedzi: 208

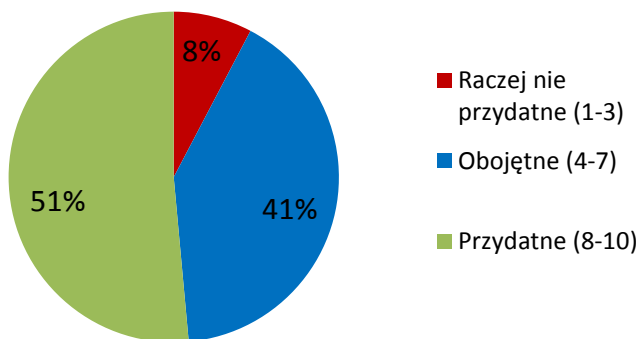
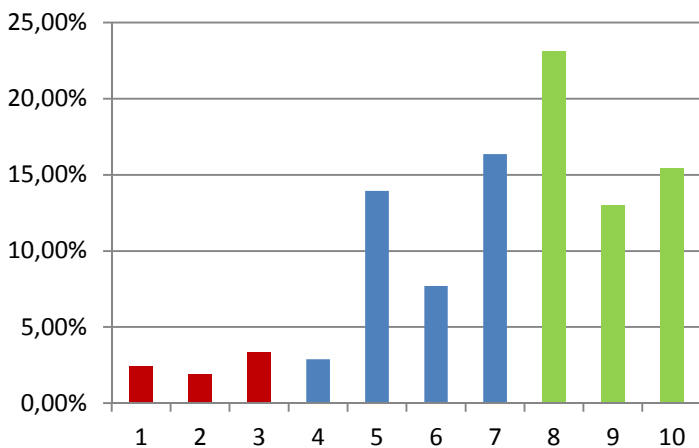




- 2. Działania interwencyjne, których celem jest przeprowadzenie koniecznych zmian w celu rozwiązania istniejących problemów (ocenił przydatność takich działań w firmie na skali 1 – mało przydatne, 10 – bardzo przydatne)**

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
1	2,4	5
2	1,92	4
3	3,37	7
4	2,88	6
5	13,94	29
6	7,69	16
7	16,35	34
8	23,08	48
9	12,98	27
10	15,38	32

Łączna liczba odpowiedzi: 208

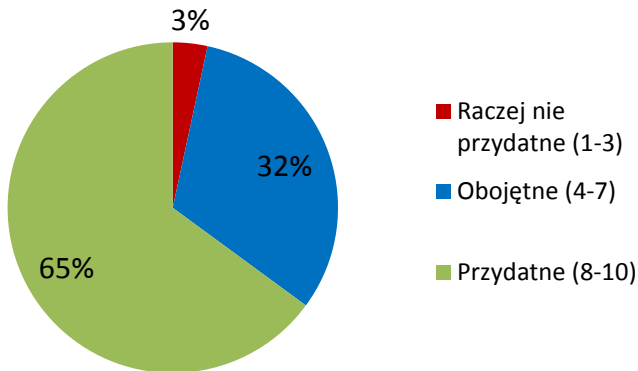
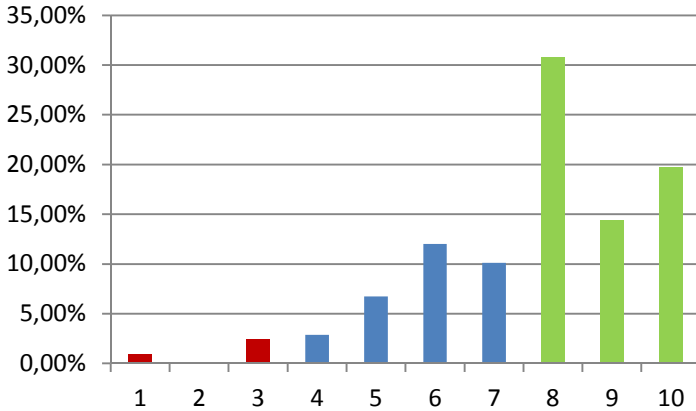




- 3. Działania rozwojowe, których celem jest udoskonalanie organizacji, strategii, sposobów zarządzania itp. (ocień przydatność takich działań w firmie na skali 1 – mało przydatne, 10 – bardzo przydatne)**

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
1	0,96	2
2	0	0
3	2,4	5
4	2,88	6
5	6,73	14
6	12,02	25
7	10,1	21
8	30,77	64
9	14,42	30
10	19,71	41

Łączna liczba odpowiedzi: 208



Część III – PROFIL KONSULTANTA

1. Proszę określić jednym zdaniem czego przede wszystkim oczekujecie Państwo od konsultanta zarządzania.

Typ pytania: pytanie otwarte.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Twarde kompetencje i umiejętności		
Specyficzna wiedza, rozumienie biznesu, znajomość branży klienta (<i>ekspert z wielką znajomością najlepszych praktyk, bycie ekspertem w temacie</i>)	16,26%	40
Doświadczenie (<i>duże doświadczenie – praktyka w różnych branżach i poziomach organizacji</i>)	8,94%	22
Narzędzia i metody (<i>pełna/rzetelna skrzynka z narzędziami</i>)	3,25%	8
Bycie na bieżąco (<i>znajomość trendów, bycie na czasie</i>)	2,03%	5
Profesjonalizm, kompetencje	2,03%	5
Rodzaje aktywności i role		
Rozwiązywanie problemów, tworzenie rozwiązań (<i>pomaga skutecznie przezwyciężyć trudności, nie tylko identyfikuje je, proponuje rozwiązania</i>)	7,72%	19
Diagnoza (<i>doskonale umiejętności diagnostyczne</i>)	3,66%	9
Dostarczanie niezależnego poglądu, innowacyjność (<i>aby otrzymać niezależną, drugą opinię, prezentacja rozwiązań wykraczających poza aktualną wiedzę i praktykę dostępną w firmie</i>)	3,25%	8
Rozwój organizacyjny (<i>potrzebujemy kogoś, kto będzie wprowadzał zmiany, rozwijał organizację i pokazywał jak to zrobić</i>)	3,25%	8
Facylitacja (<i>jest w stanie stworzyć sytuację partnerskiego uczenia się i rozwoju, nasi menedżerowie są ekspertami, konsultanci powinni sprawić, że będą oni doskonale współpracować, sparing partner który pomaga stworzyć przegląd</i>)	2,44%	6
Robi różnicę i ma wpływ na wyniki (<i>osoba, która robi różnicę; daje trwałe rezultaty o finansowym wpływie</i>)	2,44%	6
Zarządzanie projektem	2,03%	5
Wdrożenie (<i>jeśli to konieczne, bierze udział w samym wdrożeniu</i>)	1,63%	4

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Miękkie kompetencje i postawy		
Etyka pracy i poufność (<i>rzetelność i wysokie standardy zawodowe, godny zaufania</i>)	4,47%	11
Indywidualne podejście (<i>inicjatywa, wola i zdolność do poznania i spełnienia oczekiwań organizacji, słucha i mówi naszym językiem</i>)	4,07%	10
Profesjonalizm (<i>profesjonalizm i wysokie standardy obsługi klienta</i>)	3,66%	9
Umiejętności komunikacyjne (<i>jeśli o nas chodzi – ekspert w dziedzinie współpracy, a nie w branży; aktywne słuchanie</i>)	3,66%	9
Rzucanie wyzwań (<i>kwestionowanie stanu organizacji, jasna wizja oraz niepowtarzalny plan by rozwinąć zaangażowanie w organizacji</i>)	2,44%	6
Zaangażowany (<i>włączony i zaangażowany w rozwiązywanie problemów</i>)	2,03%	5
Równe relacje (<i>ktoś, kto nie stwarza uzależnienia, słucha tego, co muszą powiedzieć, nie mówi z poczuciem wyższości</i>)	2,03%	5
Szybko, na czas (<i>kompetentny w szybkim zrozumieniu zagadnień i szybki w działaniu</i>)	1,63%	4
Skuteczny i samowystarczalny (<i>jest w stanie wykonywać swoją pracę bez sterty wyjaśnień; nie oczekuje, że całe życie w firmie będzie się kręcić wokół niego</i>)	1,63%	4
Dzielenie się wiedzą (<i>chęć i umiejętność dzielenia się wiedzą</i>)	1,63%	4
Zdolność przekonywania (<i>uzasadnienie swojej decyzji tak, że klient ją "kupi"</i>)	1,22%	3
Elastyczność (<i>trzymanie się określonych zadań ciągle pozwala na próbne sprawdzanie, czy pojawiły się nowe potrzeby/wyzwania; brak sztywnego myślenia</i>)	1,22%	3
Osobisty wkład	0,81%	2
Oddanie (<i>oddanie nam jakbyśmy byli ich najważniejszym klientem, niezależnie od wielkości zadania konsultingowego; jest również obecny, gdy sprawy idą ciężko</i>)	0,81%	2
Inne, nieprzypisane	9,76%	24

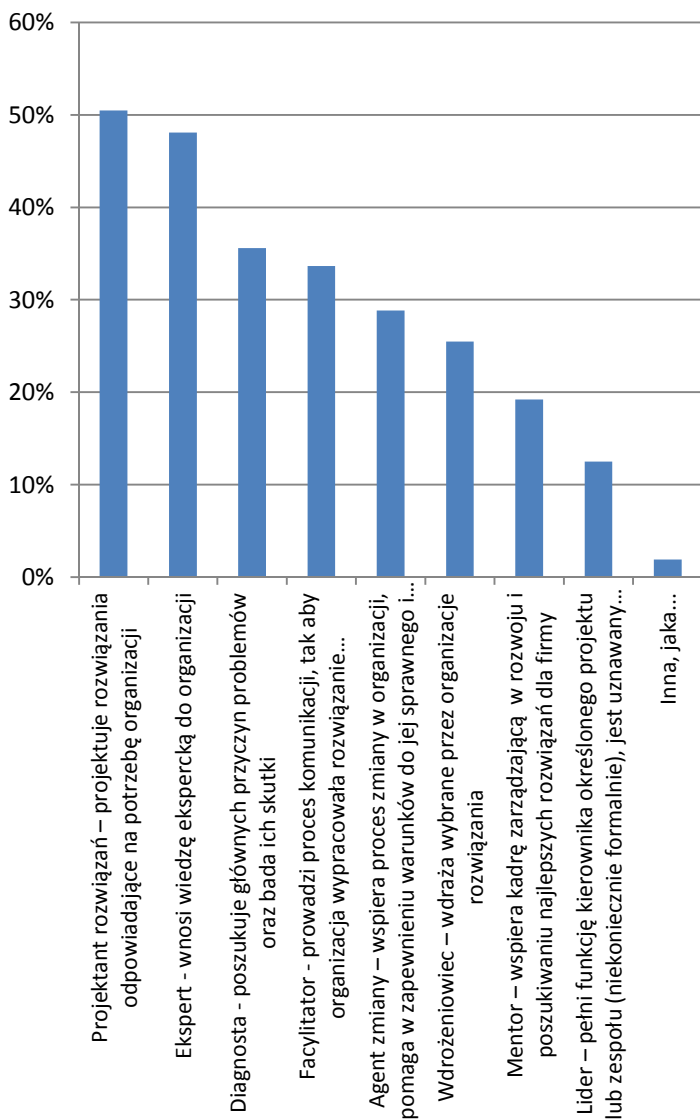
Łączna liczba odpowiedzi: 246

2. Jaka byłaby preferowana przez Państwa rola konsultant zarządzania w firmie? Proszę wybrać maksymalnie 3.

Typ pytania: zamknięte, wielokrotny wybór, max 3.

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Diagnosta - poszukuje głównych przyczyn problemów oraz bada ich skutki	35,58%	74
Projektant rozwiązań – projektuje rozwiązania odpowiadające na potrzebę organizacji	50,48%	105
Facylitator - prowadzi proces komunikacji, tak aby organizacja wypracowała rozwiązanie sformułowanego zagadnienia	33,65%	70
Wdrożeniowiec – wdraża wybrane przez organizację rozwiązania	25,48%	53
Ekspert - wnosi wiedzę ekspercką do organizacji	48,08%	100
Mentor – wspiera kadre zarządzającą w rozwoju i poszukiwaniu najlepszych rozwiązań dla firmy	19,23%	40
Agent zmiany – wspiera proces zmiany w organizacji, pomaga w zapewnieniu warunków do jej sprawnego i skutecznego przeprowadzenia	28,85%	60
Lider – pełni funkcję kierownika określonego projektu lub zespołu (niekoniecznie formalnie), jest uznawany za „szefa”	12,50%	26
Inna, jaka...	1,92%	4

Łączna liczba odpowiedzi: 532



3. Państwa zdaniem idealny konsultant (proszę wybrać maksymalnie 10 cech):

Lista: wielokrotny wybór (max 10)

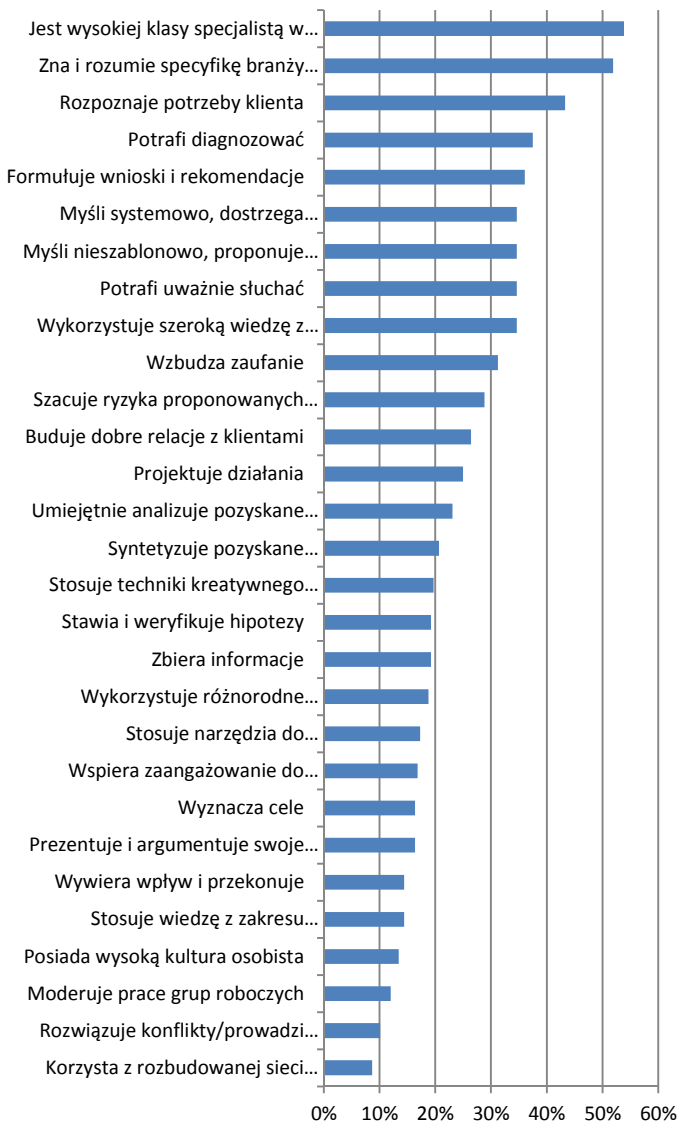
Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Jest wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie	53,85%	112
Wykorzystuje szeroką wiedzę z zakresu zarządzania	34,62%	72
Zna i rozumie specyfikę branży klienta	51,92%	108
Rozpoznaje potrzeby klienta	43,27%	90
Potrafi diagnozować	37,50%	78
Potrafi uważnie słuchać	34,62%	72
Zbiera informacje	19,23%	40
Stawia i weryfikuje hipotezy	19,23%	40
Szacuje ryzyka proponowanych rozwiązań	28,85%	60
Myśli nieszablonowo, proponuje niestandardowe rozwiązania	34,62%	72
Myśli systemowo, dostrzega zależności	34,62%	72
Wykorzystuje różnorodne narzędzia do analizowania danych i rozwiązywania problemów	18,75%	39
Formułuje wnioski i rekomendacje	36,06%	75
Projektuje działania	25,00%	52
Moderuje prace grup roboczych	12,02%	25

Dokończenie tabeli na kolejnej stronie

Ciąg dalszy odpowiedzi na pytanie: **Państwa zdaniem idealny konsultant**

Odpowiedź	%	Liczba wskazań
Stosuje wiedzę z zakresu wprowadzania zmiany w organizacjach	14,42%	30
Wspiera zaangażowanie do wdrażanych zmian	16,83%	35
Umiejętnie analizuje pozyskane informacje	23,08%	48
Syntetyzuje pozyskane informacje i łączy je, również z działaniami innych obszarów/działów organizacji (firmy)	20,67%	43
Prezentuje i argumentuje swoje działania	16,35%	34
Wywiera wpływ i przekonuje	14,42%	30
Wyznacza cele	16,35%	34
Rozwiązuje konflikty/prowadzi mediacje/negocjacje	10,10%	21
Stosuje techniki kreatywnego myślenia	19,71%	41
Stosuje narzędzia do monitorowania przebiegu procesu doradczego	17,31%	36
Posiada wysoką kulturę osobistą	13,46%	28
Korzysta z rozbudowanej sieci kontaktów/partnerów z innych obszarów zarządzania	8,65%	18
Wzbudza zaufanie	31,25%	65
Buduje dobre relacje z klientami	26,44%	55

łącna liczba odpowiedzi: 1525





Wnioski

1. Dotychczasowe doświadczenia w korzystaniu z usług konsultantów zarządzania

Udział firm, które korzystały z usług konsultingowych, wśród 208 losowo wybranych przedsiębiorstw wyniósł 75%.

W jaki sposób przedsiębiorstwa wybierają dostawcę usług konsultingowych?

Po powstaniu potrzeby skorzystania z pomocy profesjonalnego konsultanta, przedsiębiorstwa muszą dokonać wyboru odpowiedniej firmy konsultingowej bądź konkretnego doradcy. W prawie 50% przypadków, głównym czynnikiem wyboru konsultanta było *polecenie od partnera biznesowego lub współpracowników. Zapytania (konkursy) ofertowe* były najważniejszym narzędziem dla 28% firm. *Oferta złożona przez konsultanta* grała kluczową rolę w przypadku 26% spółek. Tylko 8% firm skłonne było poszukiwać usług konsultingowych poprzez *Internet* lub podczas *ramach konferencji*.

Pozyskiwanie konsultantów zarządzania zdaje się być sprawą osobistą, więcej niż otwartym i przejrzystym procesem. Większość konsultantów zarządzania znajduje się poprzez osobiste sieci kontaktów i polecenia, w przeciwieństwie do zamówień publicznych czy przetargów. Jak wskazuje InDialogue, „podczas przeprowadzania ankiet wśród niektórych organizacji i firm, nawet jeśli wspominały one o podjęciu współpracy z konsultantami zarządzania za pośrednictwem agencji rekrutacyjnych lub otwartych przetargów, firmy zazwyczaj wiedziały już których konsultantów szukają, lecz zdecydowały się na inną formę zatrudnienia”.



Z porównania znaczenia różnych źródeł informacji dla nabywców wyciągnąć można poniższe wnioski:

- Bardzo ważne jest znaczenie „ustnych”, nieoficjalnych przekazów jako źródeł informacji, np. polecenia od współpracowników i znajomych.
- Z drugiej strony, *Internet i reklama w prasie* są nadal postrzegane jako mało wiarygodne.
- Prawie co czwarta spółka jest skłonna poszukiwać odpowiednich usług konsultingowych poprzez *ogłoszenie konkursu ofert* lub w odpowiedzi na *przesłaną of konsultanta ofertę*.

Segmentacja rynku według głównych obszarów konsultingu

Największe zapotrzebowanie na wsparcie konsultingowe zauważalne jest w obszarach *Transformacji* (przekształceń, np. rozwój organizacyjny, restrukturyzacja, zarządzanie zmianą) – 36% oraz *Formułowania lub realizacji strategii* (np. rozwój produktu, strategia cenowa) – 35%.

Należy zauważyć, że pomiędzy krajami istnieją pewne rozbieżności, na przykład, w Polsce i Bułgarii jedną z głównych ról odgrywają *Zasoby ludzkie*, podczas gdy w Danii na pierwszym miejscu znalazło się *Przywódstwo*.



2. Oczekiwania wobec konsultantów i usług konsultingowych:

a) Obszary, w których oczekiwane jest wsparcie konsultantów zarządzania

Ogółem, w odpowiedzi na pytanie 3 z części I (*Jakie były główne zadania konsultantów w Państwa firmie w przeszłości?*), pytanie 1 z części II (*Do jakich zadań bylibyście Państwo skłonni zatrudnić konsultanta zarządzania?*), respondenci wskazali przede wszystkim "Transformacja" oraz "Formułowanie lub realizacja strategii".

Najrzadziej wskazywanym wynikiem było *Zarządzanie łańcuchem dostaw* oraz *Produkcja*.

W większości przypadków, odpowiedzi na pytania dotyczące dotychczasowych doświadczeń i potencjalnych przyszłych możliwości są podobne. Znaczne rozbieżności zauważalne są w trzech przypadkach, gdzie respondenci **CHCIAŁIBY** zatrudnić konsultanta zarządzania znacznie częściej niż **SKORZYSTAŁI**. Są to: *Przywódtwo*, *Zarządzania operacyjne* oraz *IT*.

(Należy zauważyć, że dane na temat **SKORZYSTAŁO** i **CHCIAŁOBY SKORZYSTAĆ** bazowane są na różnych podzbiorach ankietowanych: w sekcji **SKORZYSTAŁO** znajdują się jedynie firmy, które już korzystały z usług konsultantów, a w **CHCIAŁOBY SKORZYSTAĆ** znajdują się wszyscy badani.)

Odpowiedź	SKORZYSTAŁO	CHCIAŁOBY SKORZYSTAĆ	RÓŻNICA	ŚREDNIA
Formułowanie lub realizacja strategii (np. rozwój produktu, strategia cenowa)	35%	45%	11%	40%
Transformacja (np. rozwój organizacyjny, restrukturyzacja, zarządzanie zmianą)	36%	45%	9%	41%
Analiza (np. analizy i ocena rynku, analizy finansowe)	27%	36%	8%	31%
Zarządzanie operacyjne (np. normy ISO, Lean, Six Sigma)	20%	36%	16%	28%
Zarządzanie łańcuchem dostaw (np. logistyka, magazynowanie, zaopatrzenie)	9%	15%	6%	12%
Zarządzanie projektami	23%	36%	13%	30%
Przywództwo (np. budowanie kadry managerskiej, rozwój przywództwa)	25%	41%	16%	33%
Zasoby ludzkie (np. polityka szkoleniowa, polityka wynagradzania i motywowania, ścieżki kariery, polityka rekrutacyjna)	25%	35%	10%	30%
Marketing i sprzedaż	15%	25%	10%	20%
IT	22%	38%	16%	30%
Produkcja	9%	16%	7%	13%
Inne (Jeśli tak, należy podać jakie)	23%	29%	6%	26%

b) Role konsultantów

Podsumowane wyniki pokazują, że najbardziej potrzebnymi rolami konsultantów są **Projektant rozwiązań i Ekspert** – oba po około 50% wskazań, a w drugiej kolejności *Diagnosta* i *Facylitator*, każdy z około 35%. Role *Agenta zmiany* i *Wdrożeniowca* są mniej poszukiwane, lecz doceniane (29% i 25%).

Warto wspomnieć, iż podział preferowanych ról konsultantów różni się pomiędzy krajami. Tabela poniżej prezentuje wyniki uzyskane we wszystkich 4 krajach. Pola oznaczone na zielono oznaczają wyniki powyżej 15% ogólnej liczby odpowiedzi w danym kraju. Jediną rolę, która jest znacznie doceniana we wszystkich krajach jest *Ekspert*. *Projektant rozwiązań* został wskazany w 3 krajach. Facylitator popularny jest w wysoko rozwiniętych gospodarkach, w przeciwieństwie do rynków rozwijających się, które prawdopodobnie w usługach konsultingowych poszukują twardych aspektów.

Odpowiedź	BL	PL	DK	NL
Diagnosta	13	29	22	9
Projektant rozwiązań	25	35	15	28
Facylitator	9	11	27	20
Wdrożeniowiec	17	16	4	16
Ekspert	27	28	20	22
Mentor	6	16	9	8
Agent zmiany	13	10	14	21
Lider	1	4	3	18
Inna - jaka	3	1	0	
Liczba odpowiedzi	114	150	114	142
15% próg	17	23	17	21



Odpowiedzi na pytanie otwarte *Proszę określić jednym zdaniem czego przede wszystkim oczekujecie Państwo od konsultanta zarządzania* wskazuje na podobne wyniki. Kompetencje twarde, takie jak na przykład *Specyficzna wiedza, rozumienie biznesu, znajomość branży klienta, Doświadczenie, Narzędzia i metody*, potrzebne do odgrywania roli *Eksperta* wynoszą 80 wskazań. *Rozwiązywanie problemów, tworzenie rozwiązań* wskazane zostało 19 razy. Warto zaznaczyć, że respondenci spontanicznie wskazali jeszcze jedną rolę – konsultanta, który *Dostarcza niezależnego poglądu i innowacyjności* (9 wskazań).

c) Kompetencje konsultantów

W odpowiedzi na pytanie otwarte 1 z części III (*Proszę określić jednym zdaniem czego przede wszystkim oczekujecie Państwo od konsultanta zarządzania*), badani najczęściej wskazywali dwie „Twarde kompetencje i umiejętności”: ***Specyficzna wiedza, rozumienie biznesu, znajomość branży klienta*** (16% wskazań) i ***Doświadczenie*** (9% wskazań) oraz jeden „Rodzaj aktywności i role”, a konkretnie ***Rozwiązywanie problemów, tworzenie rozwiązań*** (8% wskazań). Jest to w znacznym stopniu zgodne z najbardziej preferowanymi rolami konsultantów opisanymi wyżej (*Projektant rozwiązań i Ekspert*).

Wśród pozostałych wskazanych kompetencji, poniższe osiągnęły próg 3%:

Twarde kompetencje i umiejętności:

- *Narzędzia i metody,*
- Rodzaje aktywności i role
- *Diagnoza,*
- *Dostarczanie niezależnego poglądu, innowacyjność,*
- *Rozwój organizacyjny,*

Miękkie kompetencje i postawy

- *Etyka pracy i poufność,*
- *Indywidualne podejście,*
- *Profesjonalizm,*
- *Umiejętności komunikacyjne,*

W odpowiedzi na pytanie 3 z części III 3. Państwa zdaniem idealny konsultant..., ponad 50% respondentów wskazało: *Jest wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie, Zna i rozumie specyfikę branży klienta*, co potwierdza, bez zaskoczenia, że posiadanie odpowiedniej wiedzy jest koniecznością dla konsultanta.

Bardziej interesujące wyniki (z perspektywy szkoły konsultantów zarządzania) zauważalne są przy kolejnych odpowiedziach przedstawiających mniej oczywiste aspekty profesji konsultanta. Poniżej znajduje się lista odpowiedzi wskazanych przez więcej niż 25% respondentów:

- *Rozpoznaje potrzeby klienta (43%)*
 - *Potrafi diagnozować (38%)*
 - *Formułuje wnioski i rekomendacje (36%)*
 - *Myśli nieszablonowo, proponuje niestandardowe rozwiązania (35%)*
 - *Wykorzystuje szeroką wiedzę z zakresu zarządzania (35%)*
 - *Myśli systemowo, dostrzega zależności (35%)*
 - *Potrafi uważnie słuchać (34%)*
 - *Wzbudza zaufanie (31%)*
 - *Szacuje ryzyka proponowanych rozwiązań (28%)*
 - *Buduje dobre relacje z klientami (26%)*
 - *Projektuje działania (25%)*
- (w nawiasach przedstawiono procent respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź)



Warto zaznaczyć, że respondenci podkreślili znaczenie pewnych umiejętności miękkich i postaw, takich jak umiejętność słuchania, tworzenia dobrych relacji oraz wzbudzanie zaufania (szary kolor).

Druga grupa związana jest ze sposobem myślenia – klienci oczekują, że konsultanci będą myśleć nieszablonowo i systemowo (na niebiesko).

Pozostałe charakterystyki odnoszą się do ról konsultantów. Potwierdza to wyniki części b (Role Konsultantów), gdzie najbardziej pożądanymi rolami były: *Ekspert* i *Projektant Rozwiązań*, a dalej *Diagnosta*.

Podobne wyniki uzyskano w pytaniu 4 z części I (*Jeśli to możliwe, proszę podać przykład dobrze wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („dobrej praktyki”*)), w którym respondenci najczęściej wskazali *Konsultant posiada odpowiednią wiedzę i doświadczenie*. Tak czy inaczej, kolejne 3 wskazania odkrywają interesujące aspekty:

- *Widoczne, mierzalne rezultaty (12 wskazań)*
- *Inny punkt widzenia, wzrost innowacyjności (10 wskazań)*
- *Rozumiejący, akceptujący i dostosowujący się (7 wskazań)*



Ciekawe, nowe pomysły odkryte zostały w odpowiedziach na pytanie nr 5 z części I (*Jeśli to możliwe, proszę podać przykład niewłaściwie wykonanej usługi konsultingowej w Państwa firmie („złej praktyki”*)), gdzie spontaniczne wypowiedzi odnosiły się między innymi do:

- *Niewystarczające wsparcie dla wdrażania (5 wskazań)*
- *Dbą tylko o swoje wynagrodzenie i komfort (5 wskazań)*
- *Słaba komunikacja i wsparcie ze strony firmy (5 wskazań)*

(nie cytujemy odpowiedzi przedstawiających koncepcje przedstawione już w raporcie)

Niektóre z charakterystyk przedstawionych powyżej nie wskazują wprost kompetencji (np. *słaba komunikacja i wsparcie ze strony firmy* czy *widoczne, mierzalne rezultaty*). Możliwe jest jednak wydedukowanie jakiego typu kompetencje są wymagane (np. *Konsultant potrafi nawiązać relację z kadrą zarządzającą firmy; Konsultant potrafi przedstawić konkretne rezultaty przydzielonego zadania, potrafi wesprzeć klienta w ocenie zadania*).

d) Typy interwencji oraz oczekiwane rezultaty usług konsultingu zarządzania

W odpowiedzi na pytanie 2 z części II (*W jakim stopniu wymienione poniżej rodzaje usług konsultingowych uznajecie Państwo za przydane w firmie*), respondenci zdecydowali, że *Działania rozwojowe, których celem jest udoskonalanie organizacji, strategii, sposobów zarządzania* są najbardziej użyteczne – 65% wskazań z wartościami 8-10.



Efektywna i wielowymiarowa diagnoza przyczyn problemów oraz Działania interwencyjne, których celem jest przeprowadzenie koniecznych zmian w celu rozwiązania istniejących problemów zostały ocenione porównywalnie (około 50% wskazań z wartościami 8-10).

W pytaniu otwartym 1 z części III (*Proszę określić jednym zdaniem czego przede wszystkim oczekujecie Państwo od konsultanta zarządzania*), respondenci odnieśli się do poniższej aktywności konsultanta:

- *Rozwiązywanie problemów, tworzenie rozwiązań (8%)*

Diagnoza była znacznie mniej popularna (9 wskazań).

Jest to zgodne z odpowiedziami na wyżej wspomniane pytanie 2 z części II.



3. Rekomendacje dla standardów kompetencji konsultantów zarządzania

Większość odpowiedzi respondentów koncentrowała się wokół charakterystyk konsultanta takich jak ***Specyficzna wiedza, rozumienie biznesu, znajomość branży klienta*** oraz ***Bycia wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie***. Konieczne jest więc aby ramy kompetencyjne definiowały oczekiwania wobec konsultantów w tym obszarze. Potrzeba aby konsultant posiadał wiedzę i doświadczenie jest warunkiem sine qua non. Liczba przypadków kiedy aspekty te zostały wskazane potwierdza, że konieczne jest wyjaśnienie wymagań dotyczących konsultantach w tych obszarach. Kolejnym, często wskazywanym tematem jest ***Doświadczenie***. Jako że doświadczenie nie jest kompetencją, należy traktować je jako wymóg wstępny.

Kolejna grupa odpowiedzi odnosi się do **roli konsultantów**. W ramie kompetencyjnej warto uwzględnić umiejętność konsultanta dotyczącą stawiania się różnorodnych rolach, w zależności od potrzeb klientów i kontekstu przydzielonego zadania. Prawdopodobnie nie jest rozsądne oczekiwać, że konsultant będzie w stanie równie umiejętnie wykonywać wszystkie możliwe role. Najczęściej, konsultanci wybierają kilka ról stosowanych w ich praktyce zawodowej. Konieczne jest jednak aby konsultanci znali i bardzo dobrze rozumieli różnorodność potencjalnych ról oraz potrafili przyjąć te, które są będą działały najlepiej w przypadku danego klienta. W miarę potrzeb, konsultant powinien być w stanie wycofać się z zadania jeśli najbardziej odpowiednia rola nie znajduje się w jego repertuarze (tzn. jeśli najbardziej odpowiednią rolą byłby ***Ekspert***, konsultant pracujący głównie jako ***Facylitator*** powinien móc rozpoznać taką sytuację i podjąć krok wstecz).

Biorąc pod uwagę fakt, że role Projektanta Rozwiązań, Eksperta, Diagnosty i Facylitatora były wskazywane najczęściej,



rekomendowane jest przeanalizowane jakie kompetencje są konieczne do odgrywania tych ról, a następnie włączenie ich do ramy kompetencyjnej.

Kolejny obszar, który należy wziąć pod uwagę odnosi się do **procesu konsultingowego**. Podczas badania ankietowego respondenci przedstawili, że poza najbardziej typowymi krokami zadań (takie jak diagnoza czy projektowanie rozwiązania), istnieją inne ważne kroki (np. odpowiednie włączenie konsultanta w realia przedsiębiorstwa, przeprowadzenie oceny). Konsultant powinien rozumieć proces konsultingowy oraz być w stanie zagwarantować, że wszystkie konieczne etapy zostaną osiągnięte.

Ponadto, wizerunek doskonałego konsultanta zarządzania wynikając z badania ankietowego pokazuje, że konsultant powinien wykazywać szereg **umiejętności i postaw**. Respondenci podkreślili ważność poniższych:

- *Zrozumienie, akceptacja i dostosowywanie się do klienta i jego potrzeb,*
- *Budowanie relacji opartej na zaufaniu,*
- *Etyka pracy,*
- *Proaktywność,*
- *Myślenie w sposób niekonwencjonalny, oferowanie niestandardowych rozwiązań,*
- *Myślenie w sposób systemowy, dostrzeganie relacji,*
- *Szacowanie ryzyka proponowanych rozwiązań.*

Wszystkie z tych charakterystyk powinny zostać opisane w ramie kompetencyjnej. Konieczne jest przedstawienie w szczególności sposób jak konsultanci powinni przedstawiać tego typu kompetencje.



W zakresie etyki pracy, rozsądne wydaje się być odniesienie się do któregoś z istniejących Kodeksów Postępowania (np. ICMCI). W innym wypadku istnieje ryzyko opracowania zbyt szerokiego i ogólnego opisu.

Wyniki badania są w wielu obszarach zbieżne z Competency Framework for Certified Management Consultant (z ang. Ramy Kompetencyjne dla Certyfikowanych Konsultantów Zarządzania) opracowaną przez ICMCI. Z tego względu rekomendowane jest aby ramy kompetencji odnosiły się w tym obszarze do ICMCI.



Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania M A T R I K

ul. Wrocławska 11/3, 30-006 Kraków

tel. 12 427 22 18 kom. 606 205 100 fax. 12 427 21 83

stowarzyszenie@matrik.pl

Partnerzy Projektu:



European Management Consultant - competency
development programme - Nr 2015-1-PL01-KA202-017065

Zmienia życie. Otwiera umysły.



Współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej
Erasmus+