



Rezultaty pracy intelektualnej 2
Usługi edukacyjne dla konsultantów
w wybranych krajach

Autorzy:

Barbara Marczyńska, Agnieszka Sokołowska

Kraków, 2016



Erasmus+

European Management Consultant - competency development
programme współfinansowany w ramach programu Unii
Europejskiej Erasmus+



Spis treści

Streszczenie	2
Skrócony opis kursów wybranych do analizy + benchmarking (z 7 krajów)	5
1. Analizowane przykłady	5
2. Programy zajęć	6
3. Opis kompetencji, nabywanych w trakcie szkolenia	10
4. Określenie standardów, na których opiera się program szkolenia	13
5. Grupa docelowa	13
6. Prerekwizyty	14
7. Czas trwania studiów bądź szkolenia i cena	15
8. Punkty ECTS	21
9. Kadra prowadząca zajęcia	23
10. Liczba edycji	25
11. Opcja „blended learning”	27
12. Oferowane praktyki	27
13. Nadawany stopień /certyfikat	29
14. Akredytacja programu	30
15. Kooperacja z innymi uczelniami	32
Wnioski	33
Wprowadzenie	33
Dobre praktyki	33
Słabości do uniknięcia	35
Luki rynkowe, jeśli zostały zidentyfikowane	37
Rekomendacje dla Programu Szkoły	39
Podsumowanie	42



Streszczenie

W ramach projektu “European Management Consultant - competency development programme” finansowego ze środków Erasmus +, partnerzy projektu przeprowadzili badanie rynku usług edukacyjnych dla konsultantów zarządzania. Partnerami w projekcie są następujące organizacje: Stowarzyszenie Trenerów i Konsultantów Zarządzania MATRIK (Polska), InDialogue (Holandia), CMC Denmark (Dania), BAMCO (Bułgaria). Badanie zostało przeprowadzone w 4 krajach partnerskich oraz dodatkowo na rynkach uznanych przez partnerów za możliwe źródło inspiracji z racji wysokiego poziomu rozwoju rynku usług konsultingowych oraz edukacyjnych. Za kraje te uznano: Stany Zjednoczone, Wielką Brytanię i Francję.

Celem badania była w głównej mierze wskazanie rekomendacji do programu szkoły dla konsultantów zarządzania tworzonej w ramach projektu.

W badaniu poddano dokładnej analizie 23 przykłady programów szkoleń skierowanych do konsultantów zarządzania. Do badania wybrano programy o najwyższej jakości, które mogą posłużyć jako źródło dobrych praktyk i inspiracji. Większość z nich (12 analizowanych przypadków) realizowana jest przez uczelnie wyższe w formie studiów magisterskich, podyplomowych lub MBA. Niektóre uczelnie są też organizatorami krótszych szkoleń i kursów nie zakończonych nadaniem tytułu. Pozostałe badane szkolenia



i kursy są organizowane przez stowarzyszenia zawodowe konsultantów oraz przez firmy szkoleniowo-doradcze. W badaniu uwzględniono następujące obszary: program, nabyta wiedza, umiejętności i postawy, ramy kompetencyjne, grupa docelowa, prerekwizyty, punkty ECTS, uzyskany tytuł lub certyfikat, kadra szkoły, oferta praktyk, dostępność opcji e-learning, akredytacja szkolenia, współpraca z uczelniami, cena i czas trwania.

W wyniku badania stworzono listę dobrych praktyk oraz rekomendacji do programu szkoły. Spośród najważniejszych zaleceń wymienić należy oferowanie praktyk zawodowych w czasie edukacji, rekrutowanie do kadry szkoły praktyków biznesu, współpracę w uczelniami, atrakcyjne platformy Internetowe zawierające opcje społecznościowe oraz e-learning.

Do najczęstszych słabości, których należy unikać, zaliczono między innymi zbyt szeroką grupę docelową szkolenia, niewystarczającą ilość i jakość szkoleń dla zaawansowanych konsultantów zarządzania, przeładowanie programów nauczanie, skutkujące nabywaniem przez uczących się bardzo powierzchownej wiedzy.

Badanie wskazało również na kilka interesujących podejść do zagadnienia szkolenia konsultantów, jakim są np. szkoły oparte na jednym paradygmacie (np. analiza transakcyjna) oraz bardzo rozbudowane opcje społecznościowe i e-learningowe popularne na rynku amerykańskim. Dużym zaskoczeniem dla badaczy był fakt, że rynek francuski



i amerykański posiadają bardzo ubogą ofertę edukacji dedykowanej dla konsultantów zarządzania. Na rynkach tych domyślnym wykształceniem dla konsultantów są studia MBA lub wyższe biznesowe.



Skrócony opis kursów wybranych do analizy + benchmarking (z 7 krajów)

1. Analizowane przykłady

W Raportach poddano dokładnej analizie w sumie 23 przykłady programów szkoleń skierowanych do konsultantów zarządzania. Większość z nich (12 analizowanych przypadków) realizowana jest przez uczelnie wyższe w formie studiów magisterskich, podyplomowych lub MBA. Niektóre uczelnie są też organizatorami krótszych szkoleń / kursów, które zwykle kończą się uzyskaniem zaświadczenia o ukończeniu szkolenia, ale nie są podstawą do nadania tytułu zawodowego. Zwykle te szkolenia są realizowane przez osobne centra szkoleniowe, powołane przy uczelniach.

Pozostałe szkolenia/kursy są organizowane przez stowarzyszenia zawodowe konsultantów oraz przez firmy szkoleniowo-doradcze,

Ponadto w Raportach opisano działalność następujących instytucji, zajmujących się wspieraniem rozwoju i certyfikowaniem konsultantów zarządzania: **Consult' in France** (organizacja zawodowa, której celem jest reprezentacja, promocja i obrona interesów zawodowych tych podmiotów, które prowadzą działalność w zakresie Business Consulting oraz zarządzania); **Institute of Consulting**, brytyjska organizacja zawodowa konsultantów, oferująca usługi doradcze i certyfikująca konsultantów zarządzania wg



międzynarodowych standardów ICMCI; **Certified Management Consultant** (CMC Denmark) – instytucja doradcza i certyfikująca konsultantów zarządzania zgodnie z międzynarodowymi standardami ICMCI; **Institute of Management Consultants USA** (IMC USA), umożliwiające zdobycie certyfikatu CMC przez menedżerów, którzy udokumentują posiadanie odpowiednich zasobów (kompetencji, opartych m.in. na doświadczeniu).

2. Programy zajęć

Instytucje i ośrodki szkoleniowe, oferujące programy dla konsultantów zarządzania, zwykle przedstawiają programy zajęć dla słuchaczy w formie spisu tematów, które będą realizowane.

Większość tych programów zawiera część ogólną, dotyczącą funkcjonowania firm (strategii, procesów) oraz metod diagnozy stanu organizacji i zasad ich stosowania. Prezentowane są również modele wprowadzania zmian i metodyki zarządzania projektem zmian, sposoby identyfikacji kluczowych czynników sukcesu i przyczyn oporu wobec zmian, kierowania zespołem i motywowania pracowników. Ta tematyka rozszerza wiedzę i umiejętności, które są przydatne w zasadzie każdemu menedżerowi. Na studiach MBA kładzie się większy nacisk na trendy zachodzące w środowisku biznesowym w skali globalnej, omawia korzystanie z nowych modeli biznesowych czy systemów IT,



ułatwiających podejmowanie strategicznych decyzji, analizuje się sylwetki i style działania liderów międzynarodowych.

Część programu szkoleń dotyczy tzw. umiejętności miękkich, które mogą mieć charakter uniwersalny, a zarazem odgrywają szczególną rolę w zawodzie konsultanta. Wprowadzane są zatem takie zagadnienia, jak opis faz i ról w procesie doradztwa, nawiązywanie kontaktu z klientem – zleceniodawcą usługi konsultingowej, pozyskiwanie od pracowników informacji, która należy do zasobu „wiedzy ukrytej”, inicjowanie udziału klienta i jego pracowników w poszukiwaniu rozwiązania problemu i w podejmowaniu wspólnych decyzji. Ta część programów jest czasem bardzo rozbudowana (jeśli organizatorzy i realizatorzy szkolenia wywodzą się ze środowisk związanych z naukami społecznymi), a w innych przypadkach bardzo ograniczona.

Dość często „twardą” wiedzę i umiejętności prezentuje się na początku programu, natomiast kwestie komunikacji i relacji interpersonalnych zostawia się na ostatnie dni czy godziny zajęć.

W niektórych programach szkoleniowych pojawiają się zagadnienia związane z tworzeniem własnego wizerunku na rynku, takie jak umiejętność korzystania z marketingu internetowego, budowa portfolio i osobistej marki, stosowanie technik autoprezentacji czy pisanie ofert.

W Raportach są dwa przykłady firm szkoleniowych, które budują swój program odwołując się do wybranej koncepcji,



do której odnoszą wszystkie aspekty pracy z klientem (program nawiązujący do analizy transakcyjnej i program oparty ma coachingu).

Niektóre programy specjalizacji w konsultingu zarządzania dają uczestnikom możliwość wyboru określonej grupy modułów spośród całej oferty. Taka zasada jest przyjęta np. przez amerykański Capella University, który daje słuchaczom prawo wyboru 5 z 7 kursów

Autorzy programów na ogół uwzględniają fakt, że przygotowanie do zawodu konsultanta wymaga – prócz wiedzy teoretycznej, podawanej na wykładach – także praktyki w zakresie analizy i rozwiązywania praktycznych przykładów. Praktyczne zajęcia, organizowane podczas szkolenia, stanowią w niektórych programach osobny moduł. Te programy przewidują obowiązkową, nadzorowaną praktykę, np. w formie realizacji projektu konsultingowego na terenie firm współpracujących z organizatorem szkolenia. W innych przypadkach, gdy praktyki nie są organizowane, prowadzący zajęcia odwołują się do doświadczeń zawodowych słuchaczy albo planują zadania, które mają być wykonane przez słuchaczy w ich własnym miejscu pracy. Jako forma zajęć praktycznych jest też traktowana metoda *case study*, z wykorzystaniem opisów przypadków dostarczanych przez osoby prowadzące zajęcia lub uzyskanych z innych źródeł, np. dzięki współpracy z „Harvard Business School”. Proponowane są także mniej formalne (obligatoryjne lub nie)



spotkania z doświadczonymi konsultantami lub innymi ludźmi
biznesu, np. właścicielami przedsiębiorstw.



3. Opis kompetencji, nabywanych w trakcie szkolenia

Wiedza

Według deklaracji zawartych w ofertach, wiedza dostarczana na studiach/szkoleniach dla konsultantów dotyczy gospodarki i strategii działania na rynku krajowym i/lub globalnym, struktury i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa, metod diagnozy, analizy i optymalizacji procesów w nim zachodzących, planowania i wdrażania zmian, zarządzania zasobami ludzkimi (i/lub innymi obszarami funkcjonalnymi), przywództwa, dynamiki grupowej i kierowania zespołami, komunikacji interpersonalnej i negocjacji etc. Może to być także wiedza o modelach kultury organizacyjnej i o znaczeniu różnic kulturowych oraz elementy warsztatu konsultanta: prowadzenie własnego biznesu i wybrane aspekty prawne.

Umiejętności

Uczestnikom studiów/szkoleń dla konsultantów oferowana jest możliwość nabycia umiejętności posługiwania się narzędziami analitycznymi, stosowanymi w diagnozie organizacji. Mogą również nauczyć się konstruować pewne przydatne narzędzia, a także wykorzystywać benchmarking. Inne wymieniane w programach umiejętności to m.in. skuteczna komunikacja, w tym prowadzenie wywiadu, rozmowy czy interwencji konsultacyjnej z przyjmowaniem i udzielaniem informacji zwrotnej; spotkania motywujące i angażujące klienta, negocjacje, formowanie sojuszy, zarządzanie swoim czasem, radzenie sobie ze stresem,



twórcze myślenie, coaching, podstawy efektywnego uczenia się.

Niektóre programy uwzględniają kształtowanie takich umiejętności miękkich, które dotyczą lepszego rozumienia sytuacyjno-psychologicznych uwarunkowań pracy konsultanta, w tym diagnozy jawnych i ukrytych oczekiwań interesariuszy czy budowania i utrzymywania relacji długoterminowych z klientami. Proponowane są także zajęcia podnoszące umiejętność publicznego występowania, profesjonalnego przygotowania dla klienta prezentacji i raportu z opisem zmian czy przedstawiania pomysłów w formie strukturalnej (dla zwiększenia wpływu na odbiorcę), a także umiejętności twardych, takich jak zarządzanie dokumentacją projektową, planowanie projektu, zarządzanie ryzykiem, metodyki zarządzania zmianą.

Postawy i właściwości osobowościowe

W programach pojawia się, choć niekoniecznie jako osobny moduł, zagadnienie etyki zawodowej konsultanta. Charakteryzowana jest także jego rola i omawiane są szczegółowe postawy, wpływające na relację z klientem i uczestnikami projektu, takie partnerskie podejście do współpracy (zamiast dostarczania gotowych rozwiązań) czy nastawienie na wymianę wiedzy w zespole. Programy szkoleń dostarczają też możliwości rozwijania takich właściwości osobowościowych, jak trafna samoocena mocnych i słabych stron, twórcze podejście do rozwiązywania problemów, refleksyjność i krytyczne myślenie.



Różnice w opisach nabywanych kompetencji

W poszczególnych ofertach kompetencje, które może nabyć uczestnik, są oczywiście opisywane w rozmaity sposób; w niektórych przypadkach wynika to z konstrukcji szkolenia oraz różnic we wcześniejszych doświadczeniach zawodowych między osobami, które są przyjmowane na studia czy szkolenie.

Np. amerykański MCI Training przewiduje 4 poziomy budowy kompetencji – od poziomu „Analityka” (który potrafi gromadzić i analizować dane oraz przedstawić wnioski), przez „Konsultanta” (który uczy się metodologii MCI w trakcie stosowania jej w projektach, otrzymując informację zwrotną i powtarzając procedury) oraz „Menedżera” (który w trakcie implementacji zmian uczy się korzystania m.in. z takich *elementów biznesowych*, jak solidna strategia, efektywny plan, rozwój zasobów indywidualnych i zespołowych czy utrzymywanie zaangażowania pracowników na wysokim poziomie), aż po „Lidera” (który stosuje wyuczoną już metodologię MCI w realnym działaniu, a potem uczestniczy w sesji informacji zwrotnej).

Inny przykład zróżnicowanego podejścia do kształtowania kompetencji dotyczy szkolenia, organizowanego przez School of Management Consulting (na holenderskim Vrije Universiteit), gdzie przewiduje się zróżnicowany program dla słuchaczy z większym bądź mniejszym doświadczeniem zawodowym. Obecnie rozpoczyna się czwarta edycja programu, dla kandydatów pracujących krócej niż 2 lata;



w budowie są trzy kursy wyższe, dla osób z doświadczeniem od 2 do 5 lat, z doświadczeniem 5-letnim oraz dla „New Partner Development Programme”.

4. Określenie standardów, na których opiera się program szkolenia

Brak informacji w tej kwestii dotyczy większości analizowanych przypadków.

W części Raportów podano informację o takich standardach, ale sposób ich opisu wskazuje, że sami autorzy Raportów rozmaicie rozumieli pojęcie standardów kompetencyjnych; mogli też napotkać na trudności przy ich szukaniu w publikowanej ofercie szkolenia.

5. Grupa docelowa

Grupą docelową są na ogół absolwenci studiów (co najmniej licencjackich), zainteresowani rozwojem kariery zawodowej w konsultingu wewnętrznym i zewnętrznym. Czasem oferta jest kierowana do osób, które spełniają wyższe wymagania – są ekspertami zarządzania zmianami, analitykami i architektami systemów, niezależnymi konsultantami, którzy prowadzą własny biznes doradczy. Ponadto – zapraszani na studia / kursy są obecni oraz przyszli menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania (zwłaszcza w dużych firmach), odpowiedzialni za wprowadzanie zmian w organizacji i rozwój ludzi, z doświadczeniem w pracy w organizacjach biznesowych, sektorze publicznym i NGO. Także właściciele



firm, liderzy projektów, szefowie departamentów (np. HR, finanse), prawnicy, audytorzy, trenerzy, negocjatorzy, inżynierowie (i inni doświadczeni pracownicy, którzy chcą się zaangażować w działalność konsultingową).

W niektórych uczelniach rekrutuje się na studia II stopnia (z zarządzania i konsultingu) osoby bezpośrednio po ukończeniu studiów licencjackich, z tym, że czasem stawia się wymóg minimalnej liczby lat pracy zawodowej i aktualnego wykonywania pracy na stanowisku, które umożliwia realizację praktycznych zadań, np. testowania metod diagnostycznych.

6. Prerekwizyty

Informacja o wymaganiach wstępnych nie pojawia się przy niektórych analizowanych przykładach lub oczekiwania dotyczą tylko ukończenia studiów licencjackich (I stopnia). Wyraźne wymagania co do wcześniejszej edukacji są formułowane przez **uczelnie** (i jest to zrozumiałe), choć np. London School of Business & Finance wykazuje znaczną elastyczność odnośnie tej kwestii – braki w formalnym wykształceniu można „zrekompensować” dłuższym stażem menedżerskim.

Ta elastyczność może być uzasadniona tym, że zbyt ostre wymagania wstępne ograniczają popyt / liczbę kandydatów na studia. Stosowanie prerekwizytów powoduje, że grupa osób przyjętych na studia jest bardziej jednorodna, co generuje skutki zarówno korzystne jak też niekorzystne.



7. Czas trwania studiów bądź szkolenia i cena

Jest ogromne zróżnicowanie co do czasu trwania szkoleń i co do kosztów. Najkrótsze kursy trwają 3 dni; studia II stopnia od roku do 3 lat; niektóre procesy certyfikacji nie mają określonego terminu trwania. Ceny: od darmowych kursów online po blisko 50 tysięcy euro za studia II stopnia (magisterskie), oferowane przez międzynarodowe konsorcjum uczelni.

Kraj	Rodzaj szkolenia	Czas trwania	Cena /czesne
Bułgaria	kurs	224 godz /6 mies	800 euro
Francja	Kurs Cegos	10 + 3 + 4 + 3 = 20 dni	4660+ 895+2055+815 = 8425 euro +VAT
	Kurs Demos	10 dni	4745 euro + VAT
	Kurs LCA Performance Ltd	4 dni	2150 euro

Kraj	Rodzaj szkolenia	Czas trwania	Cena /czesne
USA	MCI - training and certification	Czas nieokreślony	Nie więcej niż 6 300 \$ za 4 poziomy treningu, zależnie od materiałów oraz certyfikatów
	Capella University in cooperation of CIMC	6 tygodni	11 355\$
	The American Academy of Financial Management AAFM	Kursy online	Kursy online są bezpłatne; certyfikacja kosztuje 350 \$



Kraj	Rodzaj szkolenia	Czas trwania	Cena /czesne
Wielka Brytania	HEC Paris & Oxford University + Said Business School	12 miesięcy na zaliczenie 7 modułów (każdy po 4 dni), 5 miesięcy na przygotowanie dysertacji	49.350 EURO (7 modułów +wyżywienie i zakwaterowanie)
	Warwick University	2 lata	26.500 funtów (około 37.209 euro)
	London School of Business & Finance	Stacjonarne: 17 miesięcy (13 miesięcy - zajęcia na kampusie, 4 miesiące na pisanie dysertacji online). Niestacjonarne: 24 m-cy Online (z opcją blended study) 18-36 miesięcy	9.500 funtów (około 13.193 euro)





Kraj	Rodzaj szkolenia	Czas trwania	Cena /czesne
Dania	Probana Business School	6 modułów po 7 godz. + 20 godz. przygotowanie + elearning; 10 miesięcy	35 000 DKK + VAT (około 4.692 EUR), wraz z mat. edukacyjnymi
	Aalborg University, Copenhagen	2 lata	37 000 DDK za rok (około 5.028 EUR)
	CompLead	2 lata	83 000 + VAT (ok. 11.125 EUR)
Holandia	Vrije Universiteit, Amsterdam	2 lata, około 1000 godzin ¹	25.000 Euro (za dwa lata)
	Rotterdam School of Management	1 rok	17.000 Euro, obniżone do 2000 dla osób z UE, które po raz pierwszy realizują program MSc
	NCOI	3 miesiące	3100 euro

¹ "Study time" może oznaczać cały czas studenta poświęcony na naukę (nie tylko czas zajęć na uczelni).



Kraj	Rodzaj szkolenia	Czas trwania	Cena /czesne
Polska	Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej	132 godz. zajęć +48 godz. projektu konsult. (6 zjazdów weekendowych)	10 200 zł (z mat. dyd.); około 2500 euro;
	Kozminski University, Warsaw (with Catholica-Lisbon)	2 lata	8600 PLN (full time), 6900 PLN (part time); około 2150 / 1700 euro za semestr
	Centrum Kształcenia Podyplomowego przy AH-E w Łodzi	2 semestry, 180 godzin	6400 PLN; około 2600 euro; możliwość dofinansowania z KFS
	Grupa doradczo-szkoleniowa TRANSMISJA	20 dni	11 950 PLN (możliwe rabaty); około 2980 euro

Ceny (czesne, opłata za szkolenie) wydają się dość wysokie, ale należałoby je odnieść do zarobków potencjalnych klientów/uczestników szkolenia w poszczególnych krajach.



8. Punkty ECTS

Punkty ECTS otrzymuje się głównie na uczelniach, za moduły realizowane na studiach magisterskich, podyplomowych oraz MBA. W poszczególnych krajach europejskich przyznaje się zwykle za rok studiów od 40 do 120 punktów ECTS, a instytucje, które w tym systemie uczestniczą, same wyznaczają wartości punktowe poszczególnych przedmiotów.

Za 2 lata studiów z zakresu konsultingu w Warwick University (Wielka Brytania) przyznaje się 120 punktów ECTS, a w Aalborg University (Dania) 60 punktów. Rotterdam School of Management, Business School of the Erasmus University of Rotterdam przyznaje w sumie 64 punkty za roczne studia MSc Organisational Change & Consulting.

W Polsce, zgodnie z przepisami prawa o szkolnictwie wyższym, program kształcenia na studiach II stopnia dostarcza od 90 do 120 punktów, a studia podyplomowe umożliwiają uzyskanie przez słuchacza co najmniej 60 punktów ECTS². „Double Degree Master’s Program in Management – Specialization in Management and Consulting” realizowany na Akademii Leona Koźmińskiego (we współpracy z Catholica-Lisbon) dostarcza tych punktów 120, a dla studiów podyplomowych na AH-E przewidziano 60 punktów.

² <http://www.nauka.gov.pl/studia-i-studia-podyplomowe/>.



Na ogół nie ma punktów ECTS za szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowo-doradcze, nawet jeśli są prowadzone we współpracy z wykładowcami uczelni. W zasadzie trudno sobie wyobrazić jak – na obecnym etapie – uzyskane na szkoleniu punkty mogłyby posłużyć do rozliczenia toku studiów na typowej uczelni. Jednak ten system punktów transferowych ECTS wciąż ewoluuje: najpierw służył do rozliczania okresu studiów, odbytych częściowo – w ramach programu ERASMUS - poza macierzystą uczelnią, a obecnie jest podstawowym systemem akumulacji i transferu punktów zaliczeniowych, obejmującym wszystkie uczelnie w wielu krajach³. Upowszechnianie koncepcji ciągłego uczenia się („Edukacja przez całe życie”) może spowodować, że punkty ECTS będą przyznawane nie tylko za wiedzę zdobytą oraz zweryfikowaną w szkołach i na uczelniach, ale także za wiedzę i umiejętności pochodzące z innych źródeł, np. z własnego doświadczenia czy dowolnych szkoleń, dostępnych na rynku.

Uwaga: Początki realizacji takiego podejścia są opisane w Raporcie duńskim

Duńska firma konsultingowa CompLead, zajmująca się doradztwem w zakresie zarządzania organizacją i oferująca 2-letni program szkoleniowy dla konsultantów, informuje, że uczestnicy tego programu otrzymują 10 punktów ECTS.

3

http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=69.



Inna duńska firma doradcza, DJØF Copenhagen, informuje, iż za ukończenie szkolenia, składającego się z 7 modułów, uczestnik nie otrzymuje automatycznie punktów, ale może wykupić za dodatkową opłatą dyplom, który potwierdza przyznanie 5 punktów ECTS.

Jak piszą w Podsumowaniu i wnioskach autorzy Raportu duńskiego – *Part of the success for the Danish educations is the link to academia including ECTS points accredited by either a university or the Accreditation Institute of Denmark*

Można sądzić, że jeśli w przyszłości punkty ECTS będą przyznawane uczestnikom kursów „autoryzowanych” przez określone instytucje akredytujące, to transfer tych punktów miałby duże znaczenie nie tylko dla współpracy środowisk edukacyjnych, ale także dla motywowania klientów do ciągłego rozwoju – przy wykorzystaniu różnych form szkolenia.

9. Kadra prowadząca zajęcia

Na uczelniach trzon kadry prowadzącej zajęcia z konsultingu stanowią nauczyciele akademicki, w tym również osoby ze stopniem profesora. W ofertach podkreśla się ich doświadczenie biznesowe, zdobyte dzięki współpracy z przedsiębiorstwami. Są wśród nich znani profesorowie ekonomii, finansów, psychologii czy zarządzania. Studia podyplomowe i MBA organizowane są w centrach wydzielonych w strukturze uczelni - np. w Polsce jest to Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej czy Centrum



Kształcenia Podyplomowego przy Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, a w Holandii: Rotterdam School of Management, Business School of the Erasmus University of Rotterdam.

Do współpracy zaprasza się znanych z publikacji i występów w mediach wykładowców z innych uczelni, zarówno krajowych jak i zagranicznych. Tak jest np. w warszawskiej Akademii Koźmińskiego czy w bułgarskim Stowarzyszeniu Psychologicznym, które powierza szkolenie popularnym psychologom społecznym, autorom książek o rozwoju organizacyjnym.

Poza tym na zajęcia ze studentami zaprasza się krajowych i zagranicznych praktyków biznesu na spotkania, które prowadzone są w atmosferze mniej formalnej, niż zwykłe zajęcia. Niektóre uczelnie mają stałą współpracę z partnerami biznesowymi i wspólnie „firmują” szkolenie (przykład amerykański: Capella University in cooperation of Chartered Institute of Management Consultants)

Jeśli szkolenia z konsultingu prowadzą stowarzyszenia konsultantów lub firmy doradcze, to poza sięganiem do własnej kadry zapraszają zewnętrznych wykładowców zarówno z uczelni jak z biznesu (przedsiębiorców, doradców ze znanych firm). Np. The Management Consulting Institute (USA) współpracuje z szefami i partnerami największych



światowych firm konsultingowych, jak Accenture, Arthur D. Little, KPMG czy McKinsey⁴.

Mniejsze firmy czy centra szkoleniowe (jak omawiana w polskim Raporcie „Transmisja”, bazująca na analizie transakcyjnej) starają się wyróżnić oryginalną koncepcją programu i być może przyciągają klientów, którzy mają już za sobą inne, bardziej standardowe szkolenia.

10. Liczba edycji

Jak wynika z Raportów, organizatorzy szkoleń niezbyt często podają na swoich stronach internetowych informację o liczbie edycji i liczbie absolwentów określonego kierunku studiów czy kursu. W Raportach jest tylko 7 takich informacji (na 23 przypadki dostawców szkoleń). Wyższa powtarzalność programów (i gotowość informowania o tym fakcie) ujawnia się przede wszystkim na uczelniach, gdzie zapewne sprzyja temu model zarządzania i kultura organizacyjna.

Inne firmy nie podają liczby edycji programu, ale budują sobie wizerunek za pomocą przekazu o latach swojej działalności i liczbie oddziałów w innych krajach oraz wybitnych osobistościach wśród wykładowców. Czasem zamieszczają zdjęcia lub cytują wypowiedzi „zadowolonych i wdzięcznych absolwentów”, ale ich ogólnej liczby raczej nie podają.

⁴ [Wydaje się, że te firmy ostro konkurują ze sobą, ale widać mogą ich przedstawiciele także współpracować]





11. Opcja „blended learning”

Kilka analizowanych organizacji deklaruje taką opcję studiowania.

- Szczególnie opcja e-learning jest popularna w Stanach Zjednoczonych. W MCP™ Management Consulting Professional, AMC (Accredited Management Consultant) – zajęcia prowadzone są wyłącznie online.

12. Oferowane praktyki

Część (około 1/3) analizowanych firm nie organizuje praktyk lub pomija w ofercie informację o tej kwestii. Propozycje praktyk są w różnym stopniu rozbudowane:

Duńska uczelnia Proban Business School proponuje jako zajęcia praktyczne w formie *Online dialogue forum with experts and professionals*.

Aalborg University oferuje *Coaching conversation*, co jest związane z faktem, że program studiów podyplomowych dla liderów i konsultantów bazuje na idei coachingu jako sposobu uczenia się przez dialog i współpracę.

W szkoleniach realizowanych przez duński CompLead częścią programu są *individual counselling sessions*.

Vrije Universiteit z Amsterdamu nie organizuje studentom praktyk, ale zgodnie z kryteriami przyjęcia na studia konsultingowe, rejestrować się na ten program powinny takie



osoby, które będą mogły pracować nad zadaniami praktycznymi w firmach, gdzie są zatrudnione.

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej Praktyka prowadzi w ramach praktyk tygodniowy projekt konsultingowy, realizowany w przedsiębiorstwach przez małe zespoły słuchaczy. Na zajęcia praktyczne przeznaczono 48 godzin, a więc ponad $\frac{1}{4}$ całego czasu realizacji studiów podyplomowych. Ponadto przewidziany jest też cykl spotkań z udziałem liderów z firm doradczych.

W Akademii Koźmińskiego zajęcia na studiach magisterskich (ze specjalnością w konsultingu) obejmują moduł *Laboratorium doradztwa biznesowego* (Management Consulting Lab.). Podczas nauki wykorzystywane są profesjonalne studia przypadków, opracowane m.in. przez Harvard Business School.

Centrum Kształcenia Podyplomowego przy Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi realizuje praktyczną część programu tak, że każdy z uczestników jest przypisany do zespołu projektowego, który pracuje nad programem wdrażania zmiany w wybranej organizacji

The Management Consulting Institute (MCI) nie organizuje praktyk, natomiast na zajęciach analizowane jest osobiste doświadczenie uczestników, zdobyte podczas stosowania metodologii MCI w projektach. W większości studenci sami znajdują sobie klientów, na rzecz których pracują.



Rotterdam School of Management ma w programie MSc praktyki, organizowane w kilku znanych korporacjach holenderskich i międzynarodowych, z którymi współpracuje. Są one najpierw świetnym miejscem praktyk, a potem same zatrudniają absolwentów (albo, jak można sądzić, dzięki praktykom zwiększają absolwentom szansę znalezienia innej pracy).

13. Nadawany stopień /certyfikat

Jest spore zróżnicowanie, jeśli chodzi o dyplomy i certyfikaty, przyznawane absolwentom studiów i kursów, analizowanych w Raportach. W niektórych Raportach jest tylko lakoniczna informacja o tym, że uczestnicy opisywanego szkolenia otrzymują „certyfikat”. Może on jednak mieć specjalny charakter, jeśli instytucja szkoleniowa, taka jak duńskie stowarzyszenie zawodowe absolwentów prawa, ekonomii i nauk społecznych IDJØF, daje absolwentom świadectwa ukończenia kursu, *zawierające osobiste rekomendacje od wykładowców prowadzących zajęcia.*

Opisana w polskim Raporcie grupa doradczo-szkoleniowa TRANSMISJA też daje uczestnikom szkolenia certyfikat ukończenia Akademii wraz z *imienną rekomendacją osób prowadzących.*

The Management Consulting Institute (MCI) wydaje absolwentom certyfikaty odpowiednio do poziomu ukończonego szkolenia (1 – analyst, 2 – consultant, 3 – manager, 4 – leader).



W Raporcie duńskim jest informacja, że London School of Business and Finance wydaje absolwentom studiów *Global MBA (Management Consulting)* 2 dyplomy: Master in Management and Business Administration, specialisation in Management Consulting (*and another of own choice*)”

Dwa dyplomy otrzymuje także absolwent studiów II stopnia na Akademii Koźmińskiego: magisterium z zarządzania, ze specjalizacją w Zarządzaniu Strategicznym (z Akademii Koźmińskiego) oraz International MSc in Management (z CATÓLICA-LISBON, uczelni partnerskiej w tym programie).

Certyfikat dla absolwentów studiów może też być wydany przez jednego z partnerów szkolenia; np. na Capella University absolwenci otrzymują certyfikat Chartered Institute of Management Consultants, współorganizatora szkoleń.

14. Akredytacja programu

W ponad połowie analizowanych przypadków programy szkoleń dla konsultantów nie mają akredytacji, bądź autorzy Raportów nie mogli uzyskać wiarygodnych informacji w tej kwestii.

Informacja dotycząca akredytowania analizowanych w Raportach programów, nie wnosi wiele (jeśli w ogóle cokolwiek) do oceny programów akredytowanych, jeśli nie zna się tych instytucji akredytujących, których – jak się zdaje – jest bardzo dużo na świecie.





15. Kooperacja z innymi uczelniami

W kilku analizowanych przykładach podana jest informacja o braku współpracy firm szkoleniowych z uczelniami (albo brakuje jakiegokolwiek informacji).

Niektóre uczelnie, prowadzące programy dla konsultantów, nie prowadzą współpracy z innymi ośrodkami akademickimi lub nie podają informacji o takiej współpracy. “Consulting and Coaching for Change programme– Master study” jest prowadzony we współpracy kilku uczelni: HEC Paris, Oxford University and Said Business School.

Prawdopodobnie w czasach globalizacji taka współpraca, także międzynarodowa, pomiędzy uczelniami czy innymi ośrodkami kształcenia dorosłych stała się czymś tak powszechnym i oczywistym, że nie jest już specjalnym wyróżnikiem na rynku. Zarazem jednak jest czymś oczekiwanym przez klientów i koniecznym dla rozwoju każdej instytucji edukacyjnej.



Wnioski

Wprowadzenie

Poniżej przedstawiono wnioski zebrane przez badaczy analizujących poszczególne rynki. Raport zawiera te z wniosków i rekomendacji, które zostały wymienione częściej niż jeden raz lub, według autorów niniejszego raportu, zasługują na wyróżnienie.

Dobre praktyki

- **Współpraca z uczelniami wyższymi**, w tym współpraca międzynarodowa („dodaje programowi międzynarodowego charakteru” „włączenie szerokiego grona międzynarodowych wykładowców z różnych uczelni dodaje procesowi edukacji jakości oraz prestiżu i renomy”). (więcej niż jedno wskazanie)
- **Współpraca ze stowarzyszeniami zaangażowanymi w konsulting zarządzania** (więcej niż jedno wskazanie)
- **Punkty transferowe** (punkty ECTS lub inne systemy transferu w USA) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Różnorodne tryby (tempo) nauki** (“studia niestacjonarne, stacjonarne”; “możliwość szybszego ukończenia kursu – FlexPath, materiały online”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Praktyki** (“zmiany w trybie nauki oraz uczeniu się/refleksji podczas wdrażania we własnej organizacji” “niektóre kursy wysyłają zespoły studentów do przedsiębiorstw, inne pracują tylko na studiach przypadków, samodzielnie,



a także istnieje wiele innych wariantów pośrednich”, „Przykładem dobrej praktyki jest projekt konsultingowy wykonywany podczas studiów podyplomowych „Skuteczny Consulting” (Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej). W ciągu tygodnia, grupy o wielkości do kilku osób opracowują konkretne problemy biznesowe wskazane przez przedsiębiorstwa działające we współpracy z uczelnią. Projekty te są powiązane z działalnością biznesową lub planami rozwoju, takimi jak reorganizacja struktury firmy, strategia motywacji personelu, strategia marketingowa lub finansowa, analiza rynku i klientów, poszukiwanie partnera zagranicznego. Projekt kończy się prezentacją na temat diagnozy problemu oraz przygotowaniem Ostatecznego Raportu, który jest później przedstawiany firmie.”)

- **Platformy Web** („dobrze wyglądające i intuicyjne platformy online z dostępem do seminariów, książek, artykułów, webinarów itp.). (więcej niż jedno wskazanie)
- **Poziomy** („dywersyfikacja oferty edukacyjnej ze względu na doświadczenie uczących się”)
- **Kadra szkoleniowa zrekrutowana spośród praktyków biznesu** („rekrutacja kadry nauczycielskiej spośród wiodących firm konsultingowych”). (jedno wskazanie)
- **Kompetencje** – raport o rynku francuskim zawiera elementy badania przeprowadzonego przez Consult'in France. Prezentuje listę umiejętności życiowych, know-how i wiedzę uzyskiwaną przez młodych absolwentów szkół średnich, którzy chcą pracować w branży



konsultingowej. Lista ta może być przydatna do uzupełnienia ramy kompetencyjnej w IO3. (jedno wskazanie)

- **Koordynacja czasowa** – (niewielka rozpiętość czasowa procesu edukacji ułatwia zaplanowanie z uwzględnieniem codziennej pracy oraz projektów dla klientów) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Program bazowany na jednym modelu / paradygmacie** – (“całość programu szkoleniowego bazowana jest na jednym, spójnym i stosowanym modelu” – w tym przypadku analiza transakcyjna. Należy podkreślić, że INSEAD prowadzi program dla menedżerów i konsultantów bazowany na paradygmacie psychodynamicznym, Executive Master in Consulting and Coaching for Change, nie uwzględniony w raporcie) (jedno wskazanie)

Słabości do uniknięcia

- **Niewystarczająca głębokość programu** – („zbyt wiele materiału w jednym krótkim kursie/programie” „krótka rozpiętość czasowa programu ogranicza zakres edukacji. Po prostu brakuje czasu na szerokie i dogłębne rozpatrzenie tematów”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Szeroka grupa odbiorców** („skupienie na szerokiej grupie odbiorców powoduje, że kurs jest słabiej zbudowany/odpowiedni dla pojedynczego, konkretnego Konsultanta). (wiele wskazań)



- **Brak odpowiedniej edukacji dla doświadczonych konsultantów** („edukacja skupia się na podstawach lub prowadzone są zajęcia dla osób nowych w branży konsultingu.”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Brak udziału sektora biznesowego** („oferta edukacyjna zwykle skupiona jest na uczelniach wyższych. Bez udziału sektora prywatnego, treść merytoryczna może być bardzo teoretyczna.” „brak krzyżowania, przez co rozumiemy, że na kursie wskazano tylko nauczycieli/konsultantów (...) lecz brak jest informacji czy i kto z sektora biznesowego oświeci studentów.”). (więcej niż jedno wskazanie).
- **Dość modernistyczna oferta** („...przez co chcemy powiedzieć, że większość programów i kursów rozdziela diagnozę i ocenę od wdrożenia/interwencji. Nie znaczy to, że należy je pominąć, ale często zapomina się o tym, że już analiza jest przeprowadzana wraz z organizacją/kadrą zarządzającą, o czym konsultant powinien być świadomy podczas różnych etapów. Jest to zarazem dziwne, gdyż dostępne jest coraz więcej literatury na temat dialogowego aspektu konsultingu, szczególnie gdy chodzi o konsulting dla wyższej kadry kierowniczej.” (jedno wskazanie)
- **Zbyt wiele uwagi poświęcane obszarom, o których menedżer powinien już mieć pojęcie** („.... zamiast jak można pomóc menedżerowi i wspólnie dojść do



nowych pomysłów, lepszej sprzedaży, rozwoju produktów itp.”) (jedno wskazanie).

- **Brak silnej marki** (“nie znaleźliśmy jakichkolwiek kursów/programów, które miałyby bardzo silny wizerunek, ze swego rodzaju autorytetem typu: To jest WŁAŚNIE TEN program lub kurs”).

Luki rynkowe, jeśli zostały zidentyfikowane

- **Ograniczona liczba szkół/kursów konsultingu** (dla Francji: “wbrew naszym oczekiwaniom, nie istnieje wiele dostawców szkoleń konsultingowych w obszarze szkoleń nieformalnych poza uniwersytetami i szkołami średnimi.”, o Stanach Zjednoczonych: “Najbardziej zaskakującym odkryciem było, że liczba szkół i programów konsultingowych w USA jest bardzo ograniczona”). Prawdopodobnie wynika to z faktu, że konieczne jest posiadanie przez konsultantów wysokiego tytułu naukowego (dla Francji „zawód konsultanta wymaga wielu lat nauki: rekruterzy zatrudniają głównie kandydatów z tytułem licencjata +5 lub wyższym.”, w przypadku USA „...konsulting jest jedną z niewielu branż, w których tytuł naukowy jest praktycznie niezbędny zarówno do zatrudnienia, jak i rozwoju kariery. A w dodatku jest to branża, która ma apetyt na absolwentów studiów MBA ze szkół światowej klasy...””) (więcej niż jedno wskazanie)





Rekomendacje dla Programu Szkoły

- **Zapewnienie oferty dla doświadczonych, jak i początkujących konsultantów** („przygotować rozwiązanie zarówno dla doświadczonych konsultantów, jak i osób, dla których konsulting jest nowością”, “należy opracować wielopoziomowy program”, “program Szkoły powinien być modularny, być może z różnorodnymi wymogami wstępnymi. Na przykład, 5 dni dla juniorów, a tylko ostatnie 2 dni dla seniorów”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Programy do szczegółowej analizy:**
 - o Program CMC Denmark – program CDP,
 - o Program MCI w Stanach Zjednoczonych,
 - o IC UK,
 - o Wolny Uniwersytet w Amsterdamie (Vrije Universiteit), Holandia.
- **Wewnętrzne programy edukacyjne dużych firm konsultingowych** (“To nad czym się zastanawialiśmy, to jak większe firmy konsultingowe szkolą swoich konsultantów zarządzania. Mają swoje programy wewnętrzne, o których być może warto dowiedzieć się więcej. Lecz nawet gdy próbowaliśmy przeszukiwać Internet oraz wykorzystać swoje kontakty w świecie konsultingu, nie udało nam się dotrzeć do ich najnowszych programów. Może to stanowić punkt do dyskusji z partnerami, by ocenić czy tego typu informacje są dla nas użyteczne i jak moglibyśmy je uzyskać.”)



- **Certyfikacja** („Program Szkoły Konsultantów powinien zostać przygotowany w sposób, który umożliwi uczestnikom – po spełnieniu innych wymogów ICMCI – dołączyć do procedury certyfikacyjnej dla konsultantów zarządzania.”, „aby ułatwić certyfikację konsultantów korzystając z zewnętrznych certyfikatów, takich jak CMC”, „by opracować oddzielny moduł przygotowujący kandydatów do certyfikacji CMC”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **E-learning** („przynajmniej część z materiałów powinna być dostarczona w środowisku internetowym”, „powinno uwzględniać możliwości e-learningu, czerpiąc inspirację z rynku amerykańskiego, gdzie e-learning jest wysoce rozwinięty”.) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Prawdziwe doświadczenia** („uwzględnić prawdziwe, rzeczywiste doświadczenia, jako osobny moduł lub pomiędzy modułami”, „...wykonywanie zajęć praktycznych poprzez prowadzenie ‘biura konsultingu’ lub ‘laboratorium konsultingowego’ dla organizacji, które poszukują profesjonalnych, lecz bezpłatnych konsultacji, lecz są skłonne podzielić się niezbędnymi danymi w zamian za diagnozę oraz projekt wdrożenia.”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Umożliwienie wyboru kursów** („pozwolenie na wybór kursów/modułów, tzn. aby ukończyć edukację, student musi zrealizować 5 z 8 modułów”, „kursy wybierane losowo i przeprowadzane, np. każdy



moduł stanowi odrębną jednostkę i niekoniecznie stanowi część łańcucha szkolenia”) (więcej niż jedno wskazanie)

- **Spółeczność** (“zwracać szczególną uwagę na wyniki szkoleń poprzez utworzenie sieci absolwentów, forum do omawiania szczególnie złożonych przypadków, być może do poszukiwania partnerów itp.”, „ utworzenie międzynarodowej społeczności studentów pracującej na tych samych przypadkach, np. gdy kurs zostanie zrealizowany w kilku krajach w tym samym czasie. Dzięki temu możliwe będzie uzyskanie wartości dodanej, której nie dostarczy większość konkurentów”). (więcej niż jedno wskazanie)
- **Międzynarodowe partnerstwo – współpraca pomiędzy organizacjami partnerskimi** (“Utrzymanie kooperacji pomiędzy organizacjami partnerskimi, uczestniczącymi w projekcie ‘European Management Consultant - competency development programme’ (po zakończeniu projektu), w celu wymiany wykładowców – aby studenci mogli poznać podejścia do rozwiązywania problemów biznesowych z innych krajów.”, “Aby podkreślić międzynarodowy charakter zawodu konsultanta i wzbogacić życiorysy przykładami z różnych krajów – na początku z krajów partnerskich.”) (więcej niż jedno wskazanie)
- **Przyjęcie “amerykańskiego sposobu”** („Rynek amerykański wydaje się być bardzo żywy, z wieloma wymianami studenckimi, instytucjami, kadłą.



Wygląda na to, że są tam nieskończone możliwości wzrostu, pozyskiwania inspiracji, poznawania nowych osób, wymiany idei, co jest bardzo inspirujące. Wierzymy, że przyjęcie „amerykańskiego sposobu” w Szkole spowodowałoby, że będzie unikatowa na europejskim rynku. Wydaje nam się, że podstawą do wdrożenia tej idei byłoby partnerstwo z wieloma instytucjami o różnych tłach i doświadczeniach (przedsiębiorstwa, firmy konsultingowe, uczelnie wyższe), a następnie umożliwienie szerokiej wymiany pomiędzy studentami i stworzenie tętniącego życiem środowiska wspierającego wymianę wiedzy i doświadczeń.”) (jedno wskaznie)

Podsumowanie

W ramach badania przeanalizowano łącznie 23 programy z 7 krajów. Pomimo znaczących różnic pomiędzy rynkami edukacyjnymi dla konsultantów zarządzania w poszczególnych krajach, badanie umożliwiło wskazanie głównych tendencji i sformułowanie rekomendacji. Ponadto, odkryte zostały słabości obecnej oferty edukacyjnej, co ułatwi ominięcie częstych błędów popełnianych na rynku.

Wyniki badania posłużą do sformułowania rekomendacji dla programu szkoły.



Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK

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.



Erasmus+

Współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej
Erasmus+