

Jan D. Antoszkiewicz

## Management consulting we współczesnym świecie (II)

Dr Jan D. Antoszkiewicz – prezes Biura Usług Konsultingowych „Innowatyka”.

Polski consulting wychodzi z pierwszej fazy rozwoju doradztwa techniczno-organizacyjnego i zaczyna wkraczać w drugi etap rozwoju – rozwiązywania problemów i projektowania organizacji i zarządzania. Amerykanie w przeważającej części są w trzeciej fazie rozwoju consultingu. Ostatnie lata przyniosły masowe powstawanie firm konsultingowych w Polsce, które oświadczają, że się dopiero uczą, zatrudniając przy tym kilka osób na stałe oraz kilkadziesiąt na zlecenia. O wartości, rzetelności i sprawności firmy konsultingowej decyduje jednak stała kadra.

Większość z tym firm wkrótce zniknie, ale niektóre wyspecjalizują się i zajmą znaczącą pozycję nie tylko na rynku polskim. Problem kształcenia i doskonalenia konsultantów staje się jednym z najważniejszych, chociaż nie zawsze wyraźnie widoczny wśród zagadnień, które powstają przy przechodzeniu do gospodarki rynkowej. Złe jest również ukierunkowana rola konsultanta w zachodzących zmianach w Polsce.

Program premiera Balcerowicza (a praktycznie każdy program istotnych zmian gospodarczych) napotyka na trudności, również z powodu braku właściwej kadry menedżerskiej i konsultingowej. Jestem przekonany, że „być lub nie być” programu Balcerowicza zależy od przygotowania ludzi do działania w nowych warunkach. Dobra wola menedżerów (a także konsultantów) nie wystarczy, potrzebna jest konkretna wiedza o funkcjonowaniu gospodarki rynkowej, o gospodarczej współpracy międzynarodowej; przede wszystkim jednak potrzebna jest umiejętność przekładania tej wiedzy na działania praktyczne.

Usługi konsultingowe w Polsce oferuje wiele firm i wiele osób z zagranicy. Często przyjmują one skrajne postawy:

- ◆ zakładają bardzo niski poziom wykształcenia i przygotowania ogólnego Polaków, odpowiadający raczej standardom krajów trzeciego świata i oferują trywialne, proste usługi, licząc na wysokie zarobki zarówno z Polski jak i z funduszy swojego kraju;
- ◆ prowadzą drenaż mózgów – domagając się szczegółowych opracowań, danych, rozwiązań itp., nie dając w zamian porad, których się od nich oczekuje. Wy-

nika to też z faktu, że nie zawsze potrafimy jasno, jednoznacznie określić nasze problemy i oczekiwania.

Masowe powstawanie firm konsultingowych należy uznać za zjawisko pozytywne zakładając, że po paru latach będą działały na polskim rynku dobre krajowe firmy. Potrzebne są jednak szybkie i zdecydowane decyzje, wraz z odpowiednim wsparciem finansowym i organizacyjnym w dwóch newralgicznych obszarach:

- kształcenia (szkolenia i doskonalenia) menedżerów;
  - kształcenia (szkolenia i doskonalenia) konsultantów.
- Uzupełnieniem tych działań jest przygotowanie kadry dla kształcenia menedżerów i konsultantów.

Polska uczestniczy w projekcie Międzynarodowej Organizacji Pracy (z Genewy) UNDP/ILO-RER/87/032 „European Management Consultancy Project”. Celem projektu jest pobudzenie i wymiana informacji o rozwoju consultingu oraz kształcenie konsultantów menedżerskich. W roku 1990 prowadziliśmy w Polsce studium doradców organizacyjnych, które jest oparte na praktycznych aplikacjach w Hucie Częstochowa, a także w Furnel’u. Realizację studium rozpoczął Instytut Administracji i Zarządzania, a po jego rozwiązaniu działalność tę kontynuowała Fundacja Polska. Są to jednak działania doraźne, które podjęliśmy jako eksperci ILO.

### Problemy w zakresie kształtowania się polskiego modelu consultingu.

Biorąc pod uwagę zaszczości z poprzedniego systemu, jak również uwarunkowania kulturowe oraz ogólną słabą znajomość języków obcych wśród polskiej kadry kierowniczej, moim zdaniem konsultantom menedżerskim przypada szczególna rola:

- ◆ pomoc polskimi menedżerami w przygotowaniu do prowadzenia firmy;
- ◆ przygotowanie polskiego menedżera do współpracy z jego zagranicznym kolegą;
- ◆ przygotowanie zagranicznego menedżera do współpracy z polskimi firmami.

Polski konsultant powinien pełnić rolę filtra odsączającego niezamierzone „szumy” informacyjne, powstające

w kontaktach firm polskich i zagranicznych. Dotyczy to zarówno wyrównywania wiedzy, jak i usuwania barier kulturowych i innych trudności. Powinien on być pomocny w określeniu „wspólnego aparatu pojęciowego” niezbędnego do współpracy kontrahentów zagranicznych z polskimi firmami. Propozycja utworzenia

### Instytutu Konsultantów

#### Menedżerskich

Potrzebna jest reprezentatywna jednostka organizacyjna, która spełniałaby istotną rolę w rozwoju consultingu w Polsce. Celem Instytutu Konsultantów menedżerskich byłoby:

- kształcenie (szkolenie i doskonalenie) konsultantów,
- propagowanie wzorców o wysokim poziomie moralno-etycznym i zawodowym,
- opracowywanie oraz propagowanie metodyki pracy konsultanta jak również przygotowanych case’ów,
- selekcjonowanie i propagowanie osób i firm konsultingowych, gwarantujących wysoki zawodowy poziom usług konsultingowych,
- pełnienie w stosunku do EWG funkcji, które wynikają z zakresu spełnianych w kraju usług konsultingowych,
- pełnienie (okresowo) funkcji ośrodka kształcenia z wykorzystaniem pomocy zagranicznej.

Instytut byłby jednostką niezależną, jednakże silnie powiązaną z ministerstwem przemysłu oraz z izbami przemysłowo-handlowymi. Pracownikami instytutu byłyby osoby prowadzące usługi konsultingowe.

Amerykański Institute Management Consultants jest zainteresowany dostosowaniem do polskich potrzeb programów szkolenia konsultantów. Można by utworzyć jego oddział w Warszawie, oparty na naszym potencjale, zarówno kadrowym jak i metodycznym, aby szkolenia prowadzone przez Amerykanów trafiły na przygotowany grunt. Koszt międzynarodowego eksperta jest zbyt wysoki (jak na nasze warunki), gdyż wynosi od 700 do 2000 dolarów za jeden dzień pracy. Pewne dziedziny naszego życia gospodarczego, przy przechodzeniu do gospodarki rynkowej, nie mogą się jednak obywać bez udziału konsultantów zagranicznych.

Jan D. Antoszkiewicz