

Zakład Organizacji i Zarządzania
Wydziału Ekonomicznego UMCS

URSZULA SKURZYŃSKA-SIKORA

Istota, pojęcie i rodzaje doradztwa

The Importance, Concepts and Kinds of Counsel

Okres następującej obecnie w Polsce transformacji systemowej jest niezwykle trudny i skomplikowany. Pojawia się szereg trudności natury politycznej i ekonomicznej, najdotkliwiej odczuwanych w skali mikro. Przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w nowych warunkach, a kierownictwa tych przedsiębiorstw muszą nauczyć się działać sprawnie w sytuacji, w której nie zawsze mogą sobie samodzielnie poradzić z istniejącymi problemami. Coraz częściej pojawia się konieczność korzystania przez kierownictwa organizacji z pomocy wyspecjalizowanych usług doradczych.

Doradztwo stanowi obecnie dynamicznie rozwijającą się dziedzinę usług w Polsce, lecz rynek tego rodzaju usług jest jeszcze niestabilizowany. Istnieje nadal bardzo znaczna bariera nieufności ze strony kierownictw przedsiębiorstw (potencjalnych klientów) w stosunku do doradców świadczących usługi w tym zakresie. Spowodowane jest to w znacznym stopniu faktem, iż nie wszyscy klienci są w pełni świadomi istoty tego rodzaju usług. Niestety, również niektórzy specjaliści podejmujący się świadczenia usług doradczych, także nie zawsze wiedzą, czego mogą i powinni oczekiwać od nich klienci, na czym polega istota zawodu doradcy.

ISTOTA DORADZTWA

Doradztwo, w bardzo ogólnym znaczeniu, jest usługą świadczoną przez jedną osobę/instytucję na rzecz drugiej osoby/instytucji, która zleca wykonanie tej usługi. W literaturze przedmiotu bardzo różnorodnie formułowane są zadania stojące przed usługami doradczymi, np. doradztwo określane jest jako¹:

- przejęcie zadań,
- pośrednictwo w zakresie przekazywania wiedzy,
- pośrednictwo w przekazywaniu specjalnych informacji,
- pomoc w rozwiązywaniu problemów,
- pomoc w podejmowaniu decyzji,
- przekazywanie informacji zmniejszających ryzyko,
- przygotowanie i przekazywanie informacji służących rozwiązaniu kompleksowych problemów,
 - przekazywanie specyficznej wiedzy, celem usprawnienia działań,
 - identyfikacja i rozwiązywanie problemów,
 - przekazywanie zaleceń dotyczących usprawniania działań oraz pomoc w ich wdrożeniu,
 - dawanie wskazówek dotyczących postępowania.

Doradcy mogą więc pomóc zleceniodawcy jedynie w przygotowaniu decyzji, rozwiązaniu problemów, usprawnieniu działania itp., lecz sami nie podejmują żadnych decyzji a w konsekwencji nie ponoszą bezpośredniej odpowiedzialności za skutki swoich rad.

Działalność doradcza może dotyczyć różnych dziedzin, obszarów i obiektów, a zatem może być rozpatrywana w wielu aspektach. Najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe wymiary doradztwa, a mianowicie²:

- 1) instytucjonalny,
- 2) funkcjonalny.

Wymiar instytucjonalny przejawia się w świadczeniu usług doradczych na następujących płaszczyznach: indywidualnej, grupowej, organizacji, społeczeństwa. Natomiast wymiar funkcjonalny doradztwa ujmuje te usługi w aspektach: ogólnoekonomicznym, przedsiębiorstwa, prawnym, podatkowym, technicznym, społecznym, psychologicznym, medycznym i innych.

¹ Zestawienie typowych w literaturze i praktyce zachodnioeuropejskiej określeń istoty doradztwa przedstawił Z. Szeloch; por. (Z. Szeloch), *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, KWG, Ruda Śląska, 1992, s. 13.

² *Ibid.*, s. 15–16.

Zróżnicowanie funkcjonalne rodzajów doradztwa doprowadziło do wykształcenia się różnych rodzajów doradztwa (np. gospodarczego, finansowego, podatkowego, prawnego, w zakresie zarządzania tzw. doradztwa organizacyjnego itd.)

POJĘCIE DORADZTWA

Doradztwo jest obecnie formą zawodowej działalności usługowej lub też, jak określają niektórzy autorzy, przemysłem, który wciąż nie ma jednoznacznej definicji³. Prezentowane w literaturze przedmiotu definicje ujmują doradztwo jako:

- 1) stworzenie możliwości działania,
- 2) specyficzny proces animowany i koordynowany przez doradcę,
- 3) specyficzny zawód.

Według pierwszego aspektu, doradztwo traktowane jest bardzo szeroko – doradcy wskazują jedynie możliwości, ukierunkowują działania innych; doradzać może także np. kierownik innemu kierownikowi czy kierownik swojemu podwładnemu (poprzez wskazanie możliwości działania). Takie ujęcie prezentują m.in.:

- F. Steele, według którego doradztwo to „wszelkie formy dostarczania pomocy w zakresie realizacji ogólnych celów, procesu czy struktury zadania lub ewentualnie ciągu zadań, gdzie doradca nie jest faktycznie odpowiedzialny za wykonanie tych zadań, lecz służy pomocą tym, którzy tę odpowiedzialność ponoszą”⁴;

- P. Block stwierdza nawet, że doradztwem „są wszelkie podejmowane próby zamiany lub poprawy sytuacji, podczas gdy nie ma się bezpośredniej kontroli nad ich wdrożeniem”⁵.

- według International Council of Management Consulting Institutes doradztwo to „dostarczenie należytej rady i pomocy w zakresie procesu zarządzania klientowi, który ponosi odpowiedzialność za swoją organizację”⁶,

³ L. E. Greiner, R. O. Metzger, *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood, New Jersey, 1983, s. 3.

⁴ F. Steele, *Consulting for Organizational Change*, Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975, s. 3.

⁵ P. Block, *Flawless consulting. A Guide to Getting Your Expertise Used*, Pfeiffer & Company, Amsterdam–Johannesburg–London–San Diego–Sidney–Toronto 1981, s. 1.

⁶ *Unifying Body of Knowledge Topic-Definitions [w:] Materiały konferencyjne*, International

• J. Antoszkiewicz twierdzi bardzo ogólnie, że doradztwo „stanowi dziedzinę praktyki gospodarczej, której celem jest dokonywanie usprawnień, a zatem kształtowanie przyszłości”.⁷

W ujęciu procesowym, doradztwo nie jest aktem jednorazowej konsultacji i werdyktu wydanego przez eksperta, lecz ciągiem zdarzeń animowanych i koordynowanych przez konsultanta. Przykładowo można przedstawić następujące definicje określające doradztwo jako:

– „proces zmian w zarządzaniu doprowadzający organizację na wyższy poziom funkcjonowania”⁸ – według P. Levisa,

– „proces interakcyjny zachodzący między doradcą (systemem) a klientem (systemem), który jest ukierunkowany na wywarcie wpływu na zachowanie klienta w celu rozwiązania określonego problemu; usługa ta powinna być oferowana na rynku przez osoby zewnętrzne, niezależne, w sposób zindywidualizowany zorientowany problemowo, w oparciu o swobodny wybór doradcy przez klienta”⁹ – według H. R. Stutza.

Trzecie podejście określa doradztwo jako specyficzny zawód i uwypukla wiele cech charakteryzujących takie usługi. W tym ujęciu doradztwo jest to:

• „usługa świadczona przez niezależną i wykwalifikowaną osobę lub osoby w zakresie: rozpoznania i badania problemów dotyczących polityki, organizacji, procedur i metod; zalecenia podjęcia stosownego działania oraz udzielanie pomocy we wdrożeniu tych zaleceń”¹⁰ – według Institute of Management Consults (Wielka Brytania);

• „fachowa, szeroka i specyficzna ekspertyza, do wykonania której doradcy używają swych umiejętności, by pomóc swym zleceniodawcom rozwiązać problemy w zarządzaniu, a także biorą udział w procesie planowania i określania celów i perspektyw danej organizacji”¹¹ – według American Institute of Certified Public Accounts (CPA);

Congress, The International Council of Management Consulting Institutes, Rome (Italy), 17–18 may 1993, s. 1.

⁷ J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa, 1990, s. 79.

⁸ A. Borkowski, *VII Światowy Kongres, Organizational Development, Przegląd organizacji*, 1986, Nr 10.

⁹ H. R. Stutz, *Management Consulting. Organisationstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1988, s. 102–103.

¹⁰ Greiner, Metzger, *op. cit.*, s. 5.

¹¹ *University Education for Management Consulting*, M. S. Kutner ed., New York: MAS Division of the American Institute of Certified Public Accountants [w:] Greiner, Metzger, *op. cit.*, s. 5.

• „fachowa usługa, która dostarcza profesjonalnej wiedzy i umiejętności oraz pomaga menedżerom analizować i rozwiązywać praktyczne problemy a także przenosić udane rozwiązania w zarządzaniu z jednego przedsiębiorstwa na inne”¹² – według M. Kubra;

• „usługa świadczona przez jedną osobę (instytucję) dysponującą odpowiednią wiedzą i przygotowaniem na rzecz drugiej osoby (instytucji), która tej usługi potrzebuje”¹³ – według Z. Szelocha;

• „usługa świadczona na zlecenie i na rzecz organizacji gospodarczej, administracyjnej, społecznej, prywatnej przez niezależną osobę (lub grupę osób) o odpowiednio wysokich kwalifikacjach”¹⁴ – według J. Antoszkiewicza;

• „świadczanie przez niezależną i mającą odpowiednie kwalifikacje osobę (lub osoby) usług polegających na wykrywaniu problemów organizacyjnych i ich rozwiązywaniu, formułowaniu strategii działania oraz organizowaniu jej realizacji; celem doradztwa jest pomoc kierownictwu przedsiębiorstwa zleciodawcy w rozwiązaniu problemów ekonomiczno-organizacyjnych, techniczno-organizacyjnych lub tylko organizacyjnych; usługa doradcza jest realizowana zazwyczaj na podstawie umowy o dzieło”¹⁵ – według W. W. Jakóbca.

W zaprezentowanych powyżej definicjach można wyróżnić pewne, charakterystyczne dla doradztwa elementy, a mianowicie:¹⁶

1) niezależna orientacja – słowa takie jak „perspektywa” i „obiektywizm” sygnalizują niezależną pozycję doradcy; doradca nie akceptuje automatycznie problemu i faktów podanych przez klienta, ale niezależnie od klienta formułuje swoją ocenę;

2) specjalny trening i kwalifikacje – aby sporządzić niezależną ocenę i stworzyć użyteczne wskazania, doradcy muszą posiadać wyjątkową wprawę i umiejętności; zdolności doradcy wywodzą się nie tylko z kombinacji specjalnego treningu i praktycznego doświadczenia, lecz także z wysokiego stopnia osobistej integralności; termin „kwalifikacje” w tym przypadku oznacza uznanie przez innych fachowców w tej dziedzinie;

3) serwis doradczy – doradztwo stanowi pomoc, a nie ściśle wykonywanie obowiązków związanych z zarządzaniem; współpraca doradcy z klientem polega na tym, że to właśnie klient ponosi końcową odpowiedzialność za wynajęcie

¹² M. Kubra, *Management Consulting. A Guide to the Profession*, International Labour Office, Geneva, 1988, s. 4.

¹³ Szeloch, *op. cit.*, s. 13.

¹⁴ Antoszkiewicz, *op. cit.*, s. 13.

¹⁵ *Słownik Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 1991, s. 35.

¹⁶ Greiner, Metzger, *op. cit.*, s. 5-6.

i skorzystanie z pomocy doradcy oraz zaakceptowanie lub odrzucenie jego zaleceń;

4) identyfikacja i analiza problemu – jednym z zasadniczych obszarów aktywności doradcy musi być orientacja w problemie; oznacza to, że przekazuje on klientowi to czego ten problem dotyczy, spogląda na ten problem „od wewnątrz” w celu określenia jego stopnia ważności, po czym jeśli jest to niezbędne, na nowo określa ten problem i identyfikuje jego przyczyny;

5) rozwiązywanie problemu i wdrożenie rozwiązania (lub nadzorowanie wdrożenia) – jest to bardzo ważny obszar działania; doradca jest wynajmowany w celu doprowadzenia do rozwoju organizacji (a nie po to, by utrzymać istniejący stan rzeczy).

Powyżej zaprezentowano trzy podejścia do doradztwa, które w pewnym stopniu uzupełniają się. Doradztwo może być postrzegane zarówno jako profesjonalna usługa jak i metoda dostarczania praktycznej rady i pomocy czy też proces działania. Nie ulega wątpliwości, że doradztwo rozwijało się w kierunku specyficznego obszaru działalności zawodowej i powinno być traktowane jako takie. Jednocześnie doradztwo jest również metodą pomocy organizacjom i zespołom wykonawczym w celu poprawy praktyki zarządzania, a także w działaniach indywidualnych i organizacyjnych.

Reasumując powyższe rozważania, można przyjąć, że doradztwo organizacyjne stanowią usługi zlecone przez daną organizację (klienta) i wykonanie przez odpowiednio przygotowane i wykwalifikowane osoby (doradców), które pomagają zleceniodawcy – w sposób bezstronny i niezależny – zidentyfikować występujące problemy organizacyjne, zanalizować istniejące trudności, sformułować rozwiązanie badanych problemów, oraz które – w przypadku wyrażenia takiego życzenia przez klienta – pomagają we wdrożeniu rozwiązania.

RODZAJE DORADZTWA ORGANIZACYJNEGO

Doradztwo organizacyjne może być klasyfikowane według różnych kryteriów. W literaturze przedmiotu najczęściej spotykanymi kryteriami podziału doradztwa są:¹⁷

- umiejscowienie doradcy – kryterium o charakterze podmiotowym określające, czy doradca jest członkiem danej organizacji czy też nie;

¹⁷ Szeloch, *op. cit.*, s. 18–33.

- zakres prac doradczych – kryterium o charakterze przedmiotowym, wyróżniające obszary pracy doradców;
- kryterium metodyczne – związane jest z podejściem doradcy do rozwiązania problemu; określa ono, w jaki sposób wykonuje on swoją pracę.

DORADZTWO ORGANIZACYJNE WEDŁUG KRYTERIUM UMIEJSCOWIENIA DORADCY

Stosując kryterium umiejscowienia doradcy, można wyróżnić trzy rodzaje doradztwa organizacyjnego: wewnętrzne, zewnętrzne, mieszane.

Doradztwo wewnętrzne, wywodzące się z idei prekursorów naukowego zarządzania, polega na tworzeniu i rozwijaniu wyspecjalizowanych służb w ramach organizacji – czyli doradców wewnętrznych, którzy świadczą usługi na rzecz tej organizacji. Proces zarządzania organizacją gospodarczą jest bowiem realizowany poprzez różnorodne wyspecjalizowane prace wykonywane na wszystkich szczeblach systemu zarządzania. W praktyce występują więc, np. specjaliści z zakresu planowania, wykonywania analiz techniczno-ekonomicznych, programowania, prognozowania a także księgowi, informatycy, prawnicy itd., dla których doradztwo stanowi jedną z pełnionych przez nich funkcji. Specjaliści ci uczestniczą w procesie zarządzania organizacją gospodarczą, będąc jej członkami.

Najogólniej można stwierdzić, że doradca wewnętrzny różni się od doradcy zewnętrznego przede wszystkim tym, że pracuje dla jednej organizacji, z którą jest związany umową o pracę, a jego funkcja jest umiejscowiona w strukturze organizacyjnej¹⁸.

Fakt istnienia doradztwa wewnętrznego jako odrębnego rodzaju doradztwa, został jednak potwierdzony nawet przez Institute of Management Consultants (Wielka Brytania), który w 1976 r. zgodził się, że termin „niezależna praktyka obejmować będzie doradców wewnętrznych, którzy spełniają wymagania standardów wiedzy, doświadczenia i kompetencji oraz przez cały czas mogą oferować obiektywne i niezależne rady”.¹⁹

Przewaga doradcy wewnętrznego polega na jego dyspozycyjności oraz gotowości zajęcia się problemem. Inny aspekt związany jest z odpowiedzialnością doradcy. Ma to głównie znaczenie psychologiczne, a wynika z tego, że osoba

¹⁸ M. Gromiec, *Konsultant wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, „Rzeczpospolita” z 21.10.1993 Dodatek „Konsulting”.

¹⁹ Kubr, *op. cit.*, s. 33.

będąca członkiem jakiejś organizacji czuje się, na ogół bardziej odpowiedzialna za swoje postępowanie przed innymi jej członkami. Do zalet doradców wewnętrznych należy również dobra znajomość przez nich kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stylu kierowania, mentalności personelu, układów nieformalnych. Korzystając z pomocy doradców wewnętrznych – nie istnieje także potrzeba informowania osób „z zewnątrz” o wszystkich sprawach dotyczących firmy.

Przy zatrudnianiu doradców wewnętrznych, niebagatelne znaczenie ma również aspekt finansowy. Usługi wykonywane przez doradców wewnętrznych są na ogół, przy założeniu, że organizacja ma wystarczającą ilość pracy dla nich, tańsze niż doradców z zewnętrznych (M. Kubr ocenia, że usługi doradcy zewnętrznego są droższe o 30–50%²⁰, natomiast R. E Kelley szacuje, że praca osób z zewnątrz może być nawet droższa o 50-100%²¹).

Doradztwo zewnętrzne jest, najogólniej stwierdzając, odpłatną usługą świadczoną przez niezależne i wykwalifikowane osoby na rzecz przedsiębiorstwa-zleceniodawcy²². Jest ono znacznie szerzej wykorzystywane niż doradztwo wewnętrzne. Okoliczności, w których szefowie organizacji zwracają się o pomoc do konsultantów mogą być różne, jednakże w pewnych sytuacjach powinni oni skorzystać z profesjonalnej pomocy doradców zewnętrznych, a mianowicie²³:

- zachodzi potrzeba całościowego badania w celu określenia problemów, które przeoczyła dyrekcja;
- kierownictwo wie, że istnieje problem, lecz nie jest pewne, na czym on polega;
- kierownictwo wie, na czym polega problem, lecz nie posiada wykwalifikowanych kadr do opracowania zadowalającego rozwiązania;
- kierownictwo zna istotę problemu, opracowało rozwiązanie i chce uzyskać potwierdzenie przez niezależnego specjalistę dla zaplanowanej strategii działania;
- kierownictwo zna istotę problemu, opracowało rozwiązanie, lecz nie posiada zasobów lub specjalistów do wdrożenia programu;

²⁰ *Ibid.*, s. 3.

²¹ R. E. Kelley, *Should you have an internal consultant?*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1979.

²² Greiner, Metzger, *op. cit.*, s. 12

²³ J. Brandon, *Where consultants fail down* [w:] *Management Today*, 1988, nr 5; *The new witch-doctors*, „The Economist” 2 13.02.1988.

• kierownictwo chce podnieść prestiż firmy (np. zatrudniając renomowaną firmę doradczą).

Zadania i zakres prac, jakie realizują doradcy zewnętrzni mogą być bardzo zróżnicowane. Można je sklasyfikować w następujących grupach²⁴:

1) prace o charakterze kompleksowym rozpoczynające się od diagnozy całej organizacji oraz jej otoczenia w celu ustalenia problemów wymagających rozwiązania, mające na celu zwiększenie efektywności jej funkcjonowania poprzez projektowanie, wdrożenie do okresowej kontroli proponowanych rozwiązań;

2) zadania problemowe, koncentrujące się na wybranych obszarach działania przedsiębiorstwa, bądź problemach, jak np. usprawnianie systemu planowania, ocena stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnej i możliwości jej zwiększenia, analiza zapotrzebowania na produkowane wyroby, usprawnienie struktury organizacyjnej danej firmy itd.;

3) diagnozy i ekspertyzy – służące określeniu nieprawidłowości i ich przyczyn oraz rozpoznania kluczowych problemów zakłócających prawidłowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa;

4) formułowanie opinii bądź udzielanie informacji niezbędnych do podjęcia prawidłowej decyzji.

Doradztwo mieszane polega na jednoczesnym korzystaniu z pomocy doradców wewnętrznych i zewnętrznych.²⁵ Takie podejście może w istotny sposób obniżyć koszty całego przedsięwzięcia a jednocześnie w znacznym stopniu przyspieszyć czas realizacji tego przedsięwzięcia, ponieważ:

• doradcy zewnętrzni mają możliwość przy pomocy doradców wewnętrznych, szybszego zapoznania się z organizacją klienta;

• dzięki świetnej znajomości proponowanych zmian występują mniejsze opory przy wdrażaniu proponowanych rozwiązań;

• doradcy wewnętrzni przechodzą „trening w działaniu”, poprzez współdziałanie z doradcami zewnętrznymi wzrastają ich kompetencje i wiarygodność.

W praktyce działalności doradczej firm zachodnich coraz częściej występuje forma doradztwa mieszanego.

²⁴ Szeloch, *op. cit.*, s. 21–22.

²⁵ Por. Kubr, *op. cit.*, s. 34.

DORADZTWO ORGANIZACYJNE WEDŁUG KRYTERIUM PRZEDMIOTU PRAC DORADCZYCH

Istnieją różne klasyfikacje doradztwa według kryterium zakresu prowadzonych prac doradczych. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych klasyfikacji jest podział na rodzaje doradztwa organizacyjnego związanego z poszczególnymi sferami działalności organizacji. Według tego kryterium można wyróżnić rodzaje doradztwa dotyczące następujących problemów²⁶:

- kierownictwa naczelnego, tzw. *general management*,
- produkcji,
- zasobów ludzkich,
- marketingu i dystrybucji,
- finansów i rachunkowości,
- badań i rozwoju,
- administracji,
- informatycznego wspomaganie zarządzania.

Doradztwo w zakresie kierownictwa naczelnego ma na celu pomoc kadrze kierowniczej i odpowiednim komórkom w organizacji klienta w identyfikacji i rozwiązaniu problemów dotyczących funkcjonowania organizacji jako całości. Obszar zainteresowań ogólnego kierownictwa obejmuje przede wszystkim: określanie głównych celów, polityki i strategii organizacji, wyznaczanie planów działania całej organizacji, dostosowywanie struktur oraz zadań kontrolnych do potrzeb organizacji. Sygnałami świadczącymi o wystąpieniu problemów z zakresu kierownictwa ogólnego są: ogólne pogorszenie się wyników działania organizacji, wzrastające niezadowolenie personelu, ogólnie nie najlepsze perspektywy całego sektora przemysłowego itp. Zwracając się do doradców o pomoc – organizacja może już przeżywać kryzys lub być bardzo blisko niego – a w tej sytuacji nie jest jasnym, w jaki sposób przywrócić prawidłowe jej funkcjonowanie. W innych przypadkach, występujący w organizacji problem, na pierwszy rzut oka wyglądający na bardzo specjalistyczny lub funkcjonalny, może być symptomem istnienia problemu w zakresie ogólnego kierownictwa i wpływać na całą organizację.

Doradztwo związane z problemami produkcji dotyczy podstawowych funkcji związanych z produkcją w następujących aspektach²⁷:

²⁶ Por. Greiner, Metzger, *op. cit.*, s. 10–12; Kubr, *op. cit.*, s. 213–334; Szeloch, *op. cit.*, s. 22.

²⁷ *Ibid.*, s. 264.

- produkt lub produkty;
- metody i organizacja pracy;
- pracownicy zatrudnieni przy produkcji.

W obszarze doradztwa w zakresie zasobów ludzkich, problematyki stanowiącej tradycyjną dziedzinę doradztwa organizacyjnego, nastąpiły w ciągu ostatnich 20–30 lat, bardzo istotne zmiany. Dokonują się one przede wszystkim w następujących obszarach²⁸:

A. Ludzie pracujący w organizacji zmieniają się pod wieloma względami; stają się lepiej wykształceni i przygotowani do pracy, bardziej pewni swoich racji, lepiej poinformowani i bardziej zainteresowani działaniami podejmowanymi przez polityków i administrację państwową. Zmienia się ich system wartości, wzrastają aspiracje zawodowe i życiowe. Stosunki międzyludzkie w organizacjach stały się bardziej kompleksowe, zróżnicowane i trudniejsze do kierowania;

B. Wzrost liczby zagadnień dotyczących pracowników, obejmujących m.in. warunki zatrudnienia, pracy i wynagradzania, które regulowane są przepisami prawnymi lub stanowią przedmiot uzgodnień między organizacjami pracowników i pracodawców; rozpatrując te kwestie – doradca musi być w pełni świadomy obowiązujących przepisów prawnych i ogólnych relacji w zatrudnieniu oraz potrzeb informacyjnych;

C. Pojawiły się nowe podejścia do „czynnika ludzkiego”; pracownicy zaczęli być postrzegani jako najbardziej wartościowe zasoby organizacji, a to z kolei stało się podstawową przesłanką do odpowiedniego traktowania ludzi i motywowania ich samorozwoju, odgrywania roli przywódcy, inwestowania w treningi i rozwój czy też wyboru systemu rozwoju pracowników. Działania te wspomagane są przez nauki społeczne, przede wszystkim psychologię i socjologię, wykorzystanie w funkcjonowaniu organizacji w realiach między poszczególnymi pracownikami i grupami wewnątrz organizacji;

D. Nastąpiło zrozumienie, że zarządzanie ludźmi jest bardziej związane z kulturą organizacyjną i systemami wartości niż inne obszary zarządzania; praktyka pokazała, że to co jest standardem w jednej organizacji czy kraju może być niemożliwe do przyjęcia w innym (np. zmienny czas pracy, pokój wypoczynkowy wspólny dla wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji, niezależnie od ich pozycji i stopnia w hierarchii, bezpośredni dostęp do naczelnego kierownictwa). Zarówno praktycy zarządzania, jak i doradcy organizacyjni muszą być bardziej ostrożni i zwracać większą uwagę, gdy pracują z ludźmi

²⁸ *Ibid.*, s. 279–293.

zróżnicowanymi pod względem etnicznym, społecznym, kulturalnym, religijnym czy poziomu wykształcenia.

W obszarze doradztwa w zakresie zasobów ludzkich, bardzo często pojawia się także problem odpowiedniego doboru kadr. Typowa usługa w tym przypadku obejmuje z jednej strony – przedstawienie przez klienta warunków pracy, wymaganych kwalifikacji od potencjalnego pracownika itp., z drugiej zaś – poszukiwanie i wybór odpowiednich kandydatów przez doradcę. Ostateczny wybór dokonywany jest przez zleceniodawcę.²⁹

Doradztwo w zakresie marketingu stanowi kolejny rodzaj doradztwa. Specjaliści w tej dziedzinie mogą nauczyć członków organizacji jak poznać i pobudzać popyt i podaż oraz jak kreować gusty i zaspokajać potrzeby, wymagania i preferencje nabywców. Często prowadząc badania rynkowe dostarczają oni przedsiębiorstwu informacji, które stanowią podstawę procesu decyzyjnego. Doradztwo marketingowe może dotyczyć też strategii marketingu, badań marketingowych, decyzji marketingowych (kreowanie produktu, zakup i sprzedaż, transport i magazynowanie, finansowanie, podejmowanie ryzyka), kontroli działań marketingowych.³⁰

Doradztwo w zakresie finansów i rachunkowości dotyczy pomocy w zakresie przeprowadzenia ekonomicznej analizy kosztów, badania czynników kształtowania wyniku finansowego przedsiębiorstwa. W dziedzinie rachunkowości doradcy mogą brać udział w kontrolach dokumentacji lub prowadzić szkolenia dotyczące zasad księgowania.³¹

Doradztwo w zakresie badań i rozwoju dotyczy przede wszystkim rozwoju organizacji, rozwoju techniki produkcji, analizy konstrukcji wyrobów, oceny nowych wyrobów, oceny stosowanych metod oraz oceny programów rozwoju.

Prace doradcze dotyczące rozwoju organizacji mają na celu pomoc w adaptowaniu się organizacji do dynamicznych zmian środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Członkowie organizacji, przy pomocy doradców zewnętrznych, pracują nad usunięciem istniejących barier w obrębie postaw, zachowań, procedur, polityki i struktur. Bariery te przeszkadzają w efektywnym działaniu i wprowadzaniu zmian w organizacji. Głównym zadaniem doradców jest doskonalenie i integracja członków organizacji.³²

²⁹ Por. A. Rządca, *Rynek usług doradczych*, „Zarządzanie” 1989, nr 3.

³⁰ Szeloch, *op. cit.*, s. 24.

³¹ *Ibid.*, s. 26.

³² J. Wojownik, *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWN, Warszawa, 1984, s. 305–306.

Doradztwo w zakresie administracji dotyczy organizacji aparatu administracyjnego, kontroli kosztów utrzymania administracji oraz systemu informacji wewnętrznej, tj. obiegu i sprawności wymiany informacji oraz możliwości przekazywania informacji.³³

Doradztwo w zakresie informatycznego wspomaganie zarządzania wraz z rozwojem techniki komputerowej nabiera coraz większego znaczenia. Najogólniej można stwierdzić, że polega ono przede wszystkim na wprowadzaniu i doskonaleniu istniejących systemów komputerowego wspomaganie zarządzania, zarówno w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania.

Działalność doradcza w tym zakresie obejmuje wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa: produkcję, finanse, marketing i dystrybucję, zarządzanie bieżącą działalnością. Od doradców oczekuje się pomocy w odpowiednim zaprojektowaniu przebiegów informacyjnych, stosowanej dokumentacji wewnętrznej, wyboru odpowiedniego sprzętu, dostosowania oprogramowania do potrzeb konkretnej organizacji, szkolenia pracowników w zakresie wprowadzanych zmian a także stałej aktualizacji funkcjonującego w organizacji systemu informacyjnego.³⁴

DORADZTWO ORGANIZACYJNE WEDŁUG KRYTERIUM METODYCZNEGO

W wyróżnianiu rodzajów doradztwa organizacyjnego kryterium metodyczne jest najbardziej popularne i najczęściej stosowane. Podstawą wyodrębnienia poszczególnych rodzajów stanowi podejście do pracy doradczej. Może ono przyjąć dwojaką formę: doradztwa ekspertowskiego lub doradztwa partycypacyjnego

Doradztwo ekspertowskie określane w literaturze przedmiotu jako tradycyjne (klasyczne, twarde). Doradca występuje tu jako ekspert lub projektant. Pełniąc rolę eksperta – przeprowadza ekspertyzę, zbiera informacje, diagnozuje organizację, opracowuje ocenę możliwości, opisuje nowy system, szkoli personel w nowych technikach, rekomenduje zmiany organizacyjne i inne, komentuje nowe projekty kierownictwa itp. Pełniąc rolę projektanta – doradca projektuje określone rozwiązania, które klient ma wdrożyć.

³³ Szeloch, *op. cit.*, s. 26.

³⁴ Kubr, *op. cit.*, s. 315–334.

Współdziałanie klienta z doradcą-ekspertem ogranicza się jedynie do dostarczania żądanych informacji, akceptowania lub odrzucania propozycji przedstawionych na ogół w formie raportu końcowego. Doradca określa cele, koncepcję rozwiązania i formułuje zalecenia. Klient otrzymuje konkretne, gotowe propozycje działań, które powinien podjąć. Interakcje między doradcą a systemem klienta podczas procesu rozwiązywania problemu są w tym przypadku niewielkie. Doradca nie bierze odpowiedzialności za wdrożenie i dalszą realizację swoich wytycznych³⁵

Doradztwo partycypacyjne ma inny charakter niż doradztwo ekspertowskie. W literaturze przedmiotu określane jest jako nowoczesne (miękkie). Doradca występuje tu jako agent zmiany, próbuje pomóc organizacji w rozwiązywaniu występujących w niej własnych problemów poprzez uświadomienie procesów organizacyjnych. Działający w tej roli doradca stymuluje pracowników do znalezienia przez nich rozwiązania występujących problemów.

Podczas gdy doradca-ekspert sugeruje klientowi co należy zmienić, doradca stosujący podejście partycypacyjne proponuje głównie, w jaki sposób dokonać zmian i pomaga klientowi w przechodzeniu przez ten proces zmian. Dzięki posiadanej wiedzy metodycznej (dotyczącej prawidłowego wykorzystania metod, technik i procedur doradczych), pomaga kierownictwom organizacji w odpowiednim wykorzystaniu posiadanych przez ich przedsiębiorstwo zasobów oraz wiedzy fachowej.

Zadaniem doradcy jest inicjowanie, strukturalizowanie i sterowanie procesem rozwiązywania problemu. Podstawowy problem musi jednak, przy metodycznej pomocy doradcy, rozwiązać sam klient.

Podstawowym warunkiem koncepcji doradztwa partycypacyjnego jest tworzenie zespołów zadanio wych, które składają się z:

- kompetentnych pracowników organizacji klienta, posiadających właściwą wiedzę merytoryczną o swojej firmie
- doradców, dysponujących niezbędną wiedzą metodyczną.

Takie zespoły zadaniowe charakteryzują się zmiennym składem podczas procesu wypracowywania rozwiązania.

W modelu doradztwa partycypacyjnego zakłada się więc tworzenie zespołu, w którym są połączone dwa, równorzędne pod względem wartości, typy wiedzy niezbędnej do przeprowadzenia innowacji organizacyjnej z wykorzystaniem doradcy zewnętrznego.

³⁵ *Ibid.*, s. 44–45.

Pierwszy to wiedza szczegółowa (merytoryczna) kierownictwa i pracowników firmy na temat danej organizacji, drugi – wiedza ogólna (metodyczna) eksperta o metodach i narzędziach jej diagnozy i doskonalenia, o możliwych do wykorzystania koncepcjach i podejściach teoretycznych oraz procesach organizacyjnych i kierowaniu nimi. Praca zespołu – pod odpowiednim nadzorem (merytorycznym – kompetentnej osoby z organizacji klienta oraz metodycznym, doradcy) pozwala na właściwe połączenie obu tych typów wiedzy i w efekcie na uzyskanie rozwiązania poprawnego zarówno pod względem metodologicznym, jak i odpowiadającym specyfice systemu organizacyjnego, na potrzeby którego zostało sformułowane. Doradztwo partycypacyjne stwarza możliwości uruchomienia w organizacji trwałego mechanizmu innowacyjnego, działającego również po odejściu doradcy. W rezultacie nie tylko zwiększa się prawdopodobieństwo uzyskania lepszego rozwiązania, ale także kształtuje się umiejętności wykorzystania wiedzy teoretycznej i abstrakcyjnego myślenia w codziennej praktyce organizacyjnej.³⁶

Doradztwo stanowi dziedzinę usług, których znaczenie, szczególnie w okresie dynamicznie dokonujących się przemian, jest niezwykle duże. To od skuteczności i jakości działania profesjonalnych doradców w znacznym stopniu zależy tempo i głębokość przemian zachodzących w polskiej gospodarce. Niezbędne jest zatem odpowiednie współdziałanie kierownictw organizacji (klientów) z profesjonalnymi doradcami, którzy mogą i powinni służyć pomocą zarówno w okresie dokonujących się przemian, jak i w prowadzeniu bieżącej działalności. Konieczne jest zatem z jednej strony – zrozumienie przez kierownictwo organizacji (klientów firm doradczych), jakiego rodzaju pomocy i w jakim zakresie mogą oczekiwać od doradców, z drugiej zaś – odpowiednie reagowanie na te potrzeby ze strony doradców.

SUMMARY

In the period of the progressing system transformation in Poland, when enterprises must function in the new conditions and the managers must learn to act efficiently in the situation when they do not always can cope with the existing problems, counsel assumes greater and greater importance. Now it constitutes a developing sphere of services in our country but still there exists a barrier of distrust on the part of the managers (possible clients) towards the advisors providing

³⁶ Szeloch, *op. cit.*, s. 28–29; J. Antoszkiewicz, *Doradztwo w obszarze organizacyjno-technicznym*, „Nauka o Zarządzaniu” 1988, nr. 1, s. 86–87.

services in this domain. It is largely due to the fact that not all clients (and advisors) are aware of what they can expect from this kind of services.

The present paper discusses the importance of counsel which, generally speaking is a service rendered by one person/institution for the benefit of another person/institution that orders this service. Besides, the paper presents the task facing advisory services in different layers of the services.

The variety of tasks facing counsel causes that there is no explicit definition. Different views of counsel were presented which are treated as a possibility for activity, a specific process animated and coordinated by an advisor and a specific job.

Organisational counsel can be classified according to different criteria – most frequent criteria of division of counsel include the place of the advisor, the scope of advisory work and the methodical criterium. The paper characterised different kinds of counsel distinguished according to the discussed criteria.