



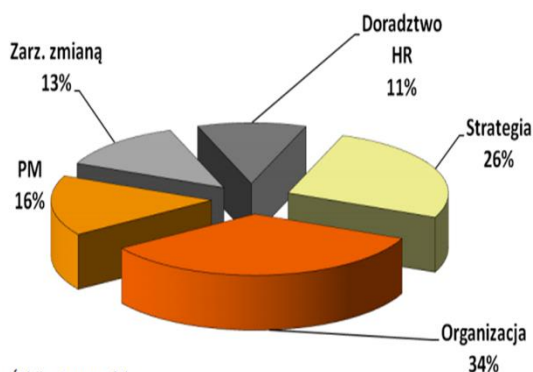
Doradztwo biznesowe rozwiązaniem na ograniczenie ryzyka działalności i zwiększenie efektywności działań

Katarzyna Bogusz

Czym jest doradztwo? Ryzykujący czy przewidujący – kto i w jakich obszarach korzysta z usług doradczych?

Doradztwo biznesowe jest jedną z najmłodszych specjalizacji doradczych, która wyodrębniona została z szerokiego zakresu usług i cieszy się coraz większą popularnością nie tylko w dużych organizacjach, ale także w średnich i mniejszych przedsiębiorstwach. Doradztwo to szeroka gama usług od definiowania strategii firmy poprzez jej reorganizację, zarządzanie posiadanymi zasobami oraz planowanie i wdrażanie proponowanych rozwiązań.

Elementy składowe doradztwa biznesowego – ujęcie ogólne:



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Przedstawione dane procentowe ulegają nieznacznym zmianom w kolejnych latach, jednak udział poszczególnych składowych ma proporcje zbliżone do przedstawionych.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Ostatnie lata to nieustanne doskonalenie oraz rozszerzanie zakresu oferowanych usług ze szczególnym uwzględnieniem usług marketingowych i informatycznych a także zmieniających się uwarunkowań kulturowych. Dzisiaj rynek konsultingowy, podobnie jak większość obszarów naszego życia jest konkurencyjnym rynkiem globalnym, który tworzą duże firmy międzynarodowe, konsultanci indywidualni oraz małe firmy zatrudniające do 10 wyspecjalizowanych doradców. Każdy znajdzie więc ofertę na miarę swoich oczekiwań i możliwości. W ciągu ostatnich lat zmienia się też forma współpracy z doradcami, którzy dzisiaj coraz częściej pełnią funkcję swego rodzaju pracowników tymczasowych.

Przecieranie szlaku czy wyważanie otwartych drzwi?

Czy sprawnemu menedżerowi potrzebna jest pomoc? Kiedy warto szukać wsparcia dla biznesu? Czego można oczekiwać od partnera zmiany?

Bez względu na rodzaj kapitału założycielskiego danego przedsiębiorstwa, decyzje dotyczące bieżącego zarządzania podejmuje zwykle zarząd. Jedną z najważniejszych decyzji (o ile nie najważniejszą) z zakresu kierowania organizacją jest nakreślenie wspólnej wizji przyszłości. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić osiągnięcie przez firmę sukcesu bez posiadania określonych celów, misji, systemu wartości wspólnych dla wszystkich działów i pracowników. To bez wątpienia podstawowe, bazowe czynniki powodzenia i rozwoju. Jednocześnie nadal dość często wspólne wizje opierają się na charyzmie lidera, albo też powstają na skutek sytuacji

Wsparcie w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych i planów rozwoju dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców zostało przewidziane w ramach **działania 2.2 Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku.**

Szczegółów szukaj na stronie www.parp.gov.pl lub zapytaj naszych konsultantów:

22 432 89 91, 22 432 89 92,

22 432 89 93

oraz

0 801 33 22 02*

* koszt połączenia jak za



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



krzysowych, kiedy wszyscy jednoczą się wokół zdiagnozowanego właśnie zagrożenia, które w dłuższej lub krótszej perspektywie godzi w interesy wszystkich grup pracowników. Jednak nie na takich przyczynach zaangażowania i nie na chwilowej współpracy, czy raczej subordynacji zależy pracodawcom. Najbardziej efektywne zaangażowanie wynika z postawy każdego pracownika indywidualnie i jest budowane przez wspólną wizję przyszłości i przedstawienie jej w formie zbioru zasad i praktycznych wskazówek zastosowania.

Skuteczni liderzy rozumieją tę prawidłowość, dlatego starają się budować w swoich organizacjach wspólne obrazy przyszłości, przedstawiają wizję i cele do realizacji. Jeżeli potrzebują wsparcia w tym zakresie korzystają z usług firm doradczych, tym samym zwiększają szanse powodzenia projektu, zakres wykorzystywanej wiedzy oraz dzielą się odpowiedzialnością. Sprawny strateg, świetny zarządca i organizator nie musi jednakowo dobrze radzić sobie w każdym obszarze działalności firmy.

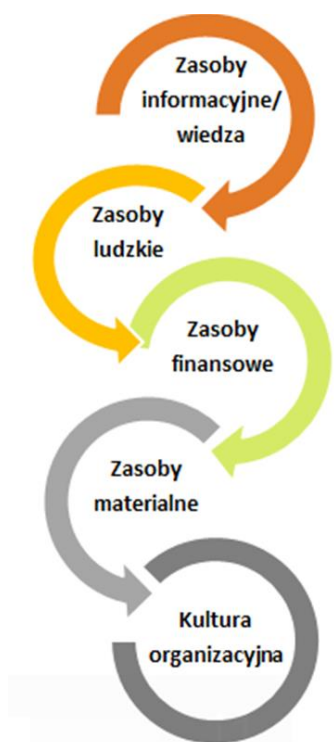
Na podstawie wieloletniej praktyki w tym zakresie pozwolę sobie na stwierdzenie, że **często świetnym przywódcą i wybitnym strategiem łatwiej dostrzec i antycypować skutki zewnętrznych zagrożeń rynkowych, niż zarzewia konfliktów czy zagrożenia wewnętrzne.** Czym innym jest bowiem tworzenie wizji, nadzór finansowy, bieżąca kontrola, rozumienie i docenianie każdego segmentu działalności, czy określanie celów biznesowych dla każdego z nich, czym innym zaś umiejętność sprawnego, merytorycznego zarządzania każdym działem, każdą grupą wiekową pracowników, diagnozowanie zagrożeń wewnętrznych dzień po dniu, przy jednoczesnym zapewnieniu pełnej, zintegrowanej komunikacji uwzględniającej różnorodność potrzeb i możliwości zainteresowanych odbiorców. Tym bardziej, że należy uwzględnić pełną listę zasobów, jakimi dysponuje organizacja.

Zwykle wyróżnia się 4 główne zasoby przedsiębiorstwa, jednak w ostatnim czasie wraz z wiedzą dotyczącą środowiska sprzyjającego rozwojowi i wprowadzanym zmianom, bez wahania dołączamy na stałe piąty element – kulturę organizacyjną, która jest swego rodzaju gwarantem udanych realizacji oraz nieocenioną mocą każdej zdrowej organizacji.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Zasoby przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne Autorki

Świadome budowanie kultury organizacyjnej, jej obiektywna ocena stworzona na podstawie badania opinii pracowników, określenie mocnych stron i punktów do poprawy, a także wyznaczenie kierunków działania stanowią dużą siłę każdej organizacji. Ta niepozorna wartość, budowana niejako „przy okazji” wykonywania codziennych zadań i realizacji celów biznesowych daje o sobie znać w najmniej oczekiwanych momentach i może być bezcennym sojusznikiem zarządu albo wręcz przeciwnie – bezlitosnym recenzentem.

Kosztowne konsekwencje złych decyzji i mit zgranych zespołów menedżerskich

Złe decyzje menedżerów powodują zwykle bardzo kosztowne konsekwencje, które często rozciągają się na lata. Dotyczy to każdego z wymienionych wyżej obszarów działalności organizacji. Aby zapobiec trudnościom związanym z wielkością obszaru, na który mają wpływ poszczególne decyzje, firmy dzielą je na mniejsze komórki organizacyjne. Inaczej mówiąc budują

funkcjonalne hierarchie, które z jednej strony powodują wygodny podział pracy i odpowiedzialności, z drugiej zaś nieuchronnie prowadzą do utrudnienia lub wręcz uniemożliwienia wszelkich związków pomiędzy poszczególnymi funkcjami.

W tak zmieniającej się sytuacji analiza najważniejszych problemów w firmie staje się przedsięwzięciem ryzykownym, a nawet niewykonalnym. Kiedy jednak problem zostaje zidentyfikowany do walki z nim kierowane są całe zespoły menedżerów, albo tworzone są specjalne zespoły projektowe mające rozwiązać problemy stanowiące przeszkody dla prawidłowego funkcjonowania firmy.

Niestety często okazuje się, że zespoły toczą różnego rodzaju walki i potyczki o swoje terytoria i wpływy, dbają o budowanie i utrwalenie swojego dobrego wizerunku, co wiąże się z unikaniem trudnych, niepopularnych decyzji i stwarzaniem pozorów zgranego zespołu.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Odnosząc te tezy do konkretnej organizacji warto zastanowić się „jak to u nas wygląda” i zadać sobie pytanie za co nagradzamy menedżerów zespołów projektowych – za zadawanie trudnych pytań prowadzące do rzeczywistego wypracowania rozwiązania czy może za łagodne zażegnanie kryzysu niekoniecznie owocujące skutecznymi rozwiązaniami?

Zakładnicy własnych przekonań – jakie korzyści niesie ze sobą doradztwo biznesowe

Kto lepiej ode mnie zna moje przedsiębiorstwo? Od czego zależy różnica w ocenie sytuacji firmy? Jakie korzyści (bezpośrednie i pośrednie) niesie ze sobą zmiana sposobu działania organizacji?

Nowa perspektywa oceny sytuacji, zmiana sposobu myślenia, czy wypracowanie wspólnej wizji działania to tylko niektóre z korzyści towarzyszących pojawieniu się doradców biznesowych w organizacji. Do innych korzyści należą, m.in.:

- zwiększenie efektywności działania,
- optymalizacja przepływu zasobów,
- optymalizacja kosztów,
- dostosowanie procesów biznesowych do zmieniającej się sytuacji rynkowej,
- ocena sytuacji niezależna od uwarunkowań wewnętrznych i stereotypów organizacyjnych.

Co jeszcze zmienia pojawienie się doradców zewnętrznych?

Poza ekspercką wiedzą pojawia się nowy punkt odniesienia. Siłą rzeczy osoby spoza firmy traktowane są nieco inaczej, z pewnym dystansem, są uważnie obserwowane, ale jednocześnie uważniej słuchane, a ich opinie i propozycje (zwłaszcza te trudne) łatwiej przyjąć i zaakceptować niż tę samą treść od dobrze znanego podwładnego. Opinia zewnętrznego konsultanta nie jest obciążona historią wewnętrznych sympatii, antypatii, czy rozbieżnych grup interesów.

Paradoksalnie współpraca z firmami doradczymi często wpływa pozytywnie na relacje pomiędzy pracownikami organizacji, a przynajmniej częścią z nich





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



dedykowaną do współpracy z doradcami. Otwarci i zaangażowani pracownicy traktują takie okazje również jako szanse rozwoju.

Szeroki zakres doradztwa biznesowego pozwala znaleźć wsparcie i daje szanse na rozwój praktycznie każdej dziedziny działalności organizacji. Niekiedy obejmuje też zakres dotąd nieobecny w strukturze organizacyjnej, co zdarza się kiedy firma z małej staje się średnią organizacją, która dotąd nie potrzebowała np. specjalisty ds. zarządzania ludźmi czy komunikacji wewnętrznej. Przygotowany merytorycznie specjalista będzie w stanie przedstawić strategię nowej komórki oraz nakreślić schemat działania dopasowany do sytuacji biznesowej organizacji.

Podejmując decyzję o korzystaniu z usług doradczych zarząd decyduje się na szybsze osiągnięcie skuteczności operacyjnej, ograniczając jednocześnie przestrzeń do popełniania niepotrzebnych a często kosztownych błędów i ma wszelkie podstawy do tego, by tej efektywności oczekiwać oraz narzędzia, by ją egzekwować i dość dokładnie wyliczyć.

O autorze:

Katarzyna Bogusz - konsultant, menedżer, certyfikowany trener biznesu, absolwentka francuskich uczelni oraz podyplomowych studiów Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Prowadzi Aperion Doradztwo Biznesowe - działalność doradczą w zakresie HR, komunikacji wewnętrznej oraz kontroli zarządczej. Do obszaru swoich zainteresowań zawodowych zalicza przede wszystkim holistyczne zarządzanie ludźmi, traktowane jako proces oraz komunikację wewnętrzną jako element warunkujący efektywne zarządzanie. Jest autorką licznych publikacji o tematyce zarządzania ludźmi (w miesięczniku Personel Plus) oraz kontroli zarządczej. Prowadzi blog „HR-owe refleksje”.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego