

# PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ V PERSPEKTIVĚ

## 1. POVAHA A CÍL PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ

### 1.1 Definice: Co je poradenství?

Poradenství lze definovat mnoha způsoby. Dva základní přístupy k poradenství: První přístup pohlíží na poradenství ze širokého funkčního hlediska. „Poradenským procesem míním jakýkoli způsob *poskytování pomoci* zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce *nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu*, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“

Definice podtrhují, že poradci jsou pomocníci anebo tvůrci možností, a předpokládají, že takovou pomoc mohou poskytnout osoby ovládající širokou škálu nejrůznějších profesí.

Druhý přístup považuje poradenství za specifickou odbornou službu a klade důraz na celou řadu charakteristických vlastností, jimiž se taková služba musí vyznačovat. „Poradenství pro řízení je poradenská služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.“

Uvedené dva přístupy považujeme spíše za vzájemně se doplňující než protichůdné. V poradenství pro řízení lze vidět buď kvalifikovanou službu, anebo metodu poskytující praktickou radu a pomoc.

PORADENSTVÍ ⇒ profesionální pomoc řídicím pracovníkům

Poradenství pro řízení poskytuje odborné vědomosti a dovednosti související s praktickými problémy řízení. Člověk se stává poradcem, jakmile si osvojí dostatečné znalosti o nejrůznějších situacích v řízení, dovednosti nutné k řešení problémů a vyměňuje si zkušenosti s jinými: aby dokázal identifikovat problémy, vyhledávat relevantní informace, analyzovat a syntetizovat, vypracovávat návrhy na zlepšení, komunikovat s lidmi, plánovat změny, překonávat odpor je změnám, pomáhat zákazníkům učit se ze zkušeností, přenášet metody řízení z jedné země do druhé, atd.

Poradce se učí rozpoznávat obecné trendy a obvyklé příčiny problémů s velkou pravděpodobností, že najdou vhodné řešení; učí se také přístupu k novým problémům a možnostem. Profesionální poradci nadto neustále drží krok s odbornou literaturou a vývojem koncepcí, metod a systémů řízení, včetně takových, které vznikají na vysokých školách a ve výzkumných ústavech. Fungují tedy jako spojovací článek mezi teorií a praxí řízení. Dokonce i vynikající řídicí pracovník může shledat, že poradce pro řízení může organizaci přispět něčím novým.

### Poradenská služba

Poradenství je v zásadě poradenskou službou. Poradci nejsou využíváni k tomu, aby vedli organizaci nebo přijímali choulostivá rozhodnutí namísto řídicích pracovníků. Poradci nemají přímou pravomoc rozhodovat o změnách a implementovat je. Sami odpovídají za kvalitu a integritu svého kvalifikovaného doporučení. Nejenom udělit správnou radu, ale udělit ji správným způsobem, správné osobě a ve správnou dobu.

### Nezávislá služba

Poradenství je nezávislá služba. Poradce musí umět sám zhodnotit jakoukoli situaci, říci pravdu a upřímně a objektivně doporučit to, co zadavatelská organizace potřebuje učinit, aniž rozmyslí o tom, jak to může ovlivnit jeho vlastní zájmy.

**Finanční nezávislostí** se rozumí, že poradce nemá žádný zájem na postupu, který zvolí zákazník.

**Administrativní nezávislost** znamená, že poradce není zákaznickovým podřízeným a nemůže být postížen jeho administrativními rozhodnutími.

**Politická nezávislost** znamená, že ani řídicí složky objednatelské organizace, ani její zaměstnanci nemohou ovlivňovat poradce neformálně, prostřednictvím politické moci a styků, příslušnosti k politické straně a podobných vlivů.

**Emocionální nezávislost** znamená, že poradce si zachovává svoji nestrannost bez ohledu na přátelské a jiné citové svazky.

## 1.2 Proč se využívá služeb poradců?

Vedoucí pracovníci se obracejí na poradce, pokud vycítí, že potřebují pomoc při řešení problému. Práce poradce začíná úsudkem, že nějakým stav je neuspokojivý, popř. že se dá zlepšit.

Hlavní praktické důvody → mimořádné znalosti a dovednosti

O pomoc poradců je možné požádat, nemá-li organizace dostatek lidí schopných ujmout se řešení problému s toutéž vyhlídkou na úspěch. Často může jít o speciální metody a techniky dotyčného poradce. Poradce může poskytnout tyto schopnosti, může zákazníka upozorňovat na organizační procesy a vztahy a pomáhat mu definovat a sledovat vhodnou strategii změny.

Intenzivní profesionální pomoc na dočasné bázi

Mohou být technické dovednosti v dané organizaci k dispozici, avšak řídicí pracovníci nebo odborníci z řad zaměstnanců nemohou být uvolněni pro intenzivní a ničím nepřerušovanou práci na závažném problému nebo projektu. Každodenní pracovní zatížení jim nenechává příliš mnoho času. Poradci nejen tímto časem disponují, ale s organizací se rozloučí, jakmile bude projekt u konce.

Nestranné stanovisko odjinud

Poradenství je nezávislé na zadavatelské organizaci a neovlivněné její kulturou, může pro řízení poskytnout neotřelý názor a být objektivní v situacích, kde by se tak nezachoval žádný člen této organizace. Někteří si zvykli používat služeb poradce jako jakési rezonanční desky a probírat s ním všechna významná rozhodnutí ještě před jejich přijetím.

Ospravedlňování rozhodnutí řídicích pracovníků

Přijmout zakázkové úkoly a předložit zprávy, aby řídicí pracovník mohl ospravedlnit své rozhodnutí poukazem na poradcovu doporučení.

Poučení z poradenství

„Jediná práce, která skutečně stojí za námahu v povolání poradce, je ta, která vzdělává – která učí zákazníky a jejich zaměstnance kvalitnější řídicí práci.“ Mnoho zákazníků se obrací na poradce ne proto, aby našli řešení pro jeden zjevný problém, ale aby si osvojili poradcovy mimořádné technické znalosti a metody, které používá při identifikaci problémů a implementaci změn. Z poradenských zakázek se stávají vzdělávací zakázky – OUTSOURCING (?): „organizacím se pomáhá, aby si pomáhaly samy“.

Přínos musí převyšovat náklady

Vztah mezi náklady a přínosem je důležitý faktor při rozhodování, zda využít poradce nebo ne → přínos vyšší než náklady.

### 1.3 Kdo využívá služeb poradců?

Nemocné nebo špičkové organizace?

Bývaly doby, kdy se pozvání poradce považovalo za nouzové řešení a přiznání nekvalifikovanosti a neschopnosti zvládnout situaci vlastními zdroji organizace.

Tento postoj kontrastuje se současnou praxí mnoha dobře řízených a všeobecně úspěšných podniků. Zkušenost ukazuje, že i silné a významné organizace vypracovaly mnoho záměrů akcí a chopily se velkých příležitostí k podnikání s pomocí poradců.

Počínaje kvalitou nebo úrovní situace, před kterou stojí zadavatelská organizace, může být poradce požádán, aby pomohl napravit situaci, která se zhoršila (korektivní problém), zlepšit stávající situaci (progresivní problém) anebo vytvořit zcela novou situaci (tvůrčí problém).

Mimo rámec podnikatelské společnosti

Poradenství má svůj původ v soukromém podnikání; rozvoj a diverzifikace poradenství jsou těsně spjaty s rozvojem *podnikatelské společnosti* a se změnami v metodách podnikání. Největší a nejúspěšnější podniky považují za důležité zaměstnávat poradce. Mnoho firem má své „stálé“ konzultanty. V některých poradenských firmách tvoří objem opětovných zakázek až 70 – 80 procent.

V *malém podniku* může být obtížné rozhodnout se požádat o pomoc poradce. Může být považována za nákladnou. Někteří poradci se specializují na problémy drobných podniků a v některých zemích mají malé firmy k dispozici státem dotované poradenské služby.

Význačným trendem je práce vykonaná pro *veřejný sektor*. Poradci se uplatňují v ústředních a místních správních orgánech, specializovaných vládních úřadech a službách a veřejných podnicích. Ve Spojených státech → 30 – 40 % služeb správnímu sektoru.

Mezinárodní scéna

Využívání služeb poradců v jiných než jejich domovských zemích je dalším vývojovým trendem. Významným uživatelem poradenských služeb je například Světová banka.

Některé poradenské firmy se staly skutečnými nadnárodními společnostmi, jejichž příjem pochází do značné míry z práce v zahraničí a které mají pobočky nebo sesterské firmy v několika zemích různých kontinentů.

### 1.4 Základy poradenského přístupu

Poradenství se vyznačuje nejen rozmanitostí, ale i jistými obecnými zásadami a metodami. Pohovor a psaní zpráv jsou základní poradenské postupy. Efektivní poradenský přístup navrhuje, jak řešit dva kritické rozměry změny v zadavatelské organizaci:

- 1) *technický rozměr*, týkající se podstaty problému řízení nebo podnikání, před kterým stojí zákazník, a způsobu, jakým může být tento problém analyzován a vyřešen;
- 2) *lidský rozměr*, tj. vztah mezi poradcem a zákazníkem a způsob, jakým lidé v zadavatelské organizaci reagují na změny a jak jim lze pomoci v jejich plánování a implementaci.

Jak řešit zákazníkův technický problém

Nejprve pomáhá poradce zákazníkovi řešit jeho problémy z technického hlediska. Zákazník očekává od poradce značnou technickou kvalifikovanost v dotyčné oblasti, např. mezinárodní finanční operace, řízení zásob pomocí počítače. Při řešení daného problému aplikuje poradce metodu přísné identifikace problému a řešení problému, která zahrnuje shromažďování, ověřování a prověřování fakt, zkoumání dohadů a dojmů sdělených zákazníkem a podrobení všech zjištěných skutečností důkladné diagnóze.

Jaký vztah navázat se zadavatelskou organizací při plánování a implementaci změn

Druhým kritickým rozměrem poradenského přístupu je efektivní vztah poradce – zákazník při plánování a implementaci změn. Poradce a zákazník si musí vyjasnit své vlastní role. Poradce si může zvolit mezi několika rolemi v závislosti na povaze problému a zkušenosti a stanoviscích zákazníka. Snaží se získat zákaznickou spolupráci.

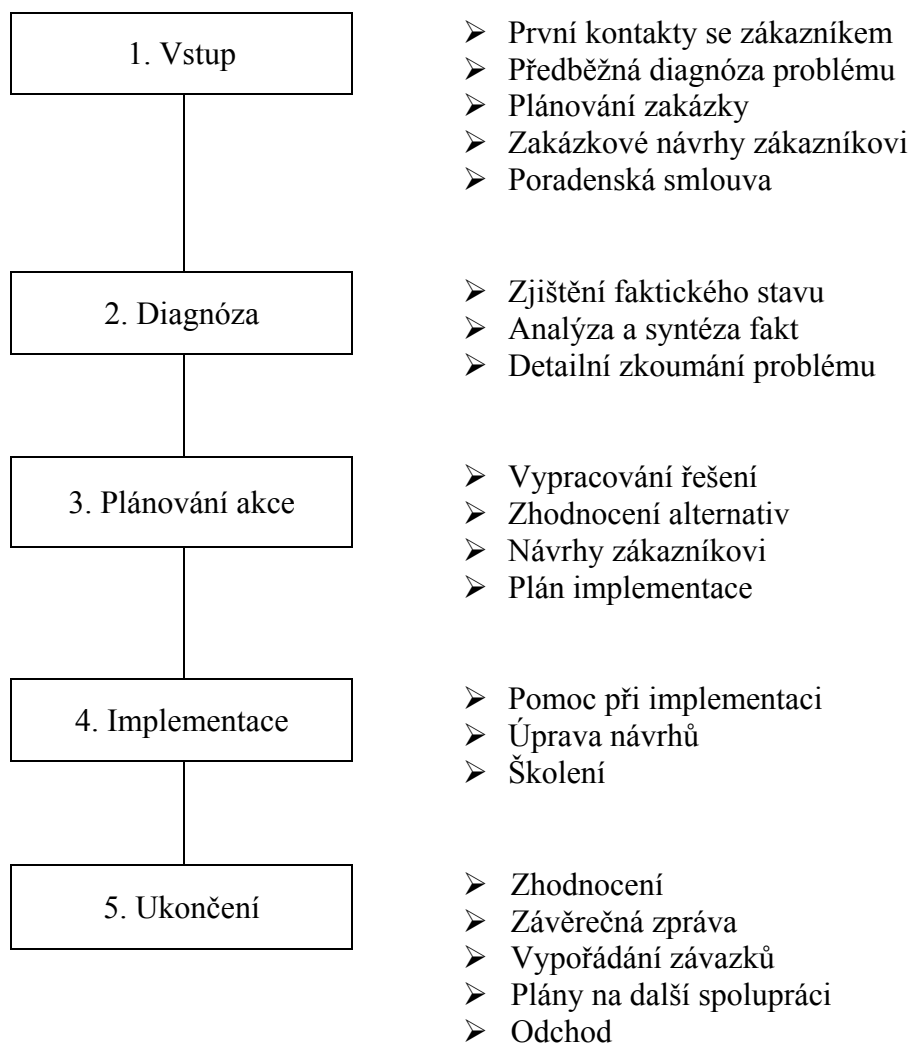
Definitivním cílem je pomoci zákazníkovi uskutečnit progresivní změny v jeho organizaci. Poradcům se často říká „agenti změny“. Pomocná role při identifikování nutnosti změny a při jejím plánování a implementování.

Přehled poradenského procesu

**Poradenský proces** je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v organizaci. Tento proces má začátek a konec. V literatuře je mnoho různých způsobů procesu. Různí autoři navrhnou modely mající tři až deset fází. Jednoduchý **pětifázový model**, jehož součástí jsou následující fáze: **vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení**.

Model poradenského procesu se velmi podobá **modelům řešení problémů**. Poradenství skutečně je v zásadě formou řešení problémů.

Fáze konzultačního procesu



## 2. PŮSOBNOST A ROZSAH PORADENSKÝCH SLUŽEB

### 2.1 Historická perspektiva

Poradenství má svůj původ v průmyslové revoluci, nástupu moderní továrny a příbuzných institucionálních a společenských přeměn. Kořeny jsou totožné s kořeny řízení (2. polovina 19. století – hnutí „vědeckého řízení“).

#### Průkopníci vědeckého řízení

Vědecké řízení mělo celou řadu předchůdců. Americký výrobce Charles T. Sampson, roku 1870 reorganizoval celý výrobní proces ve svém obuvnickém závodě, aby v ní mohl zaměstnávat nekvalifikovanou čínskou pracovní sílu.

Průkopníci vědeckého řízení, včetně Fredericka W. Taylora, Franka a Lillian Gilbrethových, Henryho L. Gantta a Harringtona Emersona, byli velkou hnací silou v rozvoji poradenství – aplikace vědecké metody na řešení výrobních problémů.

Tyto průkopnické snahy podpořily vznik velmi významného rysu v poradenství, který výrazně poznamenal tuto profesi a ovlivnil její tvář. Poradenství vzniklo z hnutí vědeckého řízení zaměřeného především na produktivitu a efektivnost továrny a dílny, racionální organizaci práce, časovou a pohybovou studii, odstranění zmetkovosti a snížení výrobních nákladů. Tato celá oblast byla pojmenována „technologické inženýrství“. Odborníci, nazývaní „odborníky na efektivnost“, byli uznáváni za svoji podnikavost, metodický přístup a dosažený pokrok. Jejich zásahů se však také báli a nenáviděli ho dělníci a odborové svazy, a to pro jejich nejednou nemilosrdný přístup.

Negativní počáteční představa o některých poradcích se změnila. Byly prozkoumány nové oblasti řízení a nové typy problémů, čímž se zmenšil podíl práce na organizaci výroby a práce. Významné změny směřovaly k omezení používání metod nepřijatelných pro pracující.

#### Směřování k přístupu obecného řízení

Meze přístupů technologického inženýrství a odborníků na efektivnost vedly k rozšířenému zájmu o další aspekty a dimenze podnikatelských organizací a zrodu nových oblastí poradenství. Jednu z prvních poradenských firem tohoto typu, jak je známe dnes, založil roku 1914 v Chicagu Edwin Booz pod jménem „Služby pro výzkum podnikání“.

Ve dvacátých letech dal Elton Mayo podnět výzkumu a poradenství v lidských vztazích. Významnou poradenskou činnost v řízení lidských zdrojů a motivací započala Mary Parker Follettová. Zájem o efektivnější odbyt a marketing podporovali takové osobnosti jako Angličan Harold Whitehead, autor *Zásad umění prodávat*, napsaných roku 1917. Během dvacátých let byla založena celá řada poradenských firem.

Poradenství v oblasti financí, včetně financování podniku a finanční regulace operací, se také začalo rychle rozvíjet.

Ve dvacátých a třicátých letech se poradenství prosazovalo nejen ve Spojených státech a Velké Británii, ale také ve Francii, Německu, Československu a jiných průmyslových zemích. Přesto jeho objem a rozsah zůstaly omezené. Existovala jenom hrstka firem, prestižních, leč ne velkých, a jejich služby využívaly hlavně velké podnikatelské firmy. Poradce zůstal neznámý pro drtivou většinu malých a středních firem. Od vlád začaly proudit zakázky → to byl počátek poradenství pro veřejný sektor.

#### Zlatá léta poradenství

Poválečná obnova a rychlý rozvoj podnikání ve spojení s urychlením technologických změn vytvořily mimořádně příznivé příležitosti pro poradenství a poptávku po něm. Je to období, v němž byla založena většina poradenských organizací, které existují dnes.

V této době je expanze poradenství pro řízení fantastická podle jakýchkoli měřítek. Došlo však i k značnému počtu důležitých kvalitativních změn.

**Diverzifikace služeb.** Aby uspokojili potřeby svých zákazníků, vyvinuli poradci pro řízení různé strategie, nabízejí nové speciální služby, specializují se na určité obory, nebo naopak poskytují nejnáročnějším zákazníkům obsáhlý soubor služeb.

**V popředí technického pokroku.** Napojení na nejnovější trendy a nabízení nových exkluzivních služeb v předstihu před ostatními.

**Strategie agresivní podnikatelské propagace.** Konkurence v poradenství v posledních 20 letech velmi vzrostla. Kromě zlepšení kvality zvýšili poradci svoji agresivnost ⇒ velký vývoj v propagaci a marketingu poradenských služeb.

**Na scénu vstupuje „Velká osma“.** Nový přístup veřejných účetnických firem tzv. Velké osmy.

**Pokračující internacionalizace.** Všechny větší i mnohé menší poradenské firmy pokračovaly v internacionalizaci svých operací při hledání nových trhů, adaptování na změny v mezinárodní ekonomice a využívání nových možností. Zahraniční operace mohou tvořit 30 – 70% příjmu.

**Interní poradenství.** Objem a role značně vzrostly v sedmdesátých a osmdesátých letech.

**Pokrok v metodice poradenství.** Velké úsilí ke zvýšení dlouhodobého prospěchu zdokonalením metodik. Větší důraz byl položen na aktivní účast zákazníka na zakázkách, rozvoj klientových vlastních dovedností řešit problémy a na nutnost, aby se zákazníci učili z každé zakázky vůbec.

**Zvýšená kvalifikovanost zákazníka při využívání poradců.** Mnohé organizace se staly skutečnými experty na efektivní využívání poradců. Vyvinuly si svá vlastní kritéria a metody pro výběr poradců, kontrolu jejich intervencí, učení se z jejich přístupu a hodnocení výsledků.

## 2.2 Rozsah poskytovaných služeb

Odborníci mohou být požádáni, aby pomohli s jakýmkoli typem problému řízení a jakékoli organizaci i bez ohledu na její velikost. Vyskytnou-li se nové problémy a identifikují-li se nové potřeby, některý poradce vyvine úsilí, aby se stal odborníkem v takovém novém oboru.

Několik pokusů vyjmenovat a klasifikovat oblasti pokryté poradci pro řízení.

### Oblasti a funkce řízení

Větší poradenská firma je běžně schopná pokrýt širokou škálu oblastí a funkcí řízení, včetně obecného řízení, finančního řízení, organizace a řízení výroby, řízení marketingu a odbytu, řízení a vývoje zaměstnanců a lidských zdrojů. Některé poradenské organizace – v jedné nebo několika z uvedených oblastí. To může být způsobeno technickými důvody, jejich omezenou velikostí anebo úmyslným výběrem co do specializace poskytovaných služeb.

### Efektivní přístupy k organizační změně

Někteří poradci zdůrazňují, že jejich hlavní síla netkví v detailní znalosti specifické technické oblasti nebo funkce, ale v jejich schopnosti sdílet se zákazníkem svoji efektivní pracovní metodu. Podtrhují vzdělávací rozměr svých zásahů.

### Soustředění na určitý obor

Mnozí poradci se věnují pouze jednomu oboru. V oborech, které se tradičně považují za odlišné od jiných oborů, jsou skeptické pokud jde o hodnotu rad přicházejících z prostředí mimo daný obor.

## Nové typy služeb

Poradenské firmy specializované na určité odvětví často poskytují svým zákazníkům soubor služeb, v němž se kombinuje poradenství pro řízení a inženýrské poradenství. Nové služby v oblastech, jako je technická instruktáž a školení pro vedoucí pracovníky, proškolení revizních a kancelářských zaměstnanců, výroba a distribuce audiovizuálních instruktážních kompletů, výpočetní služby, sběr a distribuce obchodních informací, psychologické testy, výzkumy veřejného mínění pro průzkum trhu, přehledy o vkusu spotřebitelů, reklama, obalová technika, oborové ekonomické a tržní analýzy, rady týkající se investičních možností, statistická práce, atd. Pokud jde o zákazníky, je zajímavá určitý soubor služeb – a ten lze často nejlépe poskytnout překročením tradičních bariér oborů a disciplín.

### 2.3 Generalisté a specialisté

Jedna z nejstarších otázek, o nichž diskutují pozorovatelé poradenství, je ta, zda jak generalisté, tak specialisté mají právo nazývat se poradci pro řízení. Skutečným poradcem v řízení je pouze generalista, zatímco specialistou může být technologický inženýr, finanční analytik, odborník na kompenzační metody nebo pracovní psycholog, ale nikoli poradce pro řízení. Jiní nesouhlasí a zdůrazňují, že generalistům schází hluboké vědomosti nutné k řešení problémů současného obchodního podnikání.

V poradenství je místo jak pro generalisty, tak pro specialisty. Problém netkví ve vztahu generalisté *versus* specialisté, ale v tom, jak spojit schopnosti generalistů a specialistů ve prospěch lepšího celkového účinku. Toto spojení má několik aspektů.

#### Práce specialisty z pohledu generalisty

Poradce se bude vždycky snažit dívat na specifické (a často úzké) problémy, které vyžadují zásah specialisty, v širším kontextu. Aby byl dobrým poradcem, musí být specialista schopen dívat se na problémy z hlediska generalisty. Musí umět aplikovat základní diagnostické a jiné metody společné všem kvalifikovaným poradcům.

#### Spolupráce mezi generalisty a specialisty

Bylo by nerealistické požadovat po každém poradci, aby byl současně dokonalým specialistou a generalistou. Ve většině poradenských organizací však existuje určitá dělba práce mezi specialisty a generalisty.

Generalisté připravují a koordinují globální zakázky vyžadující kombinovaný zásah specialisty a generalisty. Berou na sebe předběžné organizační diagnózy, jednání se zákazníky, plánování a koordinace zakázky, vyvozování závěrů. Dohlížecí a řídicí funkce v poradenství jsou často v rukou generalistů.

#### Trend směrem k specializaci

Tento trend se týká především specializace služeb poradenských firem. Je stále větší zájem o práci s firmami, které se nevydávají za **univerzální** odborníky, avšak disponují vhodnými specializovanými znalostmi a schopnostmi.

Neustále přibývá zakázek, jimiž se podle přání zákazníka má zabývat specialista. Specialisté, vysoce kvalifikovaní ve svém technickém oboru, potřebují akutně rozšířit svůj rozhled a lépe pochopit funkce celé organizace.

### 2.4 Hlavní typy poradenských organizací

Různorodost zákazníků a trhu, poskytovaných technických služeb, přijímaných přístupů a osobností, jichž se týkají, se odráží v široké škále typů poradenských organizací. Přehled hlavních typů:

### Velké multifunkční poradenské firmy

Poradenská firma zaměstnává několik set odborníků. Většina z nich funguje jakožto nadnárodní společnosti s pobočkami v dvaceti nebo i více zemích. Jejich velikost jim umožňuje zabývat se širokým spektrem zákazníků a velmi složitými problémy. Hovoří se o nich jako o „poradenských firmách pro řízení, zajišťujících komplexní služby“, poskytujících „soubory veškerých služeb“. Upřednostňují služby pro velké zákazníky.

### Poradenské služby pro řízení u velkých účetnických firem

Poradenské služby pro oblast řízení, založené coby oddělení velkých účetnických firem, se podobají velkým multifunkčním poradenským firmám. Těži z prostředí významné účetnické firmy, jak pokud jde o odbornost, tak o zakázkové možnosti.

### Malé a střední poradenské firmy

Řada organizací v rozsahu od několika po 50 – 100 poradců. Mezi převažující technické profily patří:

- obecné poradenství pro řízení pro malé a střední firmy v omezené geografické oblasti;
- specializované poradenské služby pro řízení v jedné nebo několika technických oblastech;
- důsledná specializace v jednom nebo několika průmyslových oborech nebo oborech služeb.

### Organizace poskytující zvláštní technické služby

Řada organizací, obvykle takové, které mají silné zázemí v matematice, výpočetní technice, operačním výzkumu nebo ekonometrice, nabízí zvláštní poradenské služby v oblastech, jako jsou strategické analýzy, modelová tvorba, prognóza spotřebitelské poptávky, systémové analýzy. O některých z nich se mluví jako o organizacích typu „výzkumný tým“.

### Poradenská oddělení v ústavech pro řízení

Aby mohly podporovat lokální schopnosti k poradenství a propojit učitele a instruktory pro řízení se světem praxe, založila řada institucí poradenské služby na pomoc soukromým a veřejným organizacím, často s technickou pomocí od mezinárodních organizací a účastí zkušených poradenských firem z jiných zemí.

### Nezávislí poradci

Mohou jimi být generalisté, zdůrazňující své široké zkušenosti s řízením, dovednosti spojené s řešením problémů a chováním, nebo specialisté pracující v úzké technické oblasti. Síla tkví ve vysoce individualizovaném a pružném přístupu. Služby budou také levnější.

Nezávislí poradci jsou často neformálně spojeni s jinými kolegy a vytvářejí i celé týmy, aby mohli přijmout větší a složitější zakázky, anebo mohou doporučit jinou osobu na práci mimo rámec své vlastní kvalifikace. Poskytuje služby hlavně menším podnikům.

Problém s velmi zkušenými a angažovanými jednotlivci obsahuje tato skupina i poradce průměrné a není vždy lehké zjistit, kteří to jsou.

### „Konzultující profesori“

Nezávislý poradce se žije poradenstvím. Profesori, lektori, školitelé a výzkumní pracovníci, jejichž hlavním zaměstnáním poradenství není, ale jsou v něm angažováni na částečný úvazek. Mohou přijímat dlouhodobější projekty a být na ně uvolňováni svými zaměstnavateli na několik měsíců, anebo mohou poskytovat ad hoc poradu k otázkám řízení,



kteře jsou velmi významné, ale které nevyžadují extenzivní konzultační čas. Zkušenost prokázala, že vynikajících výsledků lze dosáhnout kombinací výuky a poradenství.

#### Netradiční dodavatelé poradenských služeb

Nová skupina dodavatelů poradenských služeb je poněkud heterogenní. Má jednu společnou vlastnost: její původní a hlavní funkce je něco jiného než poradenství, ale poradenství je posuzováno jako lukrativní doplněk k jejím výrobkům a službám. Tuto skupinu tvoří, mezi jiným:

- dodavatelé a prodejci počítačového a komunikačního zařízení;
- softwarové firmy;
- obchodní a investiční banky, makléři, pojišťovny a jiné organizace ve finančním oboru;
- dodavatelé zařízení a projektů dodávaných „na klíč“ v energetice, dopravě;
- mnoho jiných organizací, které přeměnily své interní skupiny poskytující služby pro řízení v externí poradenské služby.

#### 2.5 Interní poradci

Interní poradenská jednotka je taková jednotka, která se vytváří v rámci organizace – národní nebo mezinárodní společnosti, veřejného podniku, vládního ministerstva nebo oddělení – mající poskytovat poradenské služby jiným jednotkám téže organizace. Lze je nalézt na různých místech struktury organizace. Mají mandát zasahovat z pozice poradenské funkce. Poradenství je jednou ze štábních funkcí a příslušné jednotky jsou rovněž zodpovědné za rozvoj a údržbu účetnických a informačních systémů, postupů vypracovávání zpráv a hlášení.

#### Současný trend

Růst interního poradenství v posledních letech je ohromující. Mít interní poradenskou službu se stalo běžnou praxí u velkých podnikatelských společností. V těchto jednotkách pracují technicky kvalifikovaní specialisté a generalisté. Stejný trend je možné sledovat ve vládních úřadech.

#### Kritici

Interní poradenství má mnoho kritiků. Hlavní kritika tvrdí, že interní poradenství může být sice užitečnou štábní funkcí, ale že si nezasluhuje být nazýváno poradenstvím. Námitky vůči nezávislosti a objektivitě interních poradců a kritizují jejich nedostatečné vystavení vlivu různých situací v různých podnicích. To vede k úzké specializaci. Pouze velká firma nebo vládní odbor si může skutečně dovolit dostatečně důležitou a kvalifikovanou interní jednotku pro poradenskou činnost.

#### Nezávislost a další problémy

Nezávislost a objektivita představují problém. Vyskytuje se tehdy, nepodaří-li se vedoucím pracovníkům a interním poradcům organizace vyjasnit role a vzájemné odpovědnosti zákazníka a poradce v rámci organizace. Interní poradenská služba, která má nízkou prestiž a nemá přístup k řídicím špičkám, nebude schopna řešit problémy vyšší úrovně a mezifunkční problémy a její doporučení budou postrádat důvěryhodnost a autoritu.

Jsou-li role a status interního poradenství správně definovány, dá se nezávislost, objektivita a důvěryhodnost značně zvýšit.

#### Kombinování interního a externího poradenství

Využívání interních poradců není pomíjivá móda, avšak na druhé straně ani nenahradí využívání externích poradců. Interní poradenství má svoji určenou roli.

V rostoucím množství případů se zakázky zadávají společným týmům interních a externích poradců. Může to snížit náklady; pomáhá externím poradcům rychle se seznámit se zadavatelskou organizací; usnadňuje realizaci a přispívá k průpravě interních poradců.

Interní poradci se stále víc zabývají definováním oborů působnosti externích poradců, zakládají výběrové seznamy poradců, provádějí výběr, vyjednávají o smluvních podmínkách, projednávají doporučení a kontrolují realizaci.

Zvýšení kvalifikovanosti a důvěryhodnosti interních poradců nabízí jejich zapojení do externího poradenství.

### Spolupráce v rámci organizace

Příklady jsou poradenské mise vedoucích pracovníků a štábu do dalších sesterských podniků a poboček v rámci organizace, dočasné řešitelské a projektové skupiny, krátkodobě detašované týmy, atd.

O takovém druhu výpomocné činnosti se normálně nemluví jako o poradenství. Často však přináší lepší výsledky, pokud zainteresovaní jedinci důvěrně znají zásady a metody profesionálního poradenství.

## 3. VZTAH MEZI PORADCEM A ZÁKAZNÍKEM

Poradenského procesu se účastní dva partneři – poradce a jeho zákazník. Zákazník se rozhodl zakoupit profesionální radu za určitých podmínek. Během této doby mu budou plně k dispozici poradcovy odborné schopnosti, a teoreticky by mělo být snadné využít tyto schopnosti prací na problému, který znepokojuje zákazníka. Zákazník i poradce usilují o dosažení stejného cíle.

Realita je nekonečně složitější. Poradce je člověkem odjinud. Není součástí jejího administrativního a lidského systému. Zcela nezávisle na její technické relevanci a kvalitě, zákazník může nebo nemusí poradcovo doporučení pochopit a přijmout. To podtrhuje kritický význam vytváření a udržování *efektivního vztahu mezi poradcem a zákazníkem*.

Musí být připraveni vyvinout *mimořádné úsilí* k vytvoření a zachování vztahu, který efektivní intervenci nezávislého profesionála umožňuje.

### 3.1 Definice očekávání a rolí

Zákazník může mít pouze mlhavý pojem o tom, jak poradci pracují, a může být mírně podezřívavý – slyšel o poradcích, kteří se snaží každý problém zkomplikovat, vyžadují více informací, než ve skutečnosti potřebují, žádají o víc času, aby ospravedlnili delší zakázky, a účtují nekřesťanské poplatky.

#### Definice společného problému

Je nutné, aby byl problém dobře vymezen. Řídící pracovník by neměl pouze rozpoznat nutnost pomoci, ale definovat problém tak, jak ho vidí, a co možná nejpřesněji.

Před přijetím zakázky si poradce musí být jistý, že se může podepsat pod zákaznickou definici problému.

Existuje mnoho důvodů, proč by se poradcová definice problému mohla lišit od zákaznickovy. Řídící pracovníci jsou pravidelně příliš ponořeni do určité situace, anebo si vytvořili problém sami. Mohou vnímat symptomy, ale nikoli skutečný problém.

Srovnání zákaznickovy a poradcovy definice problému vyžaduje diskusi. Poradce a zákazník by měli být připraveni poopravit svoji původní definici problému a shodnout se na

definici společně. Tato společná definice by se však neměla považovat za konečnou. Podrobná diagnostická činnost může odhalit nové problémy a vynutit si redefinování toho, co již bylo schváleno.

Jaké výsledky se mají dosáhnout?

Poradce a zákazník by si měli vyjasnit, čeho má daná zakázka dosáhnout a jak se její úspěšné dokončení bude měřit. Je-li to možné, pokusí se poradce zapojit do implementace. Pokud se zákazník obává nákladů, může být poradcovou přítomnost během implementace „stínová“ (omezená na krátké návštěvy vedoucího týmu, aby se účastnil schůzek, na nichž se debatuje o postupu realizace, apod.).

Úloha poradce a zákazníka

Je důležité stanovit, jak budou dotyčné dvě strany zakázku provádět. Jaké role převezme poradce a jaké zákazník? Jaké budou jejich vzájemné odpovědnosti? Kdo udělá co, kdy a jak? Chce zákazník získat od poradce řešení, anebo s poradcovou pomocí raději vypracuje řešení vlastní? Tyto a podobné otázky objasní poradcovo a zákaznickovo pojetí poradenství pro řízení a role, které může efektivně převzít poradce. Odpovědi určí strategii, podle níž bude třeba se řídit, aby zakázka skončila úspěchem jak podle zákaznickových, tak podle poradcových měřítek.

Během zakázky může dojít k mnoha nepředvídaným událostem, mohou se vyskytnout nové skutečnosti. Zákazník i poradce by na tuto možnost měli být připraveni a dostatečně pružní.

### 3.2 Vztah spolupráce

Odlíšné situace a zákaznickovy předpoklady vedou k různým definicím poradcovy role a intervenčních metod. Prvořadým cílem by mělo být vždy vytvoření a udržení **skutečného vztahu spolupráce**. To je zlaté pravidlo poradenství.

Některí zákazníci si představují, že aktivní spoluprací s poradcem provedou práci vlastně sami a že zaplatí poradci tučný poplatek za nic. Poradce, který trvá na spolupráci svého zákazníka, je přirovnáván k „člověku, který si od vás vypůjčí hodinky, aby vám mohl říct, kolik je hodin“. Skutečná vůle k spolupráci je často vyzkoušena ve fázi zjišťování faktického stavu. Zákazník má pocit, že by neměl poradci poskytnout všechny požadované údaje a dokonce instruuje své zaměstnance, aby informace zatajovali.

Moderní koncepce poradenské metodiky předpokládá energickou spolupráci zákazníka z těchto hlavních důvodů:

- 1) Je mnoho věcí, které poradce nemůže udělat řádně nebo vůbec, zdráhá-li se zákazník spolupracovat (odmítnutí přístupu k informacím).
- 2) Vyšší složky řízení si často neuvědomují veškerou kvalifikovanost, která v organizaci existuje, a důležité silné stránky ji mohou zůstat skryty.
- 3) Spolupráce je nezbytná proto, aby se zákazník plně ztotožnil s definicí problému a výsledky zakázky. Zákazník musí „vlastnit“ problém a jeho řešení. Důvodem je skutečnost, že lidské systémy často odmítají změny navrhované zvenku.
- 4) Nejdůležitější je fakt, že dokud zákazník na zakázce nespolupracuje, je nepravděpodobné, že se z ní poučí. Poučení se dostaví společnou prací ve všech etapách zakázky, počínaje problémem definice a diagnózy a konče realizací a zhodnocením konkrétně dosažených výsledků.

### 3.3 Zadavatelský systém

S kým tedy a jak bude poradce spolupracovat? Zákazník, v nejširším smyslu toho slova, je organizace, která využívá služby poradenské jednotky. Zde se jedná o instituční

vztah. V užším smyslu slova – jednotlivci nebo skupiny osob v zadavatelské organizaci, kteří iniciují pozvání poradce, diskutují s ním o problému, spolupracují v průběhu zakázky, dostávají zprávy a doporučují vyšším složkám řízení, zda je přijmout nebo ne, apod. Vztah mezi zákazníkem a poradcem je zaměřen osobně a bude podléhat psychologickým a jiným faktorům.

V profesionálních poradenských službách je vztah mezi zákazníkem a poradcem zaměřen osobně vždy. Skutečně produktivní vztah nemůže být plně zaručen žádnou právní smlouvou mezi organizacemi; bude záležet na schopnostech a postojích a na „psychologické smlouvě“ mezi přímo zaangażovanými jednotlivci.

Poradci proto mluví o „zadavatelských systémech“, když systémově nahlíží na zákaznickou organizaci a snaží se zmapovat síť vztahů, v nichž budou fungovat. V rámci zadavatelského systému potom poradce potřebuje určit:

- 1) kdo disponuje skutečnou pravomocí činit rozhodnutí související se zakázkou (ve všech fázích);
- 2) kdo má hlavní zájem na úspěchu anebo neúspěchu zakázky;
- 3) či přímá spolupráce je nezbytně nutná;

Mnoho poradců se dopouští té chyby, že automaticky považuje nejvyššího šéfa za svého hlavního zákazníka a podle toho s ním jedná. Na druhé straně může být také velkou chybou vynechávat řídicího pracovníka na vyšší úrovni, zapomínat ho informovat a žádat ho o radu nebo podporu pouze tehdy, když už není zbytí.

Během zakázky poradce pokračuje ve zkoumání zadavatelského systému a dále prohlubuje své chápání rolí, které hrají různé osoby (nemůže si být jistý původním zhodnocením). Jmenování nového řídicího pracovníka může změnit průběh zakázky velmi radikálně.

### 3.4 Role chování poradce

Tato část zkoumá koncepci poradcových rolí chování (poradenských modů). Snaží se ukázat, ve zhuštěné podobě, nejtypičtější a nejčastější poradenské stereotypy chování a popsat, jaký vztah navazuje poradce se zákazníkem, co do vztahu vnáší a jakým způsobem a jak intenzivně participuje zákazník.

Je užitečné rozlišovat mezi **základními rolemi**, do nichž spadá obsahová a procesní role, a **koncepci dalšího zdokonalení role**, v níž lze počítat s mnoha dalšími rolemi nebo vedlejšími rolemi, aby se umožnilo pochopení různých intervenčních metod používaných v poradenství.

Základní role: obsahová a procesní role

V **obsahové roli** (někdy se o ní mluví jako o roli expertní nebo znalecké), poradce pomáhá zákazníkovi poskytováním technických znalostí a činností ve prospěch a jménem zákazníka; dodává informace, diagnostikuje organizaci, vypracovává analýzu možností, navrhuje nový systém, zaškoluje zaměstnance do nové metody, doporučuje organizační a jiné změny, komentuje nový projekt navrhovaný vedením, apod.

Vedení skutečně spolupracuje s obsahovým poradcem. Vedení neočekává, že poradce se bude rozsáhle zabývat sociálními aspekty a aspekty chování procesu změny v organizaci.

V **procesní roli** se poradce jakožto hybná síla změny snaží pomoci organizaci vyřešit její vlastní problémy tím, že ji informuje o organizačních procesech, o jejich pravděpodobných důsledcích a o technikách intervence pro motivaci změny. Zabývá se především předáváním svého přístupu, metod a zásad, aby zadavatelská organizace mohla diagnostikovat a odstraňovat svoje problémy sama.

Obsahový poradce se snaží navrhovat svému zákazníkovi, **co** je třeba změnit, procesní poradce navrhuje převážně to, **jak** změnu provést, a pomáhá zákazníkovi prodělat proces změny a zabývat se lidskými problémy při jejich vzniku.

Volba mezi základními rolemi

V minulých letech bývalo „čisté“ obsahové neboli expertní poradenství velmi běžné. Současná poradenská praxe má snahu omezovat se na takové situace, kde zákazník chce zjevně získat, tím či oním způsobem, speciální technický znalecký posudek a přitom si nepřeje, aby se poradce zabýval organizačními změnami. Ve většině situací by měly být tyto dvě role považovány za doplňkové a vzájemně podpůrné.

Přesto je možné mluvit o situacích nebo fázích zakázek, kde jeden ze zmíněných dvou přístupů převažuje. Poradce může zahájit zakázku jakožto obsahový poradce, aby se seznámil se zadavatelskou organizací a demonstroval zákazníkovi, že je skutečným odborníkem ve svém technickém oboru. Může potom vystupovat stále víc jako procesní poradce a snažit se zaangažovat zákazníka do hledání řešení, která budou pravděpodobně internalizována zadavatelským systémem. Dočasně se vrací do role obsahového poradce, aby mohl poskytnout chybějící technické znalosti, aby se proces změny nezastavil.

Při volbě své role nesmí poradce zapomínat, že tato role tvoří „komunikační cévu“ s rolí zákazníka. Jak poradce, tak zákazník by se měli ve svých rolích cítit kvalifikovaně a pohodlně a věřit, že učinili správnou volbu.

### 3.5 Koncepce dalšího zdokonalení rolí

Je poučné si představit větší množství poradenských rolí v **direktivním** a **nedirektivním** kontinuu. Direktivním míníme takové vystupování, v němž poradce zaujímá vůdčivou pozici anebo zahajuje činnost. V nedirektivní roli poskytuje údaje, které zákazník může a nemusí použít. Tyto role jsou spíše „sférami vlivu“.

#### Advokát

V roli advokáta se poradce snaží ovlivnit zákazníka. Existují dva dost odlišné typy prosazování:

- **poziční** neboli „**kontaktní**“ **advokacie** je role, která se snaží ovlivnit zákazníka, aby si vybral určité zboží nebo přijal určité zásady;
- **metodická advokacie** je role, která se snaží ovlivnit zákazníka, aby projevil aktivitu jakožto řešitel problému a používal určité metody řešení problémů, ale dává si pozor, aby se nestala advokátem jakéhokoli konkrétního řešení (což by bylo poziční prosazování).

#### Technický expert

Tradičnější role poradce je rolí experta, který pomocí speciálních znalostí, dovedností a profesionálních zkušeností pracuje tak, aby poskytl zákazníkovi výlučnou službu. Zákazník je hlavně odpovědný za určení cílů konzultace. Poradce proto přijímá direktivní roli, dokud zákazník nepřestane mít potíže s konkrétním zvoleným řešením. Tato role podtrhuje poradcovy solidní znalosti.

#### Školitel a pedagog

Zahájil periodickou nebo kontinuální přípravu a vzdělávání v rámci zadavatelského systému. Poradce může sehrát roli tím, že uplatní didaktický proces, který lze nejlépe použít, kriticky a tvořivě, v závislosti na situaci a potřebě. Poradce ovládal schopnosti školícího metodika a uměl rozvíjet potenciál jiných.

#### Spolupracovník na řešení problému

Užívá synergického přístupu k doplnění zákazníka a spolupráci s ním v perceptivních, kognitivních a akčních procesech, jež jsou nutné k vyřešení problému. Poradce pomáhá během formulace problému udržovat objektivitu při současném stimulování koncepčnosti. Nadto musí pomoci izolovat a definovat skutečné závislé a nezávislé proměnné, které ovlivnily příčinu problému a ve svém důsledku ovlivní jeho řešení. Pomáhá také při zvažování alternativ, třídění význačných příčinných vztahů, které mohou mít vliv na alternativy, a syntetizuje a rozvíjí průběh akce pro účinné vyřešení. Poradce v této roli se účastní rozhodování jako kolega.

#### Alternativní identifikátor

Poradce může běžně navrhnout několik identifikovatelných alternativ, spolu s jejich průvodními riziky. Alternativy, buď kvůli ekonomickým nebo jiným identifikovatelným důsledkům, by měli stanovit zákazník s poradcem spolu. Poradce určí relevantní kritéria pro hodnocení alternativ a rozvíjí vztahy mezi příčinou a následkem pro každou z nich, a to spolu s vhodným komplexem strategií. V této roli není však poradce přímým účastníkem rozhodování, nýbrž navrhovatelem vhodných alternativ, před nimiž stojí ten, kdo činí rozhodnutí.

#### Zjišťovatel faktického stavu

Poradceva role se může omezit na zjištění faktického stavu. V takovém případě ovlivní zadavatelský systém volbou zdrojů dat, s použitím techniky, která zákazníka více méně zapojí do shromažďování a ověřování dat, a předložením dat zákazníkovi způsobem, který ukáže, kde a proč jsou zlepšení potřebná. V této roli funguje poradce v zásadě jako výzkumník.

#### Procesní specialista

Jedná se o „čistou“ procesní roli. Poradce se soustřeďuje hlavně na mezilidskou a meziskupinovou dynamiku ovlivňující proces řešení problému a změny. Pracuje na rozvoji diagnostických dovedností v rámci vztahu zákazník – poradce zaměřených na vymezení specifických a relevantních problémů, aby se mohl soustředit spíše na to, **jak** se věci dělají, než na to, **jaké** úkoly jsou prováděny. V této roli je významnou funkcí poradce poskytovat zpětnou vazbu.

#### Reflektor

Stimuluje zákazníka, aby činil rozhodnutí pokládáním reflexních otázek. Poradce může být arbitrem, integrátorem anebo důrazným respondentem, který spolu se zákazníkem probírá příčiny, které určovaly strukturu a vyprovokovaly situaci v samém začátku. V této roli poradce zjišťuje, že je stejně tak „dozorčím“ jako „filozofem“.

### 3.6 Metody ovlivňování zadavatelského systému

Poradce působí **osobním vlivem** na zadavatelský systém. Poradce musí ovlivňovat lidi, aby získal informace, důvěru a respekt, překonal pasivní odpor, zajistil si spolupráci a docílil toho, aby jeho návrhy přijali a implementovali.

Uplatňovat osobní vliv na zákazníka není v rozporu s profesionálním přístupem. Účelem je **zaktivizovat a rozhýbat zákazníka** v jeho vlastním zájmu, **nikoli jím manipulovat** v zájmu poradce. Poradce na sebe uplatňováním svého vlivu bere značnou technickou a morální odpovědnost.

K dispozici jsou různé metody a je těžké říci předem, která přinese žádoucí efekt. Tyto metody odrážejí skutečnost, že v pozadí lidských postojů a rozhodnutí jsou jak racionální, tak iracionální (emocionální) motivy.

### Prokazování technické kvalifikovanosti

Poradce by měl uvážit, zda vstoupí do zadavatelské organizace jako technický odborník těšící se vážnosti nebo jako někdo úplně neznámý. Prokazování teoretických vědomostí a praktických znalostí se líbí hlavně technicky orientovaným jedincům při neformálních debatách. Technicky dokonalejší závěry nebo návrhy mohou mluvit samy za sebe a ovlivnit zákazníkův postoj.

### Projevování profesionální integrity při práci

Poradcovo chování při práci je ostře sledováno zákazníkem, jehož postoj může být ovlivněn způsobem, jakým poradce projevuje odpovědnost, integritu, metodický přístup a efektivnost. Ty se projevují způsobem získávání informací, sebekázní a vytrvalostí při zjišťování faktického stavu, schopností objevovat pasti. Silného účinku lze dosáhnout, pokud lidé vidí, že poradce je připraven podělit se s nimi o své znalosti a pracovní metodu.

### Užití důrazného přesvědčování

Tato široce používaná metoda využívá síly logického argumentu k přesvědčení druhého. Nové myšlenky nebo návrhy jsou zpravidla doprovázeny důvody pro a proti. Tato metoda je neúčinnější, když poradce působí dojmem, že ví, o čem mluví, a že je relativně objektivní. Avšak důrazné přesvědčování bývá v poradenské praxi nadužíváno.

### Rozvíjení společné vize

Společná vize je sdílený obraz toho, kam směřujete, čeho chcete dosáhnout a proč by mělo jiným stát za to vám pomoci. Zřetelné vyjádření vzrušujících možností zahrnuje vytváření představ, jak by mohla vypadat budoucnost organizace, kdyby se zvolil takový a takový kurs. Metoda bývá efektivnější, podaří-li se poradci získat pro navrhované akce věci oddaný kolektiv. Nefunguje, není-li jasné, co ten druhý zmůže vlastně pro dosažení společné představy. Společná představa bývá nejméně užívaným modem ovlivnění.

### Využívání účasti a důvěry

Tato metoda zahrnuje uznání a zapojení druhých tím, že je žádáte o jejich příspěvky a nápady, oceňujete je za každou myšlenku a stavíte na tom, co jiní navrhli. Současně se s jinými dělíte o pocity a mluvíte otevřeně o vlastních chybách, nedokonalostech a nedostatku znalostí. Účelem je navodit atmosféru spolupráce. Měli byste se vyhýbat pokusům o jednostranný vliv a kontrolu. Tato metoda je absolutně nezbytná v poradenských stylech založených na spolupráci, které kladou důraz na aktivní zapojení zákazníka a jeho „vlastnění“ problému.

### Využívání odměn a trestů

Poradci nemají běžně k dispozici stejné odměny a tresty, jakými vládne vedení v zadavatelské organizaci. Přesto mohou ovlivnit lidi tím, že jim poskytnou nebo odeberou určité věci, které se zdají žádoucí (např. veřejné uznání kvalifikovanosti dotyčného). Pozvednutí něčí sebeúcty je odměna. Trestem může být nepozvat někoho na schůzi, které by se rád zúčastnil, anebo zatajení určité informace před ním.

### Využívání nervozity a stresu

Nervozita a stres skutečně hrají v poradenství určitou roli. Často již pouhá přítomnost poradce vytváří nervozitu. Nervozita, která panuje v organizaci, se dá využít při sbírání informací k získání pravdivého obrazu o situaci. Při vytváření a posilování touhy po změně může být užitečné vysvětlit, co by se stalo s organizací, popř. s jedincem, pokud dojde

k odmítnutí nebo oddálení nezbytné změny, čímž se vytvoří stresový stav. Může stačit předložit údaje ukazující, že organizace již je – nebo se pravděpodobně ocitne – v obtížné situaci. Špatně zaměřené a nadměrné užití nervozity a stresu i tady bude mít za následek spíše negativní než pozitivní účinky. Poradce si musí také dát pozor, aby se nezapletl do interních mocenských bojů a nebyl chápán jako jejich nástroj.

## PORADENSKÝ PROCES

### 4. VSTUP

Vstup je úvodní fází jakéhokoli poradenského procesu. Poradce se zákazníkem se poznávají, snaží se o sobě navzájem dozvědět co možná nejvíc, prodiskutovat a definovat problém, dohodnout se na rozsahu zakázky a přístupu, který je třeba zvolit. Výsledky se potom odrazí v poradenské smlouvě, jejíž podepsání lze považovat za závěr této úvodní fáze.

Kontakty a činnosti, z nichž sestává počáteční fáze poradenského procesu, musí docílit daleko víc, než je vymezení podmínek a podpis smlouvy. Základy úspěšných zakázek se kladou vytvořením vzájemné důvěry a empatie, úplnou shodou v otázce „pravidel hry“ a zahájením zakázky se sdíleným optimismem a představou, co se dá dosáhnout.

Celá škála činností počátečního kontaktu, popsanych v této kapitole, se týká *nových* zakázek s *novými* zákazníky. Vrátili-li se poradce ke známé zadavatelské organizaci při opakované práci, vstup bude zjednodušen.

#### 4.1 Počáteční kontakty

Poradce navazuje kontakt

Jeden ze způsobů marketingu s poradenskými službami. Telefonát může vzbudit zájem zákazníka. Jenom výjimečně by studený kontakt vedl přímo k zakázce.

Kontakuje-li poradce zákazníka, o němž má dostatek informací, a může prokázat, že zákaznickovy problémy jsou mu známy a že mu může navrhnout něco velmi relevantního, pravděpodobnost, že taková iniciativa přinese výsledek ve formě zakázky, je o hodně větší.

Zvláštní případ nastává, když veřejné úřady veřejně vyhlásí svůj záměr realizovat poradenský projekt. V takové situaci poradce nebude pravděpodobně jediným, kdo nabídne své služby.

Zákazník navazuje kontakt

Ve většině případů to bude zákazník, kdo naváže první kontakt. Musí mít důvod obrátit se na konkrétního poradce:

- slyšel o poradcově odborné pověsti;
- přítel z branže byl spokojen s poradcovými službami a doporučuje ho (velmi časté);
- našel poradce v rejstříku nebo telefonním seznamu;
- poradcovy publikace nebo jeho vystoupení na konferencích o řízení udělaly na zákazníka dojem;
- zákazník si pamatuje, že ho dotyčný poradce již kontaktoval;
- zákazník se vrací k poradci, který ho plně uspokojil v minulosti.

První schůzky



První schůzka by se měla považovat za krátkou příležitost získat zákaznickou důvěru a udělat na něho příznivý dojem. Poradce se chce ujistit, že se setká s tím, kdo přijímá rozhodnutí. Pokud vrcholový vedoucí významné organizace souhlasí s tím, že se setká s poradcem, měla by poradenská organizace poslat zástupce, který je na podobně vysoké úrovni.

Otázka, kdo by měl jít na první setkání se zákazníkem, může představovat problém, používá-li poradenská organizace jednu skupinu poradců pro vyjednávání a druhou skupinu pro jejich realizaci.

Počáteční schůzky vyžadují důkladnou přípravu poradce. Shromažďuje základní **orientační fakta** o zákazníkovi, jeho prostředí, a charakteristických problémech jeho odvětví činnosti. Zákazník nechce, aby poradce přišel s hotovými řešeními, ale očekává někoho, kdo je důvěrně obeznámen s typy problémů.

Při shromažďování orientačních fakt začíná tím, které výrobky nebo služby jeho zákazník poskytuje. Povaha výrobků nebo služeb umístí zákazníka do konkrétního odvětví nebo oboru a poradce bude chtít znát jeho hlavní charakteristiku a praktiky. Obvykle shromáždí informace o:

- používané terminologii;
- povaze a umístění trhů;
- jménech a umístění hlavních producentů;
- typech a zdrojích surovin;
- váhách a měřících používaných v daném odvětví;
- procesech a zařízeních;
- podnikatelských metodách a praktikách typických pro dané odvětví;
- zákonech, pravidlech a zvycích, jimiž se odvětví řídí;
- historii a růstu;
- současném ekonomickém klimatu a hlavních problémech odvětví.

Schůzka je formou průzkumného pohovoru, v němž se každá strana snaží dovědět něco o té druhé. Poradce by měl podněcovat zákazníka, aby hovořil hlavně on: aby mluvil o problému, obtížích, nadějích a očekáváních. I diskuze by se měla odvíjet od obecného ke konkrétnímu a nakonec se zaměřit na skutečný problém.

Musí si být jistý, že zákazník chápe, jaká bude jeho vlastní role a zodpovědnost.

Poradce by neměl naléhat, není-li zjevně na stejné vlnové délce jako zákazník. Pokud má zákazník pevné představy o tom, jak musí poradce postupovat, a poradce s nimi nesouhlasí, je lepší od zakázky ustoupit.

Dohoda o tom, jak postupovat

Je třeba projednat a odsouhlasit podmínky celé záležitosti. To jsou činnosti, které následují po první schůzce.

Je-li zákazník připraven souhlasit s předběžnou diagnózou problému, diskuze se může posunout k opatřením pro její zajištění a zahrnout:

- směrnice pro předběžnou diagnózu;
- záznamy a informace, které je třeba dát k dispozici;
- kdo by měl být kontaktován a kdy;
- jak uvést poradce;
- postoje pracovníků k záležitostem, které je třeba posoudit;
- kdy uzavřít předběžnou diagnózu a jak předložit návrhy zákazníkovi;
- zaplacení za diagnózu.

Pokud jde o účtování za předběžnou diagnózu, převažující praxe je taková, že velmi krátká diagnóza (řekněme 1-2 dny) se neúčtuje. Pokud zakázku získá, poradce čas strávený na předběžné diagnóze zákazníkovi zaúčtuje. Je-li předběžná diagnóza nutná k přípravě

komplexní zakázky a vyžaduje delší čas, zákazník by za ni platit měl. To pomáhá vyhnout se dvěma praktikám, které se stále víc považují za nežádoucí:

- praxe některých **poradců** využívat neplacené diagnostické průzkumy jako marketingového nástroje (jiný zákazník potom zaplatí za toto „bezplatné“ zjištění stavu);
- praxe některých **zákazníků** shromažďovat značné množství informací a názorů od několika poradců, aniž za tuto odbornou službu cokoli zaplatí.

Praxe bezplatných diagnostických průzkumů bývala v minulosti v některých zemích dost běžná, avšak v poslední době spíše mizí.

#### 4.2 Předběžná diagnóza problému

Poradce musí přesně vědět, co od něho zákazník očekává.

##### Rozsah diagnózy

Účelem předběžné diagnózy problému není navrhnout opatření k řešení problému, ale definovat a naplánovat poradenskou zakázku, která bude mít takový účinek. Rychlé shromáždění a analýza základních informací, které jsou nutné ke správnému pochopení problému. Realisticky posoudit možnosti, jak zákazníkovi pomoci.

Rozsah závisí na povaze problému. Velmi specifické a spíše technické problémy normálně nevyžadují vyčerpávající průzkum celé zadavatelské organizace. Na druhé straně se má vyhnout přijetí zákaznickovy omezené definice technického problému, aniž se sám přesvědčí o překážkách a tendencích, které mohou řešení daného problému znemožnit. I když se problém nachází pouze v jedné funkční oblasti. Poradce se bude vždy zajímat o obecnější a globálnější charakteristické rysy zadavatelské organizace.

Pokud se poradce potýkal s obecným problémem, jako je zhoršení finančních výsledků nebo neschopnost udržet stejné tempo inovace jako konkurenti, obecná a komplexní diagnóza nebo analýza řízení zadavatelské organizace je nepostradatelná.

Čas je relativně krátký. Zpravidla jsou třeba 1 až 4 dny.

##### Sporné otázky v identifikaci problému

**Chybné zaměňování symptomů za problémy.** Jde o nejčastější omyl. Klesající odbyt, nedostatek inovačních myšlenek se považují za problémy, třebaže mohou být pouhými symptomy hlubších potíží.

**Předjímané představy o příčinách problémů.** Někteří řídicí pracovníci a poradci „vědí“, jaké příčiny to „musí“ být, aniž se obtěžují shromáždit a analyzovat fakta.

**Pohlížet na problémy pouze z jednoho technického hlediska.** Provádí-li diagnózu řídicí pracovník nebo poradce se silnou průpravou v jedné technické oblasti a silnému sklonu k ní a pokud se nehledí na multidisciplinární podstatu problémů.

**Ignorování, jak je problém chápán v různých částech organizace.** Poradce může přijmout definici, kterou stanoví vrcholové vedení, aniž zjistí, jak se na problém dívají nižší složky řízení.

**Nedokončená diagnóza problému.** Předběžné diagnóza problému se musí provést rychle, poradce může být v pokušení ukončit svou diagnostickou práci předčasně.

##### Několik metodických návodů

Poradce **posoudí organizaci komplexně.**

Lze doporučit, aby poradce postupoval **od obecného ke konkrétnímu**: od celkových cílů a ukazatelů globálního výkonu k důvodům pro podstandardní výkon, a potom k poněkud podrobnějšímu zkoumání vybraných oblastí činností organizace.

Poradčova analýza věnuje značnou pozornost takovým **základním vztahům a proporcím** v zadavatelské organizaci, jako jsou:

- proporce mezi hlavními funkcemi a oblastmi činnosti (např. přiřazování lidských a finančních zdrojů marketingu, výzkumu a vývoji);
- vztahy mezi hlavními vstupy a výstupy (např. odbyt ve vztahu k spotřebovanému materiálu, mzdovým nákladům);
- vztah mezi stěžejními ukazateli výkonu, efektivnosti a účinnosti
- vztah mezi ukazateli globálního výkonu a hlavními faktory ovlivňujícími jejich velikost pozitivním nebo negativním způsobem (např. vliv objemu rozpracovanosti na provozní kapitál a výnosnost).

Komplexní, celkový přístup se v případě potřeby kombinuje s **funkčním přístupem**. Např. překerní finanční situace podniku může být zaviněna problémy v kterékoli funkční oblasti: špatně organizovanou výrobou, nákladným a neefektivním marketingem.

### Využití srovnání

Neodmyslitelnou technikou pro předběžnou diagnózu problému je **srovnání**. Není-li k dispozici vyčerpávající podrobná analýza dat potřebuje poradce základní body, které by ho mohly vést v jeho předběžném hodnocení silných a slabých stránek. Učiní-li srovnání:

- s minulými úspěchy;
- se zákaznickovými vlastními plány a standardy;
- s jinými srovnatelnými organizacemi;
- se standardy, které jsou k dispozici v poradenské jednotce nebo jiném zdroji dat pro mezipodnikové srovnání.

Poradce by měl provádět rozsáhlá srovnání nejen tehdy, když pracuje s čísly, ale i při hodnocení kvalitativních informací (např. organizační struktury, použití počítačů nebo užívané prognostické techniky).

Poradce musí prostudovat všechny oblasti a otázky nutné ke globální diagnóze, aby se problém viděl ve správném kontextu a správné perspektivě.

### Zákaznickova angažovanost

Dialog se zákazníkem se uskutečňuje během diagnózy problému. Přitom vyjde najevo, jaký má zákazník názor na nejrůznější aspekty svého podniku: jaké má technické a lidské schopnosti, jaký je jeho potenciál k provádění změn, a ukáže se rovněž, jaký poradenský styl se má použít v jeho případě. Zákazník naopak pozná lépe poradce a má příležitost ocenit jeho profesionalitu při získávání informací, navazování kontaktů s lidmi.

### Informační zdroje

Úspěšný diagnostický průzkum je založen na rychlém sběru informací. Diagnostické údaje bývají svou povahou globální. O detaily se poradce zajímá pouze tehdy, pokud naznačují nějaké velké problémy a pomáhají osvětlit problémy.

Hlavní informační zdroje pro předběžný diagnostický průzkum jsou publikovaný materiál, zákaznickovy interní záznamy a zprávy, dokumentační archiv poradenské jednotky, pozorování a vedení pohovorů, které provádí poradce, a kontakty mimo zadavatelskou organizaci.

#### **Publikovaný materiál:**

- výroční finanční a operativní zprávy;
- finanční, statistická, obchodní a celní hlášení vládě, obchodním sdružením a úvěrovým organizacím, a ekonomické přehledy;
- odbytový propagační materiál, jako jsou katalogy a reklamní brožury;

- zprávy z tisku.

#### **Zákazníkovy interní záznamy a zprávy:**

- informace o závodě a zařízení;
- zprávy pro vedení o finančních výsledcích a nákladech na činnosti, služby a výrobky;
- statistiky odbytu;
- o výrobních výkonech;
- o pohybu materiálu;
- hodnocení personálu.

**Dokumentační archiv poradenské jednotky** obsahuje informace o zákazníkovi, informace o podobných organizacích.

**Sledování činností a pohovory s klíčovými lidmi** jsou životně důležité pro shromažďování informací. Prohlédnout si zákazníkovy budovy, vidět lidi v akci a slyšet jejich názory, obavy a návrhy, poskytuje bezprostřední znalosti o tom, jak organizace funguje v praxi.

**Kontakty s jinými organizacemi**, s odbory, sdruženími zaměstnavatelů, institucemi oborového výzkumu a školení nebo asociacemi řídicích pracovníků.

#### Alternativní přístupy

Některé organizace kupříkladu využily **seminářů k identifikaci problému**. Dalším přístupem je **autodiagnóza individuálních podnikatelů nebo řídicích pracovníků**.

#### 4.3 Plán zakázky

Základním aspektem rozvržení a plánování zakázky je volba **strategie zakázky**. Role, které mají hrát poradce a zákazník, a způsob (a časovou posloupnost), v němž uplatní a sladí své intervence a zdroje přiřazené zakázce.

Hlavní prvky plánování zakázky jsou uvedeny níže.

#### Shrnutí identifikace problému

Závěry z předběžné diagnózy problému se shrnou a poradce předkládá svůj popis problému. Vhodné je zasadit problém do širšího kontextu zákaznickových činností, úspěchů a zdrojů.

#### Volba cílů a akce

Plán zakázky nastíní cíle, kterých je třeba dosáhnout, a typ technických činností, z nichž bude zakázka sestávat (přestavba informačního systému, reorganizace distribučních sítí, zavádění nových programů, apod.).

Cíle by měly být předkládány jako míry **výkonnosti v kvantifikovaném vyjádření**, popisující přínos. Komentuje se globální finanční přínos.

Vyjádřit v číslech **společenský a kvalitativní přínos** může být obtížné. Tento přínos je co možná nejpřesněji a nejsrozumitelněji popisován a pečlivě vysvětlován. Mlhavým pojmům je třeba se vyhnout.

Pokud také poradce považuje určité cíle za dosažitelné, **za předpokladu**, že zákazník učiní určitá opatření, měla by být tato opatření co nejdříve specifikována.

#### Fáze zakázky a harmonogram

Kroky, v nichž bude zakázka provedena, se musí do jisté míry detailně naplánovat.

Charakter poradcových a zákaznických činností se mění od jedné fáze k druhé. Obě strany musí přesně vědět, co druhá strana v každé fázi očekává. Aby byla možná kontrola,

plán zakázky vymezí výsledek každé fáze a bude definovat, které *zprávy zákazníkovi* a v kterých časových bodech zakázky budou předány.

Časový rozměr plánu zakázky je klíčovým strategickým prvkem. Rozhodující je naléhavost zákaznických potřeb. Jsou zde však i jiné zřetel, jako např.:

- zákaznickovy a poradcovy kapacity co do techniky, financí a pracovní síly;
- možné a optimální tempo změny;
- vhodnost fázového přístupu k implementaci.

#### Definice role

Poradce navrhne styl poradenství, který považuje za nejvhodnější s ohledem na povahu problému a motivaci a schopnosti zákaznickova štábu. Je nutné navrhnout přesná opatření. Měla by specifikovat:

- jaké činnosti provede zákazník nebo poradce;
- kdo připraví jaké dokumenty;
- jaké budou použity schůze, pracovní týmy, projektové skupiny a další formy skupinové práce, a kdo se v nich bude angažovat;
- jaká se uskuteční speciální školení a informační činnosti.

#### Plánování zdrojů

Poradce může určit zdroje, které zakázka v každé fázi vyžaduje. Patří k nim:

- zdroje, které zajistí **poradce** (poradenský čas, materiál, administrativní podpora, speciální výpočty, výzkum, právní porada a jiné služby), včetně nákladů na ně;
- zdroje, které zajistí **zákazník** (čas řídicích pracovníků a štábu, opatření k udržování styku, administrativní podpora, vybavení kanceláře, zdroje pro testování, experimentální práce, počítačové výpočty, atd.).

Zákazník bude chtít vědět, které zdroje poskytované poradcem se budou muset během zakázky použít – a zaplatit.

Může být těžké sdělit v této etapě zákazníkovi, kolik bude stát *implementace*. Předběžný odhad by se však měl učinit u všech zakázek, u nichž je pravděpodobné, že navrhnou nákladné změny. Zákazník by měl mít možnost nahlédnout do těchto pravděpodobných finančních důsledků ještě předtím, než se rozhodne, zda takovou zakázku zahájí.

#### 4.4 Návrh pro zákazníka

Navrhovaná zakázka bývá zpravidla popsána v dokumentu, který se zákazníkovi předloží ke schválení a rozhodnutí.

Návrh předložený zákazníkovi je důležitým prodejním dokumentem. Nestačí, aby měl poradce jasnou představu o tom, jak dovést zakázku ke zdárnému konci: musí umět popsat svoji představu na papíře způsobem, který ji ozřejmí jiným lidem.

Na zákazníka by měla zapůsobit technická kvalita návrhu a uspokojit ho její věcná prezentace.

#### Části návrhu

Ve většině případů se návrh zákazníkovi skládá z následujících čtyř částí:

- 1) část technická;
- 2) část štábní;
- 3) část poradenského zázemí;
- 4) část finanční.

*Technická část* popisuje poradcovy předběžné vývody, jeho hodnocení problému, přístup, který chce zvolit, a pracovní program, který navrhuje.

**Štábní část** uvádí jména a profily členů poradcového štábu, kteří budou zakázku realizovat. Odborně vyzpělí poradci budou zodpovědní za vedení a dohled.

**Část poradenského zázemí** popisuje zkušenost a kvalifikovanost poradenské organizace ve vztahu k potřebám daného zákazníka. Může zde být obecná podsekcce se standardními informacemi podávanými všem zákazníkům a specifická podsekcce poukazující na podobnou vykonanou práci (reference).

**Finanční část** uvádí cenu služeb, ustanovení týkající se vzrůstu nákladů a nepředvídaných vydání, termíny a další údaje k placení honoráře a refundování výdajů.

Poradce může mít standardní popis svých **obchodních podmínek** a přiložit ho k návrhu.

#### Předložení návrhu

Většina poradců předává návrh zákazníkovi na schůzce, která začíná krátkým ústním (a vizuálním, je-li to vhodné) uvedením resumé zprávy.

Ačkoli poradce by zjevně rád znal rozhodnutí ještě před koncem schůzky, zákazník může mít dobré důvody, aby ho neučinil. Nemělo by se na něj naléhat.

Chce-li si zákazník přečíst návrh před ústním podáním, anebo nechce-li žádné ústní předložení návrhu, měl by poradce předat návrh a netrvat na schůzce.

#### Zákazníková reakce

##### Projednávání návrhu

Zákazník může mít zájem o využití služeb poradce, ale nemusí být spokojený s některými aspekty návrhu. Je běžné zrevidovat tyto a podobné technické aspekty návrhu a provést změny, je-li poradce s to modifikovat svůj přístup.

Pokud jde o honorář, v mnoha zemích poradci zdůrazňují, že jejich honorář představuje přiměřenou taxu za špičkovou profesionální službu, a tedy se o něm nevyjednává. Takové vyjednávání se někdy do určité míry přípouští v zemích, kde to patří k tradičnímu způsobu sjednávání obchodu.

##### Co není zahrnuto v návrhu

Současně s koncipováním svého návrhu zákazníkovi připravuje poradce **interní důvěrné poznámky o zadavatelské organizaci a představy o přístupu, který je třeba zvolit**. Tyto poznámky jsou obzvláště důležité ve větších poradenských organizacích.

##### Důvěrné informace o zadavatelské organizaci

- 1) Jména poznaných řídicích pracovníků a sebrané informace o nich.
- 2) Poznámky o vztazích v organizaci, jejím řídicím stylu, kulturních hodnotách a normách.
- 3) Postoje různých lidí v zadavatelské organizaci k poradcům a pravděpodobné reakce na zakázku.
- 4) Nejlepší zdroje interních informací.
- 5) Dodatečné poznámky a údaje o problému, kvůli kterému je zakázka navrhována.
- 6) Další identifikované problémy, potenciální problémy nebo oblasti další práce nepojednané v navrhované zakázce a neprodiskutované se zákazníkem.
- 7) Užitečné podstatné informace, shromážděné a nepoužité v návrhu zákazníkovi.
- 8) Jakékoli další návrhy operačnímu týmu, který provede zakázku.

#### 4.5 Poradenská smlouva

Vstupní fáze poradenského procesu se dá považovat za úspěšně ukončenou, pokud poradce a zákazník uzavřou smlouvu, že budou spolupracovat na zakázce nebo projektu.

Kontraktační praktiky považované za normální a vhodné velmi závisí na právním systému a tradičních způsobech uzavírání obchodu každé země. Zvolená forma musí zajišťovat, že vzájemné závazky budou pochopeny a respektovány a že obě strany se vyhnou nedorozumění.

Tři hlavní formy uzavírání smluv jsou **ústní dohoda, písemný souhlas s dohodou, písemná smlouva.**

Na co pamatovat při uzavírání kontraktů

- 1) Smluvní strany (poradce a zákazník).
- 2) Rozsah zakázky.
- 3) Výsledky práce a zprávy (dokumentace a zprávy, které se mají předat zákazníkovi).
- 4) Vstupy poradce a zákazníka (čas experta a štábu a jiné vstupy).
- 5) Honoráře a výdaje.
- 6) Účtovací a platební postup.
- 7) Profesionální zodpovědnosti.
- 8) Copyright (pokrývající výsledky poradcovy práce během zakázky).
- 9) Ručení (poradcova odpovědnost za škody způsobené zákazníkovi, omezení ručení).
- 10) Použití subdodavatelů (ze strany poradce).
- 11) Ukončení nebo revize (kdy a jak má navrhnout kterákoliv strana).
- 12) Arbitráž (jurisdikce, postup pro řešení sporů).
- 13) Podpisy a data.

Ústní dohoda

Ústní dohoda je taková dohoda, kterou zákazník vyslovuje. Ústní dohoda byla velmi rozšířena v prvních desetiletích poradenství pro řízení, avšak dnes je tendence využívat písemné kontrakty.

Ústní dohoda může stačit za následujících podmínek:

- poradce a zákazník jsou velmi zblhlí v profesionální praxi;
- mají k sobě naprostou důvěru;
- důvěrně znají podmínky podnikání jeden druhého;
- zakázka není tak velká a komplexní.

Ústní dohoda se častěji používá u opakovaných zakázek než u nových zákazníků.

Písemný souhlas s dohodou

Je to převažující způsob. Po obdržení poradcovy návrhu zašle zákazník poradci písemný souhlas s dohodou nebo se záměrem, v němž potvrzuje, že přijímá návrh a navrhované podmínky. Souhlas může stanovit nové podmínky, které upravují nebo doplňují poradcovův návrh. Tentokrát je to poradce, který odpovídá, zda přijímá nebo nepřijímá nové podmínky. To všechno se však dá také dohodnout ústně a potom zredukovat na písemnou dohodu.

Písemná smlouva

Je to často nejlepší forma, pocházejí-li poradce a zákazník z různých branží a právních prostředí. Doporučuje se v případě velkých a komplexních zakázek týkajících se mnoha různých lidí na straně zákazníka i poradce.

Zákazníci mohou být zvyklí používat **standardní formu smlouvy.**

Poradce bude zpravidla vědět předem, že bude muset podepsat formální smlouvu. Měl by si od zákazníka vyžádat standardní formu, ukázat ji právníkovi a nezapomínat na ni při

přípravě svých návrhů na zakázku. Bude pak moci formulovat návrhy tak, aby se daly přímo zahrnout do textu smlouvy nebo k němu připojit bez provedení nějaké podstatné modifikace.

## 5. DIAGNÓZA

Diagnóza, druhá fáze poradenského procesu, je první plně operační fází. Účelem je zevrubně zkoumat problém, před kterým stojí zákazník, identifikovat faktory a síly, které problém způsobují, a připravit všechny potřebné informace pro rozhodnutí, jak orientovat práci k vyřešení tohoto problému. Doplnkovým cílem je důkladné prověření důležitých vztahů mezi daným problémem, globálními cíli a výkonovými výsledky, dosaženými zadavatelskou organizací, a zjistit zákazníkuv potenciál k provedení změn a efektivnímu vyřešení problému.

### 5.1 Koncepční rámec diagnózy

Diagnostická práce by měla začít s vědomím jasného koncepčního rámce.

Co se má zjistit

**Za prvé**, poradce si musí uvědomovat, co se má během diagnózy zjistit, prokázat, vyzkoušet a ověřit. Do toho patří vymezení:

- problému;
- příčin problému;
- jiných signifikantních vztahů;
- zákazníkova potenciálu vyřešit problém;
- možného směru další akce.

Problém

Setkáváme se zde se třemi základními kategoriemi problému: **korektivní, progresivní** a **tvůrčí** problémy. Jeden rys společný – u každého existuje **rozdíl mezi tím, co se skutečně děje (nebo bude dít), a tím, co by se mělo (nebo mohlo) dít**. Ten vymezuje problém, s nímž se má poradce potýkat.

Musíme porovnat dvě situace: **co se skutečně děje**, tj. **skutečnou situaci**, a **co by se mělo dít**, tj. **ideální nebo žádoucí situaci**.

Problém bude identifikovat následujících pět hlavních dimenzí nebo charakteristik:

- 1) **Podstata čili identita** – se musí popsat (nízký výkon; rostoucí výrobní náklady). Musí se stanovit, jaká báze se pro srovnání použije a jak je oprávněná. (Proč tvrdíme, že výkon je nízký?) Musí se popsat také různé symptomy problému.
- 2) **Organizační nebo fyzické umístění**. Ve kterých organizačních jednotkách a fyzických jednotkách byl problém pozorován? Jaké další jednotky jsou nebo by mohly být postiženy? Jak rozšířený je problém v organizaci?
- 3) **„Vlastnictví“ problému**. Kterých lidí se existence problému dotýká a kdo z nich se hlavně zajímá o jeho vyřešení? Je problém jednoznačný nebo nejednoznačný?
- 4) **Absolutní a relativní rozsah**. Jak důležitý je problém v absolutních pojmech (např. objem ztraceného pracovního času nebo peněz)? Jak důležitý je v pojmech relativních? Jaký vliv má na jednotku, kde byl pozorován, a lidi, kteří „problém vlastní“?
- 5) **Časová perspektiva**. Od kdy problém existuje? Byl zpozorován jednou, vícekrát, anebo se stále opakuje? Jak často se objevuje?

Příčiny problému

Základním úkolem v diagnóze je identifikovat síly a faktory, které způsobují problém.



Tento úkol začíná předběžnou znalostí. Pomáhá stanovit hypotézy. Je užitečné vytvořit co možná nejvíc hypotéz. To nám poskytne výchozí bod pro zkoumání. Shromažďování dat a jejich analýza se potom zaměří hlavně na hypotetické příčiny, vyřazování hypotéz. Je třeba použít přísný vědecký přístup. Poradce by měl být nakonec schopen identifikovat skutečnou(-é) příčinu(-y) mezi mnohými faktory, které se nějakým způsobem vážou k problému.

#### Další podstatné vztahy

Každý problém je propojen s jinými problémy; a kromě toho jsou zde jiné vztahy, které se dají zjistit mezi problémem a jeho příčinnou nebo příčinami. Při řešení jednoho problému se mohou objevit problémy nové. Takové vztahy a potenciální problémy musí být zjištěny a identifikovány.

#### Zákazníkův potenciál řešit problém

Má několik dimenzí. Je nezbytné zjistit, zda vlastní materiální a finanční zdroje a technické schopnosti, které jsou nutné k řešení problému. Důležitá je časová perspektiva. Jaká je zákaznickova zkušenost?

Značná pozornost se bude věnovat zákaznickovým postojům k danému problému.

#### Možné směry další akce

Účelem diagnózy je příprava na zásah (akci). Budou shromažďovány, zaznamenávány a analyzovány informace o tom, jak se dá problém vyřešit. Tím vznikne spojovací článek s následující fází plánování akce. Návrhy na akci by měly logicky vyplynout z diagnózy.

#### Hlavní kroky v diagnóze

Diagnostická činnost se v podstatě vykoná ve čtyřech základních krocích: definice rámce, zjišťování faktického stavu, analýza fakt, zpětná vazba na zákazníka. Touto logikou se budeme řídit při našem vysvětlování. Tato logika však nemusí vyhovovat každé situaci a osobnosti každého poradce. Pokud poradce zjistí, že bude produktivnější, jestliže zorganizuje svoji diagnostickou práci jiným způsobem, neměl by se cítit ničím omezován.

#### 5.2 Vymezení nezbytných faktů

Poradci potřebují značný počet faktů, aby si udělali jasnou představu o situaci, dospěli k přesné definici problému a uvedli své návrhy ve vztah se skutečností.

Když diagnóza začne, jisté množství dat předají pracujícím poradcům jejich kolegové, kteří provedli předběžnou diagnózu problému během vstupní fáze. Diagnostická fáze půjde o hodně dále a vymezí sporné otázky a shromáždí fakta ve značně větším detailu.

Fakta by měla umožnit prozkoumání procesů, vztahů, příčin a vzájemných vlivů.

#### Plán na shromažďování dat

Shromažďování musí být připraveno zevrubným vymezením, jaká fakta se hledají.

Při vymezení rozsahu dat má poradce pro řízení stále na mysli, že „účelem není výzkum. Účelem diagnózy je mobilizovat akci k řešení problému. Akci, která zlepší fungování organizace.“

Fakta se musí vymežit v nejužší spolupráci se zákazníkem. To zahrnuje vymezení obsahu dat, stupně jejich podrobnosti, časového úseku, rozsahu pokrytí, a klasifikačních a uspořádacích kritérií.

#### Obsah údajů

Očividně identické typy dat mohou mít **jiný význam nebo obsah** v jiných organizacích. Uniformita dat používaných v řízení různých organizací bude vyšší v zemích, kde existuje určité centrální plánování a regulace a kde finanční a statistické zprávy musí dodržovat vládní nařízení.

Pokud jde o **kvantitu**, poradce specifikuje jednotky měr a stanoví meze přesnosti. Přesnost závisí na účelu, pro který mají být údaje použity.

#### Míra podrobností

Míra podrobností požadovaná pro fakta bude obvykle vyšší než míra potřebná u dat používaných v předběžných diagnostických průzkumech. Čím podrobnější fakta, tím déle bude trvat jejich shromáždění. Poradce může nejprve shromáždit data v širokých kategoriích. Analýza těchto dat naznačí větší detail pro určité kategorie. Údaje tak mohou být shromažďovány v několika etapách, dokud nemá poradce dostatečně detailní představu o současné situaci, aby mohl navrhnout způsoby k jejímu zlepšení.

#### Časový úsek

Vymezení časového úseku je neméně důležité. Časový úsek by měl být dost dlouhý, aby stanovil stálý profil činnosti, ukázal tempa růstu nebo poklesu a odhalil odchylky v činnosti vinou sezónních variací nebo ekonomických cyklů. Delší časový úsek bude zvolen v podnicích produkujících velké výroby investiční povahy, s několikaletou průběžnou dobou od projekce přes výrobu po instalaci, než v podnicích vyrábějících běžné spotřební zboží.

Časové úseky potřebují být srovnatelné.

#### Šíře záběru

Poradce se musí rozhodnout, zda shromažďovat celkové informace nebo pouze výběr. Informace budou zpravidla sbírány pro několik životně důležitých položek, které tvoří převážnou část činnosti v současném období, a pro takové položky, které se pravděpodobně stanou rozhodujícími v budoucnu. V jiných případech budou údaje shromažďovány pro reprezentativní vzorky.

#### Organizace a uspořádání údajů

Typická seskupení jsou:

- **pro události** – čas, četnost, rychlost, trendy, příčina, důsledek;
- **pro lidi** – věk, pohlaví, národnost, stav, kvalifikace, zaměstnání, délka služby, výdělek;
- **pro výrobky a materiály** – velikost, hodnota, technická charakteristika, zdroj;
- **pro zdroje, vstupy, výstupy, procesy a postupy** – úroveň činnosti, umístění, řídicí středisko, geografické rozdělení, použití zařízení.

Může být užitečné anticipovat zpracování dat počítačem. K tomu bude patřit volba vhodného modelu a programu. To si však může vyžádat určitý čas.

### 5.3 Zdroje a způsoby získávání faktů

#### Zdroje faktů

Fakta jsou poradcům dostupná ve třech formách:

- záznamech;
- událostech a podmínkách;
- vzpomínkách.

Kterýkoli z těchto zdrojů může být interní nebo externí.

**Záznamy** jsou fakta uchovávaná ve formách, které jsou čitelné a dají se přepisovat: např. dokumenty, počítačové soubory, filmy, mikrofilmy.

**Události a podmínky** jsou akce a je obklopující okolnosti, které se dají pozorovat, tedy získávají se pozorováním a zaznamenáváním výsledků pozorování.

**Vzpomínky** jsou všechny informace uložené v paměti lidí pracujících v zadavatelské organizaci, jsou s ní spojené, anebo jsou prostě schopné poskytnout informace, které poradce může využít.

Vyhledávání zaznamenaných dat

Záznamy jsou hojným zdrojem informací. Je zřejmé, že poradci dají přednost využití informací, které jsou už k dispozici v záznamech, před jinými způsoby shromažďování dat. Jsou však určitá úskalí, kterým je třeba se vyhnout při vyhledávání zaznamenaných dat.

- 1) Mnohé záznamy nejsou spolehlivé a poskytují zkreslený obraz skutečnosti, např. výkaz o poruchách a prostojích stroje nebo o odpadu.
- 2) V organizacích, podnikových i vládních, bývá běžné zjistit, že různá oddělení mají různé záznamy o stejných činnostech, vstupech nebo výstupech. Tyto záznamy se mohou lišit jak v použitých kritériích, tak v rozsahu zaznamenaných dat.
- 3) Kritéria a hodnoty používané v zaznamenávání se čas od času modifikují a poradce musí všechny takové modifikace objevit.

Pozorování (?)

Pozorování je metoda, kterou poradce používá k získání informace, která není pohotově zaznamenána.

Poradce může sledovat štábní porady. Obvykle půjde spíše o pozorování skupiny než jednotlivců. Pokud je však účelem konzultace pomoci zlepšit výkon jednotlivce, potom se pozorování může v zásadě na onoho jedince soustředit.

Informace, kterou poradce obvykle získává pozorováním, obsahuje:

- plán továrny, skladů a kanceláří;
- tok operací, materiálů a lidí;
- pracovní metody;
- pracovní tempo a disciplína;
- pracovní podmínky;
- postoje a chování vyšších a středních řídicích pracovníků, mistrů, štábních specialistů a dělníků;
- mezilidské a meziskupinové vztahy.

Jelikož většina lidí se pod dohledem cítí nejistě, musí poradce velmi dbát na to, aby se předtím, než je začne sledovat při činnosti, uvolnil. Měl by jim říct, co hodlá dělat. Nikdy by neměl začít pracující pozorovat bez upozornění. Měl by vysvětlit účel a zdůraznit, že není zaměřen na kritiku, ale na získání spolehlivých informací o tom, jak je dotyčná činnost vykonávána.

Dotazníky

Dotazník slouží k získání omezeného počtu přímočarých fakt od velkého množství lidí anebo od lidí, které dělí velké vzdálenosti. Obvykle vyhovují pouze pro shromažďování jednoduchých fakt.

V každém případě je nutné plné vysvětlení, v němž se respondentovi sděluje:

- proč jsou mu otázky kladeny;
- kdo mu je klade;
- co udělá tazatel s odpověďmi;
- kdo jiný je ještě tázán.

Vedení pohovorů

V poradenství pro řízení je vedení pohovorů zcela jistě nejpoužívanější technikou shromažďování dat, spolu s vyhledáváním zaznamenaných údajů.

Jednou z výhod je, že každá odpověď se dá zkontrolovat a rozvinout. Rozhovor je přizpůsobivý.

V rozhovoru s lidmi se poradce řídí obecnými pravidly efektivního vedení pohovoru. Při plánování pohovorů určuje poradce, **jaká fakta** chce získat, od **koho, kdy, kde a jak**.

**Jak postupovat.** Obvykle platí následující doporučení:

- 1) **Před pohovorem.** Poradce připravuje otázky, u nichž je pravděpodobné, že odhalí požadovaná fakta. Seznam poslouží pouze jako vodítko a kontrola, že pohovor vyčerpává celé téma a nezabrání zkoumání témat, která se k němu vztahují.
- 2) **Během pohovoru.** Další podrobná vysvětlení se podávají dotazovanému na začátku setkání. Poradce ho požádá, aby pomohl vyřešit problém, pobídne ho k neformálnímu hovoru a zeptá se ho, jestli si může dělat poznámky. Kladené otázky by měly vést k požadované informaci.
- 3) **Po pohovoru.** Poradce si pročítá poznámky z pohovoru, označuje si to, co je nutné prověřit, a přepisuje spolehlivé informace do zakázkového výkazu klasifikovaných dat.

#### 5.4 Analýza faktů

Přesný popis skutečnosti, tj. podmínek, událostí a jejich příčin je jen jednou stránkou analýzy. Tou druhou, daleko důležitější, je stanovit, co lze udělat, zda má klient možnost to udělat a jakým směrem celou změnu orientovat.

Analýza faktů tedy postupně přechází v syntézu. Zná-li poradce obecné pravidlo a umí-li určit, že sledovaný problém se tímto pravidlem řídí, použije metodu dedukce. Pozn. metoda indukce - obráceně (od konkrétního k obecnému).

Poradce se však musí vyhnout léčkám, které mu mohou nastražit údaje a jeho předchozí zkušenosti, jako kupříkladu pokušení vyvozovat ukvapené závěry z povrchně analyzovaných údajů.

#### Editování údajů

Údaje je třeba editovat a prověřit. Míjí se tím kontrola jejich úplnosti, ověření správnosti jejich zjištění a vyjádření, odstranění nebo opravy chyb a ověření, že při shromažďování údajů se použila jednotná kritéria.

Př.: ukazuje-li 19 záznamů trvání v rozmezí 4 až 5 minut a jeden záznam 12 minut, nemůže být tento jediný záznam použit k výpočtu průměru.

V některých případech pomáhá křížová kontrola: jde-li např. o informace získané pohovorem, které se dají ověřit následnými pohovory. V jiných případech možnost křížové kontroly neexistuje a záleží na poradcových zkušenostech a úsudcích, doplněných o doporučení získaná u klientových zaměstnanců, jak pomohou údaje před jejich užitím k analytickým operacím „vyčistit“.

#### Klasifikace

Klasifikace údajů začala ještě před začátkem zjišťování faktického stavu stanovením kritérií pro uspořádání a tabelaci dat. Další klasifikace a úpravy klasifikačních kritérií se provádějí v průběhu zjišťování faktického stavu.

Jak kvantifikované, tak i jiné informace je třeba klasifikovat.

Hlavní klasifikační kritéria:

- čas;
- místo (organizační útvar);
- odpovědnost;

- struktura;
- ovlivňující faktory.

Klasifikace dat podle *času* naznačuje trendy, rychlosti změny, náhodné a periodické odchylky.

Klasifikace podle *místa* nebo *organizačního útvaru* pomáhá při zkoumání problémů různých částí organizace a navrhování řešení majících vztah ke konkrétním podmínkám každého útvaru.

**Odpovědnost za fakta a události** je odlišným aspektem – odpovědnost se v nejednom případě neshoduje s místem (útvarem), kde byl fakt zjištěn.

Klasifikace podle **struktury entit a procesů** je základní klasifikací používající celou řadu kritérií. Důležitý cíl tkví ve vymezení, jak změny v částech ovlivňují celou entitu (celek) (?), a orientování akce na ty komponenty, které mají rozhodující vliv na celkové výsledky.

Vztahy lze klasifikovat pomocí schémat, diagramů, maticových tabulek, atd.

Klasifikace podle **ovlivňujících faktorů** je přípravným krokem ve funkční a kauzální analýze.

Někdy však jednoduchá klasifikace nestačí, proto se používá **klasifikace vícenásobné**, která kombinuje dvě i více proměnných.

#### Analýza uspořádaných dat

Účelem analýzy údajů, které byly připraveny a uspořádány klasifikací, je určení vztahů, proporcí a trendů. Při analýze dat lze použít celou řadu různých metod – statistických metod, matematického modelování, grafických technik.

Hlavním cílem je určit, zda mezi různými faktory a událostmi, které data popisují, existuje konkrétní vztah, a pokud je tomu tak, prozkoumat jeho podstatu. Je-li to možné, vztah se kvantifikuje a definuje jako **funkce**, kde jedna nebo více závislých proměnných je v konkrétním vztahu k jedné nebo vícero nezávislým proměnným. Cílem je zjistit a definovat vztahy, které jsou významné, a nikoli nahodilé.

#### Kauzální analýza

Úkolem kauzální analýzy je zjistit vztahy mezi podmínkami a událostmi. Poskytuje klíč k plánování změny a zlepšení. Jsou-li známy příčiny, můžeme se na ně zaměřit a pokusit se je změnit.

Je třeba zdůraznit některé obtížnosti a léčky kauzální analýzy.

**Příčina a následek.** Často jsou pozorovány podmínky, které se ovlivňují navzájem, a existuje nebezpečí splést si následek s příčinou.

**Základní nebo primární příčina.**

Při diagnostice stojí poradci před **řetězci příčin a následků**. Otázkou je, do jaké hloubky a jak daleko jít v hledání základních (primárních) příčin. Pomáhá mít stále na zřeteli cíl. Poradce bude muset považovat jednu příčinu za základní – ta bude **relativně** základní.

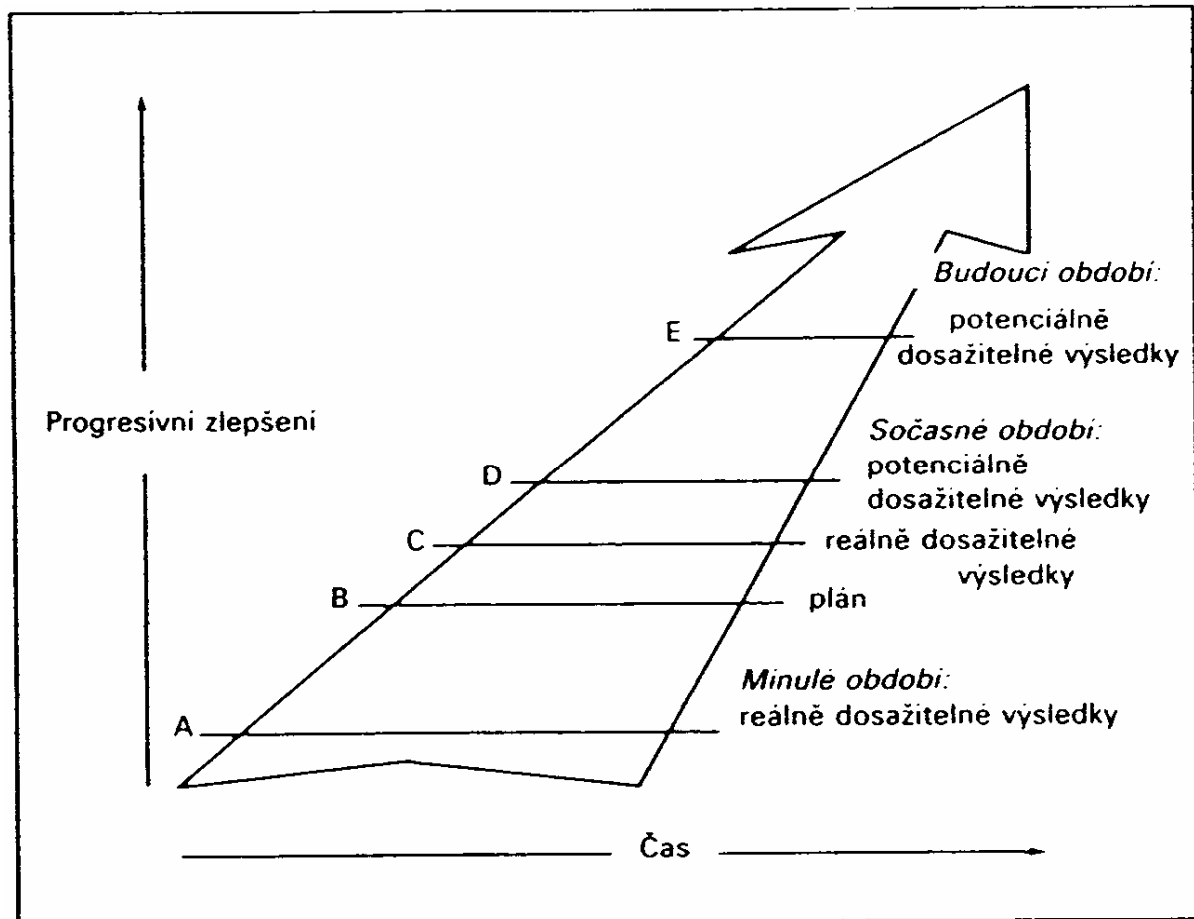
**Vícenásobné příčiny jednoho následku.** Problém je často způsoben dvěma i vícero příčinami, byť jedna z nich může být důležitější než ostatní.

**Vícenásobné následky jedné příčiny.** Dojde ke zjištění, že jedna podmínka je příčinnou více následků.

#### Analýza silového pole

Současný stav věcí v podniku považuje za rovnováhu udržovanou dvěma součty sil působících proti sobě: hybné (hnací, pomocné) síly směřují ke změně, zatímco brzdící (zdržující, překážející) síly změně brání. V analytické práci je třeba identifikovat tyto dva druhy síly a zhodnotit relativní intenzitu každé z nich.

## Porovnání



### Analýza budoucnosti

Nejobvyklejší přístup k analýze budoucího trendu se zakládá na prosté extrapolaci (ne zcela dobře).

### Syntéza

Pro poradce v řízení představují analytická a syntetická metoda dvě strany téže mince. S postupující analýzou faktů bude poradcův přístup rostoucí měrou obsahovat syntézu – bude identifikovat základní vztahy, trendy a příčiny, rozlišovat mezi fundamentálními a sekundárními jevy a faktory a určovat faktory a podmínky, které je třeba změnit, má-li se změnit celý proces nebo celá organizace. Poradce pracuje jako syntetik obzvláště tehdy, jestliže uvažuje do budoucna a pomáhá klientovi definovat plán postupu k přípravě budoucnosti organizace.

Syntéza je aspektem diagnostické činnosti tvořící spojovací článek s další fází poradenského procesu – fází plánování akce.

### 5.5 Zpětná vazba na klienta

Zpětná vazba poskytuje klientovi informace, které mohou:

- sdělit mu něco nového a významného o jeho organizaci;

- informovat jej o přístupu, který zvolil poradce, a dosaženém pokroku;
- zvýšit aktivní podíl klienta na řešení úkolu;
- pomoci poradci setrvat ve správném směru nebo, v případě nutnosti, změnit orientaci zkoumání.

Pojem zpětná vazba se netýká pouze jakýchkoli užitečných informací, ale informací, které poradce shromáždil, analyzoval a vybral během práce s klientem.

Zpětná vazba neznamená jen sdělení o vykonané práci. Měla by být poskytována tehdy, když může sloužit konkrétnímu účelu.

Zpětná vazba se v zásadě poskytuje těm, od nichž poradce očekává další pomoc, další informace nebo nějaké jednání, které má vztah k danému problému.

Jakou zpětnou vazbu poskytnout a jak

Poradce chce prokázat, že nemarnil čas a že se může podělit o významné informace. Poradce by se měl podílet o takové informace, o něž klient projeví vážný zájem, na které pravděpodobně zareaguje a které v něm vyvolají aktivitu.

Poskytovat zpětnou vazbu neznamená sdělit klientovi, co už ví a neznamená to hodnotit klienta. Zpětná vazba by také měla upozornit na klientův potenciál k řešení problémů a navrhnout směry, v nichž může začít hledat vhodná řešení.

Formy zpětné vazby

Formy zpětné vazby: individualizovaná ústní, forma písemné informace, forma zpětnovazebné schůzky s různými skupinami v zadavatelské organizaci.

Ukončení diagnostické fáze

Ukončení diagnostické fáze je významnou příležitostí pro zpětnou vazbu. Poradci to také může pomoci identifikovat poslední mezery v jeho analýze i připravit klienta na závěry, které mu mají být formálně předloženy.

## 6. PLÁNOVÁNÍ AKCE

Plánování akce je třetí fází poradenského procesu. Tato fáze zahrnuje vypracování jednoho nebo více řešení diagnostikovaného problému, volbu z alternativních řešení, předložení návrhů klientovi a přípravu na implementaci řešení, které klient přijme.

Již se nezdůrazňuje systematické a pečlivé vyhledávání faktů a analytická práce, ale inovace a tvořivost. Cílem není najít více údajů a další vysvětlení existence toho či onoho problému, ale přijít s něčím novým. Často není třeba vypracovávat nová řešení od nuly, protože již existují jinde; stačí o nich vědět a využít je. Zapojení klienta na plánování akce bylo ještě aktivnější než v diagnostické fázi z několika důvodů:

- rozsáhlá činnost na jednom nebo malém počtu alternativních řešení by se neměla začínat, není-li jisté, že klient je dokonale seznámený a plně souhlasí se zvoleným přístupem a že bude s to řídit se prováděnými alternativami;
- plánování akce vyžaduje mobilizaci nejschopnějších lidí a prověření všech dobrých nápadů;
- zaměstnanci klienta se mohou značnou měrou podílet na projektování a plánování práce a tím cenu projektu snížit;
- účast na plánování akce vytváří angažovaný přístup;
- konečně, účast na plánování akce poskytuje klientovi novou škálu příležitostí k získání vědomostí.

## 6.1 Hledání představ o možných řešeních

Klient očekává, že poradce najde a doporučí nejlepší řešení problému. Na počátku plánování akce je zřídka možné určit nejlepší řešení. Komplexnost a původnost situace jsou často takové, že nikoho nenapadá žádné jednoznačné řešení.

Fáze plánování akce tedy začíná hledáním nových myšlenek a informací o možných řešeních problému. Cílem je identifikovat všechny zajímavé a přípustné alternativy a ještě před zahájením podrobné projektové a plánovací činnosti je podrobit předběžnému hodnocení.

Hlavním faktorem, který je třeba uvážit, je povaha problému, zejména jeho technické charakteristiky, komplexnost a stupeň novosti.

V hledání způsobů, jak zlepšit klientovu situaci, poradce často čerpá ze zkušeností. Bere v úvahu metody úspěšně použité jinde, a to na základě znalostí získaných z nejrůznějších zdrojů, např.:

- předešlé poradcovy zakázky;
- poradcovy záznamy a dokumentace o organizaci;
- kolegové v zadavatelské organizaci, kteří již pracovali v podobných podmínkách;
- odborná literatura (včetně periodik);
- výrobci strojního zařízení, kteří mohou mít vypracovaná zlepšení;
- pracovníci v jiných útvarech zadavatelské organizace, kteří mohou mít vědomosti o dotyčném procesu;
- organizace, které jsou připraveny podělit se o své zkušenosti.

Při hledání zlepšení je třeba vzít v úvahu všechny zdroje. To bude snadnější, je-li problém korektivního nebo rozvojového charakteru. V řešení tvůrčích problémů nemusejí shora uvedené zdroje naznačit žádný vhodný průběh akce a poradce musí vymyslet řešení vlastní. V této souvislosti může být užitečné projít si některé zásady a metody tvůrčího myšlení.

Tvůrčí myšlení je nejlépe definováno jako **vzájemné propojení věcí a myšlenek dříve navzájem nesouvisejících**. Jeho účelem je objevit nebo vypracovat něco nového.

V procesu tvůrčího myšlení existuje **pět fází**, které je třeba pro dosažení nejlepších výsledků cílevědomě používat:

- 1) **PŘÍPRAVA**: Získání všech známých faktů; co možná nejširší využití analytického myšlení; definování problému různými způsoby.
- 2) **ÚSILÍ**: Divergentní (syntetické) myšlení, které povede buď k možným řešením nebo k frustraci. Frustrace je důležitým rysem ve fázi úsilí a v celém procesu tvůrčího myšlení. Po ní obvykle následuje vznik skutečně dobrých nápadů.
- 3) **INKUBACE**: Ponechání problému v podvědomí, zatímco se člověk zabývá něčím jiným. Poskytuje také čas k oslabení zábran a emocionálních bloků vůči novým myšlenkám i příležitosti k dodatečné inspiraci z toho, co člověk mezitím vidí nebo slyší.
- 4) **PRONIKNUTÍ DO PODSTATY**: Záblesk světla, který dává odpověď a vede k možným řešením problému.
- 5) **VYHODNOCENÍ**: Analýza všech myšlenek získaných v posledních třech fázích s cílem najít možná řešení.

Klíčem k úspěšnému tvůrčímu myšlení je vědomé a záměrné oddělení tvorby nápadu a jeho hodnocení.

Souhrnně vzato, bez ohledu na použitou techniku platí tyto čtyři zásady:



ODKLAD ÚSUDKU – Je třeba vyloučit předčasné kritizování jakékoli myšlenky.

VOLNÝ CHOD MYŠLENEK – Čím nezávaznější myšlenky, tím lepší výsledky.

KVANTITA – Čím více nápadů, tím lépe.

„OPLODŇOVÁNÍ KŘÍŽEM“ – Kombinujte a zdokonalujte nápady jiných.

Překážky tvůrčího myšlení

Tvůrčí myšlení je omezováno:

- dobrovolně přijatými překážkami;
- přesvědčením, že vždycky existuje jedna správná odpověď;
- konformitou nebo poskytnutím očekávané odpovědi;
- nedostatkem úsilí pochybovat o evidentním;
- unáhleným hodnocením;
- obavami ze zesměšnění.

Uvědomění si překážek tvůrčího myšlení a vědomé úsilí o jejich odstranění v tvůrčí situaci otevírají velký prostor pro nové myšlenky nebo způsoby řešení problémů.

## 6.2 Vypracování a hodnocení alternativ

Ponechal-li předběžný výběr myšlenek více než jednu alternativu, podrobný projekt, vývoj systémů a plánování by teoreticky měly začít na všech alternativách, které zůstaly v konečném seznamu. V praxi se vyžaduje pragmatický přístup.

Pomoci může fázovaný přístup. Například práce může začít na dvou nebo třech alternativách, avšak provádí se pouze do úrovně předběžného projektu nebo předběžného návrhu plánu. Zhodnocení alternativních předběžných projektů může vyústit v závěr, že od toho okamžiku se bude sledovat pouze jeden, nebo naopak, že si klient přeje dokončit návrh jedné nebo i více alternativ.

Další možností je začít vypracovávat alternativu, která získala nejvyšší předběžné hodnocení jako nápad. Tuto alternativu je možno sledovat, pokud fakta ukazují, že poskytne uspokojivé řešení.

Je vidět, že hodnocení alternativ není individuální akcí, která se podniká výhradně v určitém definovaném časovém okamžiku během úkolu. Existují hodnotící kritéria.

V poradenství pro řízení převládají následující situace:

- ideální alternativy se vyskytují zřídka, ve většině případů zde vzniká nutnost porovnat pozitivní a negativní důsledky několika alternativ;
- počet kritérií je vysoký: určitá základní kritéria splňují všechny alternativy a další kritéria je třeba prozkoumat;
- kvantifikovat některá důležitá kritéria (zejména ekologická, sociální, lidská a politická kritéria) je obtížné, ne-li nemožné;
- to vnáší do hodnocení silný subjektivní prvek: při nedostatku spolehlivých údajů musí někdo rozhodnout, nakolik jsou v daném případě různá kritéria důležitá.

Použitá **vyhodnocovací technika** se zvolí s ohledem na charakter a komplexnost konkrétního případu.

## Efekt ze změny

	Výsledky během referenčního období	Výsledky anticipované po změně	Efekt ze změny (%)
<i>Produktivita</i>			
Polotovary/hod. (v tis.)	3,86	6,36	+ 65
<i>Mzda</i>			
hodinová v \$	2,04	2,24	+ 10
<i>Mzdové náklady</i>			
v \$ na 1000 polotov.	0,529	0,352	- 33

### 6.3 Předložení návrhu akce klientovi

Poradce musí zvážit, kdy a jakou formou sdělí svůj návrh klientovi. To bude záviset hlavně na typu projektu a pracovních vztahů mezi poradcem a řídicími a odbornými pracovníky zadavatelské organizace.

Většina poradců předkládá návrh raději ústně s podporou písemných podkladů a audiovizuálních pomůcek. Často se vyžaduje kombinace písemné a ústní prezentace.

Cílem prezentace samozřejmě je, aby klient doporučení přijal. Míra přesvědčování bude záviset na mnoha faktorech a je třeba ji anticipovat, připravit se na ni a učinit ji součástí prezentace. Prezentační schůzky se účastní poradenský tým (včetně vedoucího), klient a vybraní zaměstnanci.

Prezentace nesmí nikdy zahrnout řídicí pracovníky v zadavatelské organizaci analytickými detaily, ani se je nesmí snažit ohromit technikami, které jsou obvykle doménou specialistů. Techniky je však třeba zmínit. Poradce musí jednat s klientem naprosto poctivě, zejména když objasňuje:

- **obsažená rizika** (řešení dosud nebylo použito; někteří zaměstnanci s ním pravděpodobně nebudou souhlasit; skutečné náklady mohou být oproti předpokladu vyšší);
- **podmínky, které musí klient vytvořit a udržet** (je nutná vysoká disciplína při zaznamenávání primárních dat; někteří členové vyšších řídicích složek musí být přeloženi).

Tam, kde je potřeba předložit další návrhy zástupcům odborů, zaměstnaneckých sdružení a jiných skupin zastupujících zaměstnance, role přesvědčovatele a prostředníka přechází na klienta. Poradce ji za žádných okolností nesmí vzít sám na sebe.

Efektivní návrh akce ukazuje nejen to, **co** implementovat, ale také **jak** to provést. Plán pro implementaci by měl být součástí návrhu v každém případě.

O tom, jaké řešení se zvolí a použije, rozhoduje klient, a ne poradce. Klient by v žádném případě neměl mít pocit, že poradce učinil svoji vlastní volbu, které se klient musí podřídit, aby nenarušil celý plán. Klient, který má pocit, že rozhodnutí mu bylo vnuceno, nebude v průběhu implementační fáze vyvíjet velkou aktivitu, a využije první příležitosti svěst vinu na poradce, nebude-li se vyvíjet všechno podle předpokladů.

Rozhodnutí přijaté k poradcovým návrhům může být tečkou za zakázkou, jsou-li návrhy přijaty k okamžité nebo pozdější implementaci a klient se chce ujmout práce sám. Toto rozhodnutí bude jakýmsi úvodem k dalšímu kroku v zakázce, pokud dá klient přednost tomu, aby mu poradce s implementací pomohl.

## 7. IMPLEMENTACE

Implementace je kulminací spojeného úsilí poradce a klienta. Základním cílem každé poradenské zakázky je z klientova hlediska **implementovat** změny, které znamenají **skutečné**

**zlepšení.** I poradce chce vidět nejen to, že jeho návrhy jsou dobře přijímány, ale že jejich uskutečnění přináší dobré výsledky.

Nedojde-li k implementaci, poradenský proces se nedá považovat za ukončený. Neakceptuje-li klient poradcovy návrhy na konci fáze plánování akce. Ukazuje se, že zakázka byla špatně řízena oběma stranami. Pokud poradce s klientem během diagnostické fáze a při plánování akce spolu úzce spolupracují, klient nemůže fakticky odmítnout návrhy, které jsou výsledkem společné práce. Existuje-li nějaká pochybnost, je třeba okamžitě přijmout korektivní opatření a nečekat na dokončení formulace návrhů.

Může také dojít k tomu, že poradce nenajde pro problém svého klienta žádné řešení. Takovou situaci je rovněž nutno odhalit a práci na návrzích přeorientovat v dřívějším stádiu, aby plánování akce přineslo realistické návrhy týkající se toho, jak řešit nově definovaný problém.

### 7.1 Role poradce při implementaci

Jak víme, konečnou zodpovědnost za implementaci nese klient. To se ovšem snadněji řekne než udělá. Čím je zakázka komplexnější, tím vyšší je pravděpodobnost, že implementace bude stejně obtížná, ne-li obtížnější než diagnóza a plánování akce.

Otázka poradcovy účasti na implementaci by se nikdy neměla podceňovat, měla by být při navrhování poradenského projektu vždycky důkladně prozkoumána a projednána.

Poradce se nemusí účastnit implementace:

- je-li problém relativně jednoznačný a nepředpokládají-li se u implementace technické nebo jiné obtíže;
- pokud společná práce během diagnostické fáze a fáze plánování akce ukáže, že klient již velmi dobře chápe problém a je schopen zvládnout implementaci bez další pomoci.

Klientova zdráhavost může být motivována finančními důvody. Pomůže upřímná diskuze. Poradce může navrhnout ekonomičtější provedení diagnózy a plánování akce, aby uvolnil zdroje, které mu umožní účastnit se implementace.

Nezdar zapojit poradce do implementace často odráží nedostatek představitosti a pružnosti buď na straně poradce nebo na straně klienta.

Následující opatření mohou zajistit poradcovu účast na implementaci při současných výhodných finančních podmínkách pro klienta:

- během implementační fáze bude postupně redukována velikost poradenského týmu pracujícího u klienta;
- během celé implementační fáze zůstane pouze jeden poradce;
- poradce se během implementace bude zabývat pouze obtížnějšími úkoly;
- poradce bude během implementace navštěvovat klienta periodicky, nebo v dohodnutých termínech, aby zkontroloval průběh a poradil;
- poradce bude k dispozici, aby zasáhl, pouze na klientovo výslovné přání.

### 7.2 Plánování a sledování implementace

Součástí plánu akce předloženého klientovi, by měl být soubor návrhů na implementaci.

Jakmile dojde k významnému fyzickému pohybu, který vyžaduje dejme tomu nové situační rozvržení továrny nebo úřadu, je nutná časově rozfázovaná posloupnost jednotlivých kroků. Má-li být během pohybu „provoz nepřerušen“, časový plán zabezpečuje potřebu co možná nejmenšího narušení hladkého chodu.

Implementace vytvoří nové úkoly a vztahy – a současně zruší staré.

Je evidentní, že na rychlost a průběžnou dobu implementace budou mít vliv různé technické a finanční faktory.

Velmi důležitým kritériem je přijatelná a žádoucí rychlost změny.

Program implementace by měl vymezit kontrolovatelné a pokud možno měřitelné výsledky jednotlivých úkolů, operací a kroků.

Čím je zakázka komplexnější a inovativnější, tím větší je možnost, že pracovní program bude muset být během implementační fáze několikrát upraven. Dokončení zakázky by se nemělo nechávat na poslední chvíli; jistý čas je třeba si rezervovat na konečné úpravy.

Těsně před začátkem implementace se poradce přesvědčí, že všechny podmínky byly splněny a že k dispozici jsou všechny nezbytné předpoklady.

V začátku náběhu nového systému – a určitý čas poté – je poradce k dispozici, aby odpověděl na jakékoli dotazy a pomohl zaměstnancům klienta okamžitě řešit jakýkoli potenciální problém.

Je poměrně běžné, že poté, co bylo konečně přijato rozhodnutí a začala implementace, mají rozhodovatelé, včetně poradce, nepříjemný pocit, že se nerozhodli správně. Tento fenomén je znám coby *kognitivní disonance*.

„Dejte si záležet na naplánování své práce, a neuspěchejte uvedení svého plánu do života.“

Ve spolupráci s klientem poradce pravidelně a často hodnotí postup implementace. Pozornost se věnuje tempu implementace a jejích širších důsledků. Úpravy harmonogramu, zvoleného přístupu nebo dokonce původního návrhu nového systému jsou možné, ovšem za předpokladu, že jsou prováděny organizovaně a vyhýbají se rozhodnutím ad hoc, motivovaným slepou panikou.

### 7.3 Udržování a kontrola nové praxe

Má-li nový projekt přežít a přinést zisk, který převyší náklady, musí být chráněn před celou řadou více či méně přirozených rizik.

Udržování a kontrola by měla začít ještě za přítomnosti poradce v zadavatelské organizaci, avšak po jeho odchodu musí pokračovat.

Udržovací a kontrolní systém se musí chránit před prostou recidivou, která se často objevuje, dokud si lidé pamatují, co dělali před změnou. Třebaže poradci je doporučováno, aby nikdy nebránil nikomu, kdo pracuje starou metodou, dokud není úplně nahrazena, měl by zároveň zajistit, aby po prokázání správnosti nové metody nebylo možné vrátit se ke staré.

**Administrativa.** Jakmile se zavede nový způsob práce s dokumentací, zásoba starých formulářů se zlikviduje.

**Provozní normy.** Práce podle norem musí být snazší než práce neznormovaná.

Systém kontroly nutně nekončí u uchování v úzkém smyslu slova, znamenajícím udržování projektu ve stejném stavu. Bez možnosti kontroly se mohou propást možnosti k modifikaci a rozvoji v souladu s měnícími se okolnostmi.

Poradce potřebuje identifikovat klíčové body, v nichž se projeví výrazné odchylky, a zvolit časové intervaly, v nichž mají být kontrolovány. Častější kontroly jsou nutné okamžitě po zavedení změny, a ne později, kdy se dosáhne stability na nové úrovni.

Podnikatelské společnosti akceptují každoroční přezkoušení účetní uzávěrky jako samozřejmost, avšak mohou zapomenout na to, že stejně tak nezbytná je pravidelná revize jejich organizačních a administrativních metod. Pravidelná revize může být jediným způsobem prověření celého systému. Nezdaří-li se provést takovou kontrolu, čas záludně plyne a podrývá dobrou práci a její přínos.

## 8. UKONČENÍ

Realizovat zakázku profesionálním způsobem nestačí. I ukončení práce musí být naprosto profesionální: musí se vhodně zvolit jeho načasování a forma a všechny závazky mají být splněny k oboustranné spokojenosti klienta i poradce.

Hlavní odpovědnost za doporučení, v kterém okamžiku a jakým způsobem opustí zadavatelskou organizaci, nese poradce.

Poradcův odchod především znamená, že práce, na které se podílel:

- byla dokončena;
- bude přerušena;
- bude pokračovat, avšak bez další pomoci poradce.

Při rozhodování o ukončení zakázky by si poradce s klientem měli ujasnit, která z těchto tří alternativ platí v daném případě.

Poradcův odchod ukončuje vztah poradce/klient. V ideálním případě by měla být na obou stranách spokojenost se vztahy, které existovaly v průběhu zakázky. Klient by měl být přesvědčen, že má dobrého poradce, na něž se rád znovu obrátí. Poradce by měl mít pocit, že se mu dostalo důvěry a úcty a že další práce pro téhož klienta by byla novou stimulační zkušeností. Tento vztah má i finanční rozměr: obě strany by měly mít dojem, že za odvedenou profesionální práci byla zaplácena odpovídající cena.

## 8.1 Čas odchodu

Některé zakázky se ukončují příliš brzy. Tak je tomu v případě, že:

- poradcova práce na projektu se nedala dokončit;
- klient přecenil svoji schopnost ukončit projekt, aniž byl k tomu dostatečně vyškolen;
- klientův rozpočet neumožňuje ukončení projektu;
- poradce má naspěch začít další zakázku.

Případy, že zakázky končí později, než je nutné, jsou rovněž časté. K tomu dochází, když:

- poradce se pustí do technicky náročného projektu, aniž se ujistí, že klient je náležitě vyškolen, aby po něm práci převzal;
- práce je vymezena mlhavě a v průběhu zakázky se objeví nové problémy;
- poradce se snaží zůstat déle než je nutné.

Poradenská smlouva by měla vymezovat, kdy a za jakých okolností zakázka skončí (to je obtížné). Proto se doporučuje, aby byl plán zakázky v kritických okamžicích během zakázky revidován; při každé revizi by se měla položit otázka, jak ještě dlouho by měl poradce zůstat a co zbývá udělat předtím, než bude možné zakázku ukončit.

## 8.2 Hodnocení

Hodnocení je nejdůležitější částí konečné fáze jakéhokoli poradenského procesu. Bez hodnocení není možné stanovit, zda zakázka splnila své cíle a zda získané výsledky ospravedlňují použité zdroje.

Kdo by měl hodnotit

Jak klient, tak poradce potřebují vědět, zda zakázka splnila své cíle a zda ji lze kvalifikovat jako úspěšnou.

Klient hodnotí nejen zakázku, ale i poradce a jeho výkon.

Hodnocení se zaměřuje na dva základní aspekty zakázky: přínos pro klienta a poradenský proces. Přínosy definují dosaženou změnu, kterou je nutno považovat za zlepšení.

U typických poradenských zakázek existují tři typy přínosu:

- nové schopnosti;
- nové systémy a chování;
- nová výkonnost.

**Nové schopnosti.** To jsou nové dovednosti, které si osvojí klient.

**Nové systémy a chování.** Konkrétní změny systémů, jako jsou nové informační systémy, marketingové systémy, organizace dílen, systémy přijímání pracovníků a jejich hodnocení, preventivní údržba atd. Změněné chování znamená dělat věci jiným způsobem. Tento pojem se aplikuje zejména na mezilidské vztahy, ale zahrnuje i individuální chování v pracovních situacích.

**Nová výkonnost.** Vyvolají-li změny ve schopnostech, systémech a chování odpovídající změny v ekonomických, finančních, sociálních nebo jiných ukazatelích, používaných k měření výkonu. Tyto změny se dají sledovat na individuální, útvárové nebo organizační úrovni.

Dimenze poradenského procesu, které se mají hodnotit:

- 1) **Projekt zakázky (smlouvy).** Je užitečné začít prověřením počátku vztahu. Mezi otázky, které je třeba vznést, patří tyto:
  - Byl projekt zakázky jasný, realistický a přiměřený s ohledem na klientovy potřeby a konkrétní situaci?
  - Poskytlo původní vymezení cílů a vstupů dobrý rámec a dobré vedení pro plán zakázky? Byly cíle dostatečně náročné, ale nikoli nespílitelné?
  - Byl stanovený poradenský styl řádně vymezen, prodiskutován a pochopen? Byli lidé informováni o svých rolích a odpovědnostech hned na začátku?
- 2) **Kvantita a kvalita vstupů.** Hlavní otázky jsou tyto:
  - Poskytl poradce tým požadované velikosti, struktury a kvalifikace?
  - Poskytl klient zdroje (lidské a jiné) nutné k realizaci zakázky?
- 3) **Použitý poradenský modus (styl).** Zejména se ptají:
  - Jaký byl charakter vztahu poradce/klient? Panovala zde atmosféra vzájemného pochopení, vzájemné důvěry, úcty a podpory?
  - Byl použit správný poradenský modus (styl)? Byl přizpůsoben klientovým schopnostem a upraven na konkrétní úkol? Bylo využito všech příležitostí ke zvýšení klientovy účasti na řešení úkolu? Věnovala se odpovídající pozornost didaktickému rozměru zakázky?
- 4) **Řízení zakázky poradcem a klientem.** Hodnocení klade následující otázky:
  - Byl původní projekt dostatečně pružný?
  - Jak zakázku řídila a podporovala poradenská organizace?
  - Jak zakázku kontroloval a sledoval klient?
  - Docházelo v klíčových momentech zakázky k předběžnému hodnocení? K jakým krokům se přikročilo na jeho základě?

Velmi důležitá je upřímná diskuze mezi klientem a poradcem.

Hodnocení by se mělo shrnout do stručné zprávy, která se může stát součástí závěrečné zprávy.

Hodnocení přichází v úvahu, jakmile se zakázka blíží k závěru. Závěrečné hodnocení zakázky je zcela jistě nejdůležitější. Nemělo by však být jediným.

Je třeba, aby se v závěru diagnostické fáze a fáze plánování akce počítalo s využitím předběžných hodnocení. To by měli poradce s klientem považovat za běžnou součást společné kontroly a sledování zakázky.

Před zakázkou a během jejího průběhu obdržel klient několik poradenských zpráv:

- zprávu, opírající se o rychlý diagnostický průzkum, v níž byla zakázka navržena;
- zprávy o postupu prací, jejichž počet a rozsah se různí a v nichž mohly být navrženy úpravy vymezení problému a plánů realizace zakázky;
- zprávy a dokumentace spojené s odevzdáváním návrhů, o nichž měl rozhodnout klient ještě před implementací.

Bez ohledu na plán průběžného vypracovávání zpráv se v okamžiku, kdy poradce odchází ze zadavatelské organizace, vydává závěrečná zpráva.

Kromě stručného uceleného přehledu vykonané práce by měla závěrečná zpráva poukázat na skutečný přínos implementace a upřímně klientovi navrhnout, co by měl podniknout a čeho by se měl vyvarovat v budoucnu.

Hodnocení přínosů

Hodnocení poradenského procesu

## PORADENSTVÍ V RŮZNÝCH OBLASTECH ŘÍZENÍ

### 9. PORADENSTVÍ V OBEČNÉM ŘÍZENÍ

#### 9.1 Charakter a rozsah poradenství v obecném řízení

Značný objem poradenské činnosti v řízení se týká samotné existence, základních cílů, podnikatelské politiky a strategie anebo celkového plánování, strukturování a řízení organizace. To jsou problémy obecného řízení. Zabývají se jimi poradci pro obecné řízení (→ generalisté).

Ze stavu podniku: jeho celková upadající výkonnost, rostoucí nespokojenost zaměstnanců, všeobecně ponuré vyhlídky daného průmyslového odvětví, atd. Podnik může být v krizi, anebo na jejím pokraji, a není jasné, jak obnovit jeho prosperitu. Problém, který se zpočátku zdá být výlučný nebo funkční je pouze symptomem daleko hlubšího problému, který má dopad na celou organizaci.

#### **Mnohofunkční a interdisciplinární problémy**

Nejmarkantnější charakteristikou problémů, jimiž se zabývá poradenství pro obecné řízení, je proto skutečnost, že jsou:

- **mnohofunkční:** poradce se zabývá několika funkcemi podniku a zaměřuje se na interakci mezi těmito funkcemi a problémy zahrnující více než jednu funkci;
- **interdisciplinární:** poradce musí být schopen nazírat podnikatelské problémy z několika úhlů. Problém podnikatelské strategie může mít technologické, ekonomické, finanční, právní, psychosociologické, motivační, politické a jiné rozměry.

Poradci pomáhají posunovat organizace k dokonalosti. Proto vyžadují ověřenou vizi dokonalosti, aby mohli zvýšit očekávání a ambice řídicích pracovníků směrem k úsilí, které je nutné pro změnu organizací k lepšímu. Koncepční rámec pro vypracování cílů a programů akce vedoucích k dokonalosti.

Výzkum dokonalých organizací ukazuje, že prodělávají změnu. Těží z technických hranic rozvoje. Jsou dobře uzpůsobeny potřebám a touhám svých pracovních sil, což je paradoxní bod, v němž se jedna od druhé může značně lišit díky odlišnostem jak v pracovních silách, tak v kultuře. Jsou trvale citlivější na své okolí a zejména na potřeby, přání a spokojenost svých zákazníků.

**K dokonalosti tedy nevede jediná, jednoduchá cesta.** Řízení dnešní organizace vyžaduje holistický a integrovaný přístup. Poradce by se měl mít na pozoru před zjednodušujícími řešeními.

Teorie řízení bohužel neposkytuje poradci pro obecné řízení o výzkum opřený a všeobecně uznávaný koncepční přístup k navrhování a hodnocení programů akcí vedoucích

k dokonalosti. Profesionálního poradce zajímá škála pragmatických a empirických modelů charakterizujících organizace a analyzujících příčiny jejich úspěchů a neúspěchů.

### Diagnóza organizací

K prvnímu odbornému kontaktu mezi klientem a poradcem tedy často dochází na úrovni obecného řízení, než se poradce přesune do konkrétních oblastí, které mu určí průzkum.

Povinností poradce je pomoci klientovi provést diagnózu dotyčné organizace. Může být požádán, aby organizaci prozkoumal a poté poskytl objektivní a neutrální zprávu o stavu, silných a slabých stránkách podniku a o perspektivách jeho rozvoje.

### Organizační úroveň intervencí

V mnoha případech intervenuje poradce pro všeobecné řízení na nejvyšší úrovni v organizaci. Poradcův problém tkví v přesvědčení vedení podniku o potřebě změnit myšlení a chování na samotném vrcholu.

Možnost pracovat přímo s vrcholovým vedoucím a jeho manažerským týmem umožňuje skvělé uvedení do organizace, rychlý přístup ke klíčovým údajům, pravdivý obraz o pracovním stylu vrcholového vedení a obvykle i silnou podporu poradcově práci shora. Přesto je často riskantní omezovat intervenci na úroveň vrcholového vedení. Poradce potřebuje zjistit, jak je vrcholové vedení chápáno v celé organizaci a jak postupy vedení ovlivňují styl práce, výkonnost a uspokojení zaměstnanců z práce.

## 9.2 Podniková strategie

Musí se jí přednostně zabývat manažerský tým podniku. Je důležité, aby se poradce shodl s klientem na tom, co strategie znamená a co zahrnuje v kontextu konkrétní organizace, jejíž budoucnost by měla pomoci utvářet.

### Strategická vize

Podniková strategie se obvykle definuje jako reakce organizace na příležitosti, výzvy a hrozby okolí, která je v souladu s jejími schopnostmi a zdroji. Strategie je souborem cest k dosažení základního organizačního cíle v budoucnosti. Mnohým organizacím se nedostává vize budoucnosti, protože si nepoložily základní strategickou otázku o „typu a účelu své podnikatelské činnosti“.

Strategická vize by měla být co nejracionálnější a nikoli výsledkem zbožného přání. Proto současné uvažování o podnikové dokonalosti a strategii klade takový důraz na **organizační vedení**. Vedoucí je jednotlivec (nebo tým) s vizí budoucího postavení organizace. Vedoucí je schopen vyjádřit svoji vizi v cílech, které jsou lidem pochopitelné, a lidi k dosažení těchto cílů ovlivnit a motivovat.

### Zřetelná konkurenční výhoda (přednost)

Konkurenční výhoda je klíčovou dimenzí organizační dokonalosti. Tato přednost není trik, který může vydržet několik měsíců, ale přirozená schopnost udržet si dlouhodobě špičkovou výkonnost.

Poradce může velmi pomoci při zkoumání, zda má klientův podnik nějakou konkurenční přednost, a při navrhování strategie k jejímu získání. Může obrátit klientovu pozornost na způsoby, jimiž organizace, které jsou považovány za dokonalé, dosáhly svých konkurenčních předností. Může poukázat na určité charakteristické faktory. Poradce může navíc klientovi pomoci vybrat z možností, které má klient k dispozici. Např.:



- nabídnutí nejmodernějších, technicky vyspělých výrobků, které nevyrábějí jiné firmy anebo které vyrábí mizivý počet firem; zanechání této výroby, jakmile se technologie běžně rozšíří a ceny začnou klesat;
- poskytování služeb klientům s rychlostí a spolehlivostí, jaké nedosahují žádní konkurenti;
- prodej mimořádně spolehlivých výrobků prvotřídní kvality za relativně vysoké ceny;
- prodej na zakázku vyrobených výrobků klientům, kteří se raději vyhýbají standardním výrobkům;
- prodej standardních výrobků přijatelné, avšak nijak zvlášť vysoké kvality za velmi konkurenceschopné ceny.

Při definování konkurenční výhody se klade důraz na adjektivum „dlouhodoběji udržitelná“. Klient bude muset posoudit a případně posílit svoji schopnost přizpůsobit se změněným podmínkám a inovovat.

### Technika v podnikové strategii

Role techniky v rozvoji a implementaci „vítězné“ podnikové strategie je další oblastí, kde mohou být poradci svým klientům maximálně užiteční. „Firma, která integruje techniku do své strategie, významně zvyšuje své šance profitovat z technických změn.

Zvýšený důraz na technickou strategii a její dopad na výrobu, marketing a jiné strategie staví před nový úkol většinu poradců pro řízení, kteří se nezdálo by zabývali strategií jako problémem marketingu a financí. Poradci již reagovali vytvořením oddělení výzkumu a vývoje, které se mohou jak účastnit řešení poradenských úkolů v podnikové strategii, tak se zabývat konkrétními výzkumnými a vývojovými úkoly pro klienty. Např.: Poradci poskytující rady o možnostech a projektech rozvoje podnikání v rozvojových zemích se stále více věnují otázkám transferu techniky a pomáhají vybírat jak příslušnou techniku, tak podmínky, za nichž lze takový transfer efektivně uskutečnit.

### Podnikatelské okolí

Celé okolí, v němž organizace fungují, se stává tak komplexní, proměnlivé a dokonce chaotické, že pro řídicí pracovníky je stále obtížnější identifikovat závažné informace a sledovat změny, které by se měly odrazit v podnikové strategii.

Mnoho poradenských firem poskytuje klientům služby v otázkách podnikové strategie, které se stále víc zaměřují na informace o okolí a jejich analýzu. Kromě toho tyto firmy pomáhají klientům navrhovat systémy a postupy, v nichž se analýza okolí neprovádí ve formě speciální studie, ale je osvojena, aby se stala standardní součástí systému strategického řízení v klientově organizaci. V některých případech mohou klienti požadovat dlouhodobou podporu kvalifikované informační agentury, která by za ně okolí, anebo některé jeho aspekty, sledovala a zkoumala.

Analýza okolí často zahrnuje i nové problémy. Například, nové předpisy týkající se kvality výrobků, bezpečnosti nebo ochrany přírody či životního prostředí. Podíváme-li se na nové předpisy z jiného úhlu, nabízejí také nové příležitosti firmám, které jim přizpůsobují své výrobky rychleji než jejich konkurenti anebo které přicházejí s novými výrobky speciálně vyhovujícími požadavkům na zvýšenou bezpečnost nebo ekologickou čistotu.

### Implementování strategie

Strategie, která zůstává na papíru, má pramálo význam. Je důležité vyvinout fungující systémy, postupy a technické schopnosti, aby byla strategie uvedena v činnost. Tím se dostáváme k otázce komunikačních vazeb. Plánování a řízení výroby, systém řízení zásob, zlepšování kvality a rozvoje pracovníků, ale i styl vedení a řízení, se stávají rozhodujícími faktory pro úspěšnou implementaci strategie.

Poradce může pomoci klientovi také při rozvíjení schopnosti **k přizpůsobování strategie** novým možnostem a omezením. Může vzniknout potřeba uplatnit systém sledování nebo „včasného varování“, systém sloužící k odhalování trendů, událostí a myšlenek, které mohou vést ke změně v podnikové strategii. Systém řízení podniku by měl být natolik pružný, aby takovou úpravu umožnil.

#### Soulad s vnitřními schopnostmi

Důraz na implementaci a adaptabilitu na nové podmínky podtrhuje zásadu, podle níž je soulad s vnitřními schopnostmi podniku stejně důležitý v poradenství týkajícím se strategie jako usměrnění firmy v souladu s podnikatelským okolím.

V ideálním případě by se nejen řídicí pracovníci, ale i ostatní zaměstnanci měli co nejvíce podílet na formulování strategie. K získání angažovanosti pracovníků a dosažení sdílené víry, že zvolená strategie povede k úspěchu, je **proces** vymezení strategie ještě důležitější než její **obsah**.

#### Některé zvláštní strategické struktury

Poradci pro řízení jsou často zváni, když se struktura rozvoje podniku podstatně odchyluje od běžné struktury. Takové úkoly bývají obtížné, nejisté co do šancí na úspěch.

Jak se vyrovnat s přespříliš vysokým **tempem růstu**. Poradce může poukázat na možný negativní dopad rychlého růstu na likviditu a na schopnost udržet operace v chodu i v případě, že se růst náhle zpomalí.

Radit klientům v otázkách **fúzí a akvizic** se stalo „elitní“ oblastí poradenské činnosti. V těchto případech se vyžadují rozsáhlé podnikatelské zkušenosti a zdravý úsudek. Poradce by se však neměl omezovat pouze na finance. Součástí projektu, přijatelného z finančního hlediska, mohou být nerealistické strategické alternativy pokud jde o marketing, výrobní kapacitu, schopnosti zaměstnanců nebo kompatibilitu organizačních kultur.

#### Celková přestavba podniku

Strategie celkové přestavby se týká celkové restrukturalizace a reorganizace a obvykle postihuje veškeré funkce a činnosti podniku. Jedná se o obzvláště obtížný typ strategické zakázky. Je pravděpodobné, že poradce bude pozván ve velmi pozdním stádiu, kdy podniku bezprostředně hrozí bankrot.

Pokud zakázku přijme, měl by se přesvědčit, že jeho role a role vedení podniku jsou přesně vymezeny a chápány, jelikož nebude moc času na zdlouhavé debaty a jednání a některá opatření budou muset být schvalována a prováděna bez prodlžení. Domnívá-li se poradce, že příčinou, anebo jednou z hlavních příčin, problémů je samotné vrcholové vedení, měl by dát jasně najevo, že před tím, než se zakázky ujme, bude možná nutné provést personální změny.

Pro provedení tohoto předběžného odhadu se nedoporučuje, a často to ani není možné, začít celkovou přestavbu zdlouhavými hloubkovými diagnostickými studiemi. Je nutné dát prioritu nouzovým opatřením. Součástí nouzových opatření jsou také rozhodnutí, která vedou k okamžitým úsporám nebo zastavují další zhoršování finanční situace podniku. Tato opatření spíše pomáhají vytvořit novou atmosféru, v níž si lidé začínají uvědomovat, jak vážná je situace.

Je třeba co nejrychleji provést inventarizaci stávajících zdrojů a finančních a jiných závazků, jelikož podnik se bude muset v průběhu realizace celkové přestavby vyhýbat dalším krizím, platit úrok a vyrovnávat určité dluhy. Je nezbytné identifikovat skutečné příčiny problému. Mohou být vnější nebo vnitřní. V mnoha případech se vnější a vnitřní příčiny prolínají. Ve všech útvarech je třeba zpřísnit finanční a jiná regulační opatření.

Vnější partneři ve hře, konkrétně věřitelé, musí chápat, že byla zahájena závažná celková přestavba a že přináší výsledky.

Po zavedení nevyhnutelných nouzových opatření by se měl program celkové přestavby zaměřit na strategická opatření nutná k dlouhodobému obnovení finančního zdraví a životaschopnosti. Času je nadále málo, a proto musí být každá plánovaná změna pečlivě naprogramována a časový plán kontrolován. Je také třeba zřetelně vymezit odpovědnosti všech řídicích pracovníků a úseků a konkretizovat jejich podíl na celkovém programu, aby bylo možné hodnotit a odměňovat v souladu se skutečnými výsledky.

### 9.3 Struktury a systémy

Vnitřní uspořádání organizace se týká rozdělení úkolů a odpovědností mezi lidi, sdružování úkolů a lidí do celků, definice vertikálních a horizontálních informačních toků a vztahů spolupráce, a opatření k zajištění koordinace. Účelem vnitřního uspořádání je poskytnout více či méně pevný a stabilizovaný rámec pro účinné fungování celé organizace. Výsledkem vnitřního uspořádání jsou různé systémy a podsystémy – mohou se snadno stát jakousi svěřací kazajkou. Projektování a udržování systémů je nákladnou záležitostí; na počátku projektu, jehož cílem je navrhnout nebo revidovat nějaký systém, se proto vyžaduje jistá analýza vztahu mezi náklady a přínosem. Mnohé organizace potřebují pomoc, aby zabránily množení a překrývání systémů a vyvarovaly se nedostatku koordinace a protichůdným požadavkům různých systémů na poskytování a interpretování informací

#### Organizační struktura

Prozkoumat a přepracovat organizační strukturu bývala „klasická“ intervence mnoha poradců pro obecné řízení. Výsledkem byl často soubor organizačních schémat a pokynů, avšak ve skutečnosti byly hlavním přínosem pro klienta úsilí a analýza, které byly do práce vloženy. Byly znovu objeveny zapomenuté nebo „osirelé“ činnosti, byly popsány ty činnosti, za něž nebyl zdánlivě nikdo odpovědný a překrývající se činnosti byly nově přiřazeny nebo zrušeny.

Struktura je považována na jeden z faktorů dokonalosti, který je mnohostranně propojen se strategií, organizační kulturou, kvalifikovaností a motivací zaměstnanců, novou technikou a jinými faktory. Odborně zdatní a zainteresovaní zaměstnanci pracující ve volně organizované struktuře budou dosahovat lepší výsledky než nekompetentní lidé dosazení do „dokonalé“ struktury! Formální organizace odráží pouze malou část velmi složité sítě vztahů existujících v organizaci.

Reorganizace ničí stávající pracovní vztahy, struktury spolupráce a společenské návyky. Neospravedlněné a časté reorganizace paralyzují podniky a instituce a plodí letargii, místo aby podporovaly inovaci a efektivnost. Rozhodnutí přistoupit k reorganizaci často odráží neschopnost vedení identifikovat a řešit **skutečný** problém. Poradci doporučují reorganizaci teprve tehdy, existují-li pro ni velmi pádné důvody.

#### Rozhodovací systémy

V mnoha organizacích může způsobovat potíže metoda a organizace rozhodování (jak pro klíčové, tak pro rutinní záležitosti).

Potřeba zkoumat a reformovat rozhodovací systém může být tím pravým důvodem, proč byl poradce požádán o pomoc; může se týkat:

- rozřídění rozhodnutí do skupin podle jejich povahy, naléhavosti, finančních důsledků, stupně komplexnosti, atd.;
- způsobů, jakými se typická rozhodnutí přijímají
- jednotlivých rozhodovacích rolí, které hrají štábní specialisté a liniovní manažeři;
- rolí kolektivních orgánů při přípravě a přijímání rozhodnutí;

- účasti zástupců zaměstnanců na rozhodování;
- rozhodovací a poradní role jednotlivců v neformálních postaveních, která jim propůjčují vliv;
- odpovědnosti za rozhodnutí, jejich implementaci a kontrolu implementace;
- využití rozhodovacích technik, modelů nebo formalizovaných postupů.

Možnosti zlepšení v této oblasti jsou obrovské a poradcům se doporučuje, aby jim věnovali značnou pozornost.

#### Manažerské informační systémy

Informace se stávají strategickým aktivem podnikání a celý svět stojí před skutečnou „informační revolucí“.

Tato práce se týká jak **vnějších** informací (o okolí, včetně vztahů podniku k okolí), tak **vnitřních** informací (o zdrojích, procesech a dosažených výsledcích). Cílem je zajistit, aby klient neignoroval informace, které jsou nezbytně nutné pro strategická a operativní rozhodnutí, ale aby se současně vyhýbal shromažďování a rozpracovávání informací, které nemůže přímo využít. Můžeme doporučit, aby se „informační síť“ raději rozhodla do větší šířky, než aby se ušetřily peníze s rizikem, že se propásne nějaká zásadní informace.

Výběr informací, které jsou **nutné** pro přípravu a přijetí rozhodnutí, není však problémem odborníka na počítače, ale problémem uživatele informace (a jeho poradce pro řízení). Je třeba založit a udržet úzkou spolupráci mezi těmito dvěma.

#### 9.4 Podniková kultura a styl řízení

Nakonec se musíme zaměřit na „jemnou“ a „nehmatatelnou“ stránku organizací. Aby poradce dospěl k plnému pochopení hodnot a motivů, které tvoří základ chování vedoucích i ostatních zaměstnanců, a tím posoudil potenciál organizace ke zlepšování její činnosti. Může se zjistit, že organizační kultura je jednou z příčin, či dokonce hlavní příčinou zakoušených potíží.

Zájem o podnikovou kulturu a o dopad kultury na dlouhodobý chod organizace je v podstatě pozitivním fenoménem, nutným k obnovení vyváženého přístupu k problémům organizace. Je-li organizační kultura ignorována, je nepravděpodobné, že velmi složitý informační systém pro plánování nebo řízení povede k jakémukoli zlepšení výkonnosti.

#### Kdy se zaměřovat na kulturu?

- Když je podnik v nesnázích. Silná tradiční a nesmiřitelná kultura může zabránit podniku v realistickém posouzení jeho stavu a pokračování se změnami, které se staly nevyhnutelné.
- Když se podnik velmi rychle rozrostl. Problémy zde mohou být různé. Původní kultura malého rodinného podniku může přestat vyhovovat. Je zde mnoho nových řídicích pracovníků a dělníků pocházejících z odlišných kultur. Růst prostřednictvím akvizic může vést k vážným kulturním střetům.
- Když je naplánována významná technologická a strukturální změna. Revoluční změny výrobků, technologií, trhů, atd., mají závažné kulturní důsledky.
- Když se zdá, že existuje konflikt mezi kulturou podniku a hodnotami, které převažují v okolí – např. jestliže veřejnost stále důrazněji vyžaduje, aby se podnik choval v rozporu se svou kulturou.
- Když jsou operace podniku internacionalizovány a problém tkví v tom, jak se přizpůsobit cizím kulturám.

#### Co doporučit

„Oddělit zrna od plev“ a zjistit, co v podnikové kultuře stimuluje a co brzdí další rozvoj a zlepšení výkonnosti. Upozorní na hodnoty a normy, které je nutno vyřadit nebo

změnit, a na ty, které je třeba zachovat a dokonce zpevnit. Má-li dostatek zkušeností, může si dovolit být konkrétnější. Pokud poradce zjistí, že kulturu zadavatelské organizace není skoro vidět, může navrhnout, jak vytvořit silnější kulturu, která by byla ve shodě s cíli, zdroji a vnějším okolím organizace.

### Styly vedení lidí a řízení

Jsou úzce spjaty s podnikovou kulturou a určité aspekty stylu se mohou stát součástí kultury podniku. Řídící pracovníci v organizacích mají ve zvyku chovat se v přesném souladu s kulturou a to způsobem, jaký od nich v chování majitelé, další řídicí pracovníci a zaměstnanci očekávají. Styl každého řídicího pracovníka je současně kodeterminován jeho osobností, která může být v souladu nebo v rozporu se stávající podnikovou kulturou. Pokud zde existuje rozpor, buď styl silné osobnosti na vedoucím místě ovlivní podnikovou kulturu a přijme se jako rys nové kultury, anebo stávající silná kultura odmítne styl dotyčné osoby, která v důsledku toho bude muset tento styl změnit anebo z organizace odejít.

V organizacích jsou běžné tyto situace a problémy:

- (1) Lidé by rádi vedoucího podporovali, avšak skutečně nevědí, co chce, a nechápou jeho priority; existuje zde problém dostatečně srozumitelné formulace myšlenek a cílů a jejich sdělení lidem.
- (2) Vedoucí používá autoritářský styl, třebaže by se měl s lidmi radit, diskutovat s nimi o problémech a prioritách a objasňovat jim svá rozhodnutí.
- (3) Lidé jsou zmateni způsobem, jakým vedoucí hospodaří se svým časem: hovoří o prioritách, avšak zabývá se otázkami, které nevyžadují přednostní řešení.
- (4) Inovace se sice papírově podporuje, avšak vedoucí ji při plánování a rozdělování práce celkově nijak nepodporuje, ani neprojevuje osobní zájem o inovační projekty, nechválí a neodměňuje inovátory za jejich úspěchy, atd.
- (5) Třebaže situace, jimiž se zabývá, jsou různé, řídicí pracovník k nim přistupuje stejně; tato strnulost znamená, že používaný styl je u jedné situace adekvátní a u jiné neadekvátní.
- (6) Protože silná osobnost ve vedení pracuje energickým stylem a prokazuje přízeň lidem, kteří mají podobný styl, řídicí pracovníci v celé organizaci se tento styl snaží kopírovat, byť jejich vlastní osobnosti nevyhovuje.

Poradce může dosáhnout mnohého, jestliže upozorní řídicího pracovníka na silné a slabé stránky jeho stylu. Uvědomit si vlastní styl je prvním krokem k jeho nápravě! Dokonce i ten řídicí pracovník, který není schopen změnit svůj styl úplně, může zmírnit působnost svých slabých stránek a kompenzovat je, pokud si je uvědomuje.

### 9.5 Inovace a podnikatelství

Ať se poradenská zakázka týká strategie, struktury, systémů, kultury, odborného růstu pracovníků, motivace a jakéhokoli dalšího aspektu řízení podniku, jedno téma je základní: klient chce, aby jeho organizace byla inovativnější, a doufá, že poradce mu může v tomto ohledu pomoci. Poradce se snaží zjistit, zda klientovi nechybí technický know-how nebo zda jeho systém řízení nebo podniková kultura nekladou překážky inovaci.

Pokud je důvodem nedostatek technické odbornosti, řešení mohou být nákladná, ale zcela jednoznačná. Buď bude klientův podnik schopen posílit výzkum a vývoj a urychlit transfer nových myšlenek z výzkumu do výroby, anebo se bude muset po know-how porozhlédnout mimo podnik.

Úkol je obtížnější, je-li inovaci bráněno vinou systémů a kulturních bariér. Bude nutné provést zevrubnou diagnózu a dozvědět se co možná nejvíc od řídicích pracovníků, zodpovědných za inovaci.

Hlavními zdroji informací budou ti, kteří něco tvoří – profesionální výzkumníci, projektanti, obchodníci, právě tak jako mistři a zkušení dělníci. Poradce pravděpodobně

dospěje k závěru, že podnik by mohl obnovit svou inovační schopnost, jestliže odstraní byrokracii, omezí centralizaci rozhodování a regulačních opatření, podpoří experimentování, jmenuje řídicí pracovníky, kteří chápou smysl inovace, využije finanční a jiné druhy odměňování, aby dal najevo, jak si podnik inovace váží, a jestli bude podporovat klima, které má na inovaci blahodárný vliv.

Současné pokusy vypracovat vzorce a stimuly, které podněcují **podnikatelství v rámci podniků** poradce pro řízení určité v jistém smyslu zajímají. Pro tyto vzorce se již jistou dobu razí termín „vnitřní podnikatelství“ (angl. *intrapreneurship*). Cílem je najít a získat v rámci podniku cenné talentované lidi se smyslem pro inovaci a vytvořit podmínky, za kterých tito nadaní a dynamičtí lidé nejenom v podniku zůstanou, ale budou mít možnost jednat se značnou volností, jako kdyby řídili svůj vlastní „podnik v podniku“. Vnitřní podnikatelé (jednotlivci nebo týmy) mají širokou pravomoc shromažďovat a organizovat zdroje a rozhodovat, co učinit v zájmu dosažení cíle svého podnikání. Sem patří i odpovědnost za zisky a ztráty.

## 10. PORADENSTVÍ V ŘÍZENÍ FINANCÍ

Součástí všech poradenských projektů a zakázek je využívání finančních a účetních dat. Finance a účetnictví jsou pracovním jazykem podnikání a že je prakticky nemožné analyzovat operace nebo výsledky jakékoli komplexní organizace jinak než ve finančních pojmech. Mezi finanční funkcí a veškerými ostatními funkčními oblastmi existují úzké a komplexní vazby. Přijatá rozhodnutí budou mít dopad na celkovou finanční situaci organizace.

Poradce musí zaujmout hledisko zastřešující všechny oblasti finančních rozhodnutí.

### 10.1 Finanční odhad (ocenění)

#### Vedení účetních knih

Důraz by se měl klást na to, jak se informace finančního rázu **využívají** v manažerských rozhodnutích.

#### Finanční výkazy

Je zjevné, že klient musí být dobře obeznámený se základními komponenty finančního výkazu. Důležité je pochopení rozvahy a výsledovky. Posléze soustředí informace z obou dokladů do analýzy „zdrojů a využití finančních prostředků“.

#### Analýza ukazatelů

Součástí prakticky všech finančních analýz je výpočet a použití ukazatelů. Naštěstí nikdo nepotřebuje znát velké množství různých ukazatelů. Je daleko lepší vybrat si z nich přibližně deset, a ty se naučit ovládat. Ale byť postačí jen hrstka podílových ukazatelů, stručný výčet musí obsahovat zástupce čtyř zcela odlišných oblastí. Jsou to:

- Ukazatele týkající se **likvidity**, neboli schopnosti podniku platit své účty v souladu s jejich splatností. Tzv. „rychlý ukazatel“ nebo také „zkouška kyselinou“. Pro podniky významně využívající úvěrové financování je stejně důležitý ukazatel „poměru úroků a příjmů“ nebo „krytí úroků“ (← zadluženost).
- Ukazatele týkající se účinnosti řízení, jak jsou vyjádřeny v údajích o **obratu**. Nejdůležitějšími ukazateli jsou zde pohledávky vyjádřené průměrnou denní tržbou a zásoby zboží vyjádřené průměrnou denní cenou prodaného zboží (doba obratu pohledávek a zásob).
- Ukazatele týkající se **kapitálové struktury**: relativní poměry dluhů a akciového kapitálu.

- Poslední, avšak vůbec nejdůležitější jsou ukazatele, které měří **ziskovost**. Mezi ně patří výnosy z celkových aktiv, výnos z akciového kapitálu a mnoho dalších možných variací. Je důležité doplnit je tím podílovým ukazatelem, který odstraňuje vliv stávající finanční struktury na ziskovosti: příjmy před úrokem a zdaněním jakožto procento zisku z celkových aktiv.

Jsou i případy, kdy bude klient raději, učiní-li finanční odhad poradce. I v takovém případě by měl poradce využít těchto možností ke zlepšení klientovy schopnosti provádět základní finanční analýzu.

## 10.2. Provozní kapitál a řízení likvidity

V tomto okamžiku by měla padnout otázka, co je cílem finančního řízení. Zásadním cílem všech finančních rozhodnutí by měla být maximalizace bohatství dlouhodobých akcionářů. Někteří kritikové tento názor odmítají s tvrzením, že organizace má odpovědnost ke všem, kteří mají u ní „vsazeno“: k věřitelům, zaměstnancům a společnosti vůbec, stejně jako ke skupině akcionářů. Je nicméně jisté, že organizace nemůže přinášet prospěch nikomu, pokud nebude dále existovat, a že proto, aby nezkrachovala, musí být schopna plnit všechny své závazky v určeném čase. Řečeno jednoduše, musí být schopna včas platit účty.

### Definice provozního kapitálu

Provozní kapitál v účetnických pojmech jako rozdíl mezi běžnými aktivy a běžnými pasivy. Likvidita – schopnost plnit závazky a platit účty – vychází z dostupnosti hotovosti. Podnik může mít značný provozní kapitál v účetnickém smyslu slova (díky značnému stavu zásob), avšak vůbec žádnou hotovost, a proto se může ocitnout na hranici platební neschopnosti. Tento přístup bude založen spíše na peněžních **tocích**, než na účetnických pojmech. Poradce může naučit klienta, aby myslel – a plánoval – v pojmech peněžních toků podniku.

### Provozní kapitál a operační cyklus

Každý výrobní podnik má svůj vnitřní „operační cyklus“, v jehož rámci se materiály nakupují, skladují, proměňují v hotové výrobky a nakonec prodávají. Úkolem poradce je pomoci klientovi pochopit jedinečný operační cyklus jeho vlastní organizace a poté nalézt způsoby, jak zvýšit provozní účinnost natolik, aby se zkrátil cyklus a uchovala hotovost. Praxe ukázala, že ve většině organizací lze zvýšit využití hotových peněz o 25 až 40 procent často jenom pečlivou analýzou a použitím zdravého rozumu.

Jedním z faktorů je skutečnost, že změny vedoucí k takovým zlepšením ve využití hotových peněz se budou pravděpodobně týkat právě tak výrobní nebo jiné provozní oblasti, jako oblastí čistě „finančních“. Sama skutečnost, že většina manažerů pracujících v těchto nefinančních oblastech plně **nechápe** důsledky své činnosti na tok hotovosti, vytváří oblast, v níž může poradce přispět velmi cennou pomocí.

### Řízení hotovosti

Byť má celý operační cyklus příjmové důsledky, samotné řízení hotovosti by se nemělo přehlížet.

## 10.3 Struktura kapitálu a finanční trhy

Každá podnikatelská organizace potřebuje přiměřenou kapitálovou základnu na podporu svých operací. Bylo prokázáno, že provozování podniku s nepřiměřeným kapitálem je jednou z nejrozšířenějších příčin bankrotu. Kromě přiměřeného kapitálu musí mít podnik vhodnou kapitálovou strukturu.

## Stanovení efektivní kapitálové struktury

Řízení kapitálové struktury organizace obvykle sestává z dvoustupňového procesu rozhodování. Prvním úkolem po navržení jakékoli nové finanční operace je přezkoumání současné kapitálové struktury ve světle strategie vedení podniku, přijatých poměrů mezi dluhem a akciovým kapitálem, tržních podmínek očekávané tvorby a využití hotovosti v průběhu několika let. Na základě této analýzy lze přijmout rozhodnutí, zda hledat nový akciový kapitál nebo dodatečný dluh. Druhá fáze zahrnuje určení přesného typu cenných papírů, které se mají vydat, výběr ručitelů, stanovení ceny a termínu emise, atd. Oblasti rozhodování druhé fáze jsou doménou investičního bankéře a všeobecný poradce by měl zajistit, aby jeho klient ve vhodnou dobu takové specializované služby vyhledal. Avšak v první fázi procesu může být poradcová pomoc neocenitelná.

## Využívání dluhů

Výhody využívání dluhů jsou značné: uvážlivé výše dluhu zvyšují prostřednictvím zhodnocovacího efektu výnos na jeden běžný podíl a v důsledku skutečnosti, že úrokové platby jsou odpočitatelné z daní, jsou čisté náklady na vypůjčený kapitál relativně malé. Obecně řečeno, úvěrové financování zvolí podnik jako alternativu, bude-li moci bez rizika přidat navrhovanou novou výpůjčku k stávajícímu dluhu. Klíčovým úkolem v řízení kapitálové struktury je potom stanovit **dluhovou kapacitu** podniku.

Ve většině případů čeká v této oblasti na poradce obtížný úkol. Bude muset „odnaučit“ své klienty čistě praktickým zásadám a přesvědčit je, že nic nemůže nahradit systematickou analýzu. Schopnost podniku využívat dluh závisí na jeho schopnosti **konat dluhovou obsluhu**: platit všechny vypočítané úroky a umořovat základ v daných termínech. Ta naopak závisí na tocích hotovosti. Úkolem poradce je tedy přesvědčit zadavatelský podnik, aby navrhl dlouhodobý plán hotovosti, kterou pravděpodobně vynesou jeho operace, a to nejen v „normálních“ ekonomických podmínkách, ale také během období ekonomické nejistoty a recese. Pravděpodobně bude nutné využít simulačních technik a vypracovat komputerovaný model finanční dynamiky podniku.

## 10.4 Fúze a akvizice

Fúze mezi podniky anebo akvizice jednoho podniku druhým poskytují mnoho příležitostí pro poradenskou činnost. Většina z těchto příležitostí přichází ve fázi po realizaci fúze, kdy začíná práce na racionalizaci výrobních a marketingových činností a nastává úkol spočívající ve sladění různých rozpočtových systémů, personálních strategií a celé řady dalších postupů. Ještě před fúzí: stanovení **spravedlivé hodnoty** jednoho nebo obou příslušných podniků. Poradce může být také požádán o doporučení týkající se platební metody, kterou je třeba použít.

## Zjištění hodnoty podniku

K zjištění hodnoty fungujícího podniku existují v zásadě čtyři přístupy. Odhad může být založen na:

- současné tržní ceně kmenových akcií podniku (jsou-li akcie znamenány na burze a jestliže se s nimi aktivně obchoduje);
- tržní hodnotě aktiv;
- kapitalizovaných budoucích příjmech;
- „reprodukční“ nebo „duplikační“ hodnotě, jejíž součástí je pokus namísto akvizice odhadnout náklady na vybudování podobné organizace „úplně od nuly“.

Hojně používaný je první přístup, opírající se o současný trh (→ u nás problém). Sice neudává přiměřenou hodnotu podniku, avšak poskytuje „minimální cenu“. Zbývající tři



přístupy se skutečně snaží stanovit reálnou spravedlivou hodnotu. Poradce může být vyzván, aby pomohl jak při volbě vhodné metody, tak při její implementaci.

Poradce věnuje značnou pozornost konkrétní situaci a konkrétním potřebám svého klienta. Je-li klientem podnik přijímající nabídku, bude vhodnou metodou ta, která vynese nejvyšší hodnotu. Avšak je-li jeho klientem přejímající podnik (tj. podnik **činitel** nabídku), situace je složitější. Vhodná metoda zjišťování hodnoty nyní závisí na motivech podniku, které ho k akvizici vedou. Pokud se akvizice provádí prostě jako součást diversifikační strategie a pokud se podniku, který je kupován, umožní do značné míry nezávisle pokračovat v jeho operacích, potom číselný údaj založený na aktivovaných příjmech bude přiměřený a hlavním úkolem poradce bude podrobně zkoumat současné a odhadované budoucí příjmy, aby se přesvědčil, že jsou věrohodné a založené na spolehlivých účetnických metodách a že nedošlo k žádnému zvláštnímu „lakování na růžovo“ s cílem zvýšit uváděné příjmy na úkor dlouhodobého finančního zdraví.

Je pravděpodobné, že poradce bude nejintenzivněji zainteresován na těch případech, v nichž zadavatelská organizace provádí akvizici spíše z operačních důvodů než kvůli čisté diverzifikaci: například s cílem získat další výrobní kapacitu nebo nové výrobky, které doplní její vlastní stávající výrobní sortiment. V takové situaci bude nutné jak určit hodnoty aktiv, tak zvolit „reprodukční“ přístup.

#### Platební metoda

Výběr platební metody je velmi složitou otázkou. Volba možných metod zahrnuje prostou platbu v hotovosti za akcie toho druhého podniku, placení v hotovosti za aktiva, výměnu „akcie za akcii“ a využití obligací nebo peněžních poukázek, preferenčních akcií, směnitelných obligací, směnitelných preferenčních obligací nebo jakoukoli jejich kombinaci. Transakce může být uskutečněna za fixní cenu, anebo může využít pohyblivé platby závislé na budoucím chodu.

#### 10.5 Finance a operace: analýza kapitálové investice

Většina podnikových organizací má tendenci vytvářet víc investičních návrhů, než může bezprostředně financovat. Vyžadující proto systematickou metodu výpočtu ekonomické efektivity takových investičních návrhů a jejich uspořádání podle preference, aby dostupné omezené fondy byly použity na nejproduktivnější investice.

#### Výběr mezi analytickými metodami

Prvním úkolem poradce v této oblasti je přesvědčit klienta, že zastaralé a simplistní metody hodnocení investic, jako je prostá analýza míry zisku nebo princip „doby splacení v letech“, neuspokojují a přinášejí zavádějící výsledky. Místo toho by měl podněcovat využití některé z technik založených na časové hodnotě peněz. Obecný termín užívaný pro tento přístup zní analýza **diskontovaných toků hotovosti** (DCF). Většina učebnic obhájí výpočet **čisté současné hodnoty** (NPV). Tato metoda vyžaduje, aby podnik spočítal své celkové průměrné kapitálové náklady, které se poté použijí jakožto diskontní sazba, a že tento číselný údaj, který se obtížně stanovuje, je často nestálý. Alternativní přístup, **vnitřní výnosové procento** (IRR) má jisté teoretické nevýhody, avšak těší se také praktické výhodě vyplývající ze skutečnosti, že nevyžaduje výpočet kapitálových nákladů. Je daleko používanější než přístup NVP a poradce by nejprve měl zvolit jej.

Výběr analytické metody a rozhodovacího kritéria však v žádném případě neřeší všechny problémy v této oblasti. Různé investiční návrhy, před nimiž stojí podnik, mají velmi odlišnou povahu. Je velmi nesnadné poměřovat jeden projekt druhým, pokud se jistým způsobem neupraví různé míry rizika.

## Analýza citlivosti

Projekty, považované za důležité, ale také za takové, které obsahují vysokou míru nejistoty, by měly být modelovány, aby se model mohl mnohokrát propočítávat s různými hodnotami klíčových proměnných.

Jedná se další oblast, v níž bude poradenská organizace nejlépe schopna pomoci svým klientům, pokud může nabídnout služby specializovaných týmů, v nichž finanční poradci úzce spolupracují s odborníky z výpočetní techniky.

## Další zkoumání efektivnosti projektu

Existuje ještě jedna hodnotná služba, kterou může v této oblasti poradce poskytnout. Mnohé podniky přehlížejí nutnost systematického dalšího zkoumání a sledování následného chodu realizovaného projektu. Pokud jeho výsledky nesplní očekávání, které vzbudil projektovaný návrh, je třeba zjistit **důvod**. Nedošlo k nějakému neočekávanému poklesu v ekonomickém okolí. Narazil projekt na nějaké nepředpokládané technické problémy? Byli pracovníci marketingu přehnaně optimističtí v prognózách odbytu? Anebo prognózy odbytu a příjmů z politických důvodů vědomě nafoukl vedoucí divize „budující impérium“? Vývoj a zavedení následného systému vyhodnocení, který tyto otázky zodpoví, se rychle zaplatí zlepšeným výběrem projektů a je jedním z nejužitečnějších nástrojů, které poradce může poskytnout.

## 10.6 Účetní systémy a rozpočtová kontrola

Finanční poradci mohou být vyzváni, aby pomohli svým klientům v rozvoji účetních systémů. Tato práce však správně přináležejí kvalifikovaným účetním a poradci, kteří nejsou sami také účetními, svým klientům doporučí, aby si v této oblasti zajistili odbornou pomoc.

### Rozpočtové versus účetní systémy

Poradci velmi pravděpodobně zjistí, že jsou spíše žádáni o pomoc při navrhování rozpočtových systémů než formálních účetních systémů. Důraz zde bude klást „manažerské účetnictví“. Jak cíle, tak metody manažerského účetnictví se odlišují od cílů a metod finančního účetnictví a rozdíl v zásadě spočívá v protikladu včasnost versus přesnost. Finanční účetnictví klade důraz na přesnost a detail, avšak produkuje výkazy, které postrádají aktuálnost. Pokud se rozhodnutí nepřijímají až ve chvíli, kdy jsou k dispozici předepsané finanční účty, je pravděpodobné, že na to, aby tato rozhodnutí byla účinná, je příliš pozdě. Klienti potřebují informace rychle, aby jimi podložili své rozhodování, a že informace, která je pouze přibližná, avšak včasná, má daleko větší hodnotu než ta, která je přesná, ale o dva nebo tři měsíce opožděná. Rozpočtový a kontrolní systém by se měl spíše vypracovat pro jednotlivou organizaci, než kupovat „z regálu“, a bude se proto od podniku k podniku lišit. Pro většinu výrobních podniků bude mezi jejich součásti patřit:

- plán zisku;
- rozpočet kapitálových investic;
- rozpočet mezd a platů
- rozpočet nákupu a postupy řízení stavu zásob;
- rozpočty přímých výrobních nákladů;
- všeobecné režijní rozpočty;
- rozpočty pro odbyt, marketing a propagaci;
- rozpočty na nábor pracovníků a průpravu;
- celkový rozpočet.

Většinu z těchto rozpočtů dále rozdělí příslušná divize a útvary odrážející strukturu podniku.

## Rozpočtová kontrola

Poradce potřebuje mít na zřeteli více cílů, jež jsou základem jakéhokoli systému rozpočtové kontroly. Jsou to:

- aby výdaje kapitálu a vázání zdrojů vyplývající z rozhodnutí v různých provozních oblastech nedosáhly úhrnu, který vystavuje nepřijatelnému tlaku finanční strukturu a zdroje podniku;
- aby všechny důchodové a nákladové položky byly plánovány a koordinovány, neboť je třeba zajistit pozitivní proud příjmů a hotovosti a garantovat likviditu organizace;
- aby se daly sledovat a porovnávat s úrovněmi zahrnutými do rozpočtu všechny skutečné důchodové, nákladové a výdajové položky a chápat a korigovat odchylky.

Při vypracování návrhu rozpočtové kontroly a informačního systému pro řízení se pozornost bude muset upřít na organizační strukturu podniku a stávající postupy.

Jakmile je organizační struktura schválena, bude nezbytné navrhnout postupy pro sběr a přenos údajů k rozpracování a kontrole rozpočtů vyššími orgány a stanovení nápravné akce. Součástí vypracování nových postupů bude partnerský vztah mezi poradci a klíčovými pracovníky podniku z oboru financí, rozvoje organizace a personálních oddělení, kdežto s liniovou řídicí složkou se musí vést konzultace ve všech etapách, aby dokončený systém splňoval všechny její požadavky. Konečně, poradci se aktivně zúčastní průpravy pracovníků podniku s cílem naučit je pracovat s novými postupy a pravděpodobně zůstanou k dispozici tak dlouho, dokud nebude systém úspěšně implementován.

## 11. NÁKLADY A HONORÁŘE

Poradenská organizace by měla být řízená jako efektivní a vysoce výkonný podnik. Tento předpoklad zahrnuje i dobré obchodní vztahy s klienty: klient i konzultant musí být přesvědčeni o tom, že náklady a ceny služeb a všechny ostatní aspekty finanční aspekty obchodní smlouvy jsou správné a korektní. V následující kapitole rozebíráme základní problémy, související s náklady a honoráři, jako i s ostatními finančními otázkami v oblasti poskytování poradenských služeb.

### 11.1 Činnosti, které jsou zdrojem příjmů

Přesná definice služeb, za které je zákazník povinen zaplatit, je základním předpokladem na určení nákladů a cen poradenských služeb.

Služba za honorář je všeobecně službou poskytnutou přímo zákazníkovi, přičemž nemusí být poskytnuta v pracovních prostorech zákazníka: konzultant může absolvovat služební cesty, hledat informace, tvořit prognostické modely. Je však třeba jednoznačně určit, že tyto činnosti tvoří součást předmětného projektu a jejich výsledky budou k dispozici jenom tomu zákazníkovi, který si je objednal a který je hradí.

Jsou však i takové druhy činnosti, za které se honorář účtovat může, ale nemusí, například čas strávený na cestě.

**Dozor, odborné vedení a řízení projektu** se také může účtovat různými způsoby.

Ve většině případů zákazníci přímo hradí všechny služby v rámci určité obchodní smlouvy s výjimkou těch, u kterých je přímé účtování nemožné nebo nepraktické.

### Bezplatné služby

Samostatná poradenská firma si zásadně nemůže dovolit poskytovat zákazníkům služby zdarma: konzultant může pracovat bezplatně jenom když se z určitých důvodů rozhodl věnovat se práci v době svého volného času, když mu nezáleží na dočasném poklesu příjmů

anebo když jsou jeho služby subvencované z vládních anebo jiných fondů. Za služby bezplatně poskytnuté jednomu zákazníkovi platí obvykle další zákazník.

Stručné studie vypracují někteří konzultanti bezplatně a účtují je až po přijetí a realizaci projektu. K jiným bezplatným službám patří semináře o řízení anebo informační služby, využívané jako nástroje marketingu.

#### Odpracované placené služby

Ceny za služby poskytované zákazníkům se kalkulují ve většině případů na základě tzv. konzultačních dní (anebo hodin či týdnů). Množství časových jednotek je potřeba plánovat a skutečně i dosáhnout.

### Kalkulovaný pracovní čas

Položka	Týdny	Dny
Čas spolu	52	260
- roční dovolená	4	20
- státní svátky	2	10
- pracovní neschopnost	2	10
Odpracované dny – Pracovní čas	44	220
- rezerva na školení a schůze	2	10
- ztracený čas - prostoje	4	20
Placený čas	38	190

Poradenská organizace předpokládá 190 placených dní za plánované období, tj. 73 procentní využití celkového času.

$$\frac{\text{Placený čas}}{\text{Celkový čas}} = \frac{190}{260} = 0,73$$

Alternativním způsobem výpočtu tohoto poměru je porovnání placeného času s pracovními dny:

$$\frac{\text{Placený čas}}{\text{Pracovní dny}} = \frac{190}{220} = 0,86$$

Poradenské firmy uplatňují často druhou variantu. Typické časové využití je 85 až 80 % v případě špičkových konzultantů (vedoucí týmů) a 15 až 50 % pro řízení (společníci, partneři). Samostatní konzultanti, kteří si sami musí zabezpečovat marketing a administrativu, dosahují časové vytížení ve výšce 55 až 56%. Mnozí z nich musí věnovat 20 až 25 % marketingu.

#### 11.2 Kalkulace ceny služeb

Honorář za jednotku času

Časová jednotka, kterou většina konzultantů pokládá za základ pro kalkulaci ceny, je jeden pracovní den. Základní úvaha: celkový plánovaný příjem by měl být rozkalkulovaný na jednotlivé pracovní dny.

Uvažujme o hypotetickém příkladě a předpokládejme, že v rámci časového harmonogramu na každého z 20 konzultantů v terénu připadne 190 dní a že na každého ze šesti špičkových konzultantů připadne 130 placených dní. V zájmu maximálního zjednodušení úvah předpokládejme, že ředitel organizace, jako i dva pracovníci, kteří v organizaci absolvují školení, nevykonávají bezprostředně placené práce. Také předpokládejme, že příjmy firmy, resp. poradenské organizace, budou dosahovat 2 555 000 dolarů.

Průměrný denní příjem tedy je:

$$\frac{\text{Celkový příjem}}{\text{Placené dny}} = \frac{2.555.000 \text{ dolarů}}{(20 \times 190) + (6 \times 130)} = 558 \text{ dolarů}$$

Kdyby všichni konzultanti bez ohledu na svoji odbornost a profesionální zkušenost měli stejné honoráře, vedlo by to k těžkostem. Mnozí zákazníci by trvali na tom, aby jejich projekty převzali výhradně špičkoví konzultanti, když mají ty samé honoráře. Na druhé straně by některé projekty svěřené méně zkušeným konzultantům velmi zdražily. Většina poradenských organizací proto diferencuje poplatky podle kategorie konzultantů. V našem hypotetickém příkladě denní příjem konzultanta v terénu může být 530 dolarů a příjem špičkového konzultanta 700 dolarů.

Poměr mezi honoráři a platy

Další poměr uplatňovaný v poradenských organizacích slouží k porovnání platu konzultantů a celkové výšky vyplacených honorářů:

$$\frac{\text{Výška vyplacených honorářů}}{\text{Platy + odvody sociálního zabezpečení}} = \text{faktor}$$

Běžná hodnota tohoto poměru v poradenských organizacích je mezi 2,0 a 3,0.

***Samostatný praktik*** může dosáhnout nižší poměr, pokud pracuje s nižšími režijními náklady. Pokud vydá 23 % svého „denního rozpočtu“ na marketing a administrativu, může vydělat tolik, jako špičkový konzultant v poradenské organizaci, i když účtuje nižší denní sazbu.

### 11.3 Zásady a metoda určování honorářů

Skutečný honorář není pouze výsledkem jednoduché aritmetické operace. Je potřebné zohlednit i několik dalších faktorů.

Úvahy z hlediska marketingové strategie

Konzultant musí brát v úvahu nejen vlastní náklady a příjem, který by měl získat, ale i to, jaký honorář je vzhledem k určitému trhu přiměřený a kolik budou zákazníci ochotni a schopni zaplatit.

***Běžná výška honoráře*** je všeobecně známá a dokonce ji mohou doporučit profesionální asociace (např. stanovením minimální a maximální výšky honoráře).

***Honorář požadovaný konkurenty***. Konzultant by si měl zjistit, jaké honoráře požadují jeho konkurenti, jakou cenovou politiku sledují a co si o tom myslí zákazníci. Stejně užitečné je vědět, jaké honoráře si účtují jiní kolegové v té samé profesi.

**Honoráře vzhledem k různým segmentům trhu.** Honorář konzultanta závisí od vyčleněného úseku trhu, na který se zaměřuje. Je typické, že malým podnikům a neziskovým společenským organizacím se účtují nižší sazby než významným mnohonárodním společností.

**Dočasné snížení honoráře.** Dočasné snížení honorářů o 10 až 15 % se uplatňuje při zavádění nového druhu služeb s cílem podnítit zájem zákazníků.

**Subvencované honoráře.** vládní poradenské služby můžou, anebo dokonce musí být pro určité (anebo všechny) zákazníky lacinější. Umožňují to vládní dotace, jejichž cílem je podporovat poradenství a zpřístupnit ho široké veřejnosti zákazníků.

**Honoráře určené zákazníkům.** Některé vládní agentury anebo jiní zákazníci mají pevně stanovený rozpočet a ani při spolupráci s konzultantem ho nemůžou překročit.

**Soulad mezi honorářem a konzultantovým image.** Výška honoráře a způsob jeho stanovení jsou určujícími faktory profesionálního image konzultanta. Konzultant, pokládáný za špičkového poradce manažerů na nejvyšší úrovni, konfrontovaný s důležitými strategickými rozhodnutími, vyžaduje zásadně vyšší honorář než jeho kolegové, kteří se věnují rutinním poradenským pracem.

Základní metody určení výšky honorářů

Konzultanti pro oblast řízení používají při výpočtu výšky honoráře různé metody.

Honorář za časovou jednotku

Je to nejčastější a všeobecně upřednostňovaná metoda. Používanou časovou jednotkou je ve většině případů pracovní den (8 hodin), ale může to být i jedna hodina, jeden týden anebo jeden měsíc.

Odlíšné poměry plateb se uplatňují pro konzultanty, zařazené na různých stupních pracovních funkcí. Poměr mezi honorářem účtovaným pro špičkového vedoucího experta a honorářem samostatného konzultanta může být až 4:1.

Jednoduchý a jasný výpočet honoráře a jeho účtování jsou hlavními výhodami této metody. Zákazníci dostávají faktury po odsouhlasených časových obdobích za čas, který konzultační kolektiv v předcházejícím měsíci skutečně odpracoval.

Nevýhodou této metody je, že se zákazníkovi vyfakturuje odpracovaný čas a ne vykonaná práce. Musí tedy důvěřovat profesionální kompetenci a integritě svého konzultanta. Anebo potom musí kontrolovat.

Celkový poplatek (jednorázová suma)

V tomto případě je konzultant placený za dokončení přesně definovaného projektu anebo práce.

Výhody pro zákazníka jsou zřejmé. Ví kolik ho bude stát celá práce. Může poznat i celkový čas strávený při práci na projektu a to z denních nákladů použitých při ocenění pověření. Když práce nebyla dokončena podle kontraktu, může zadržet platbu anebo její poslední část.

Konzultant musí být schopný s těmito podmínkami souhlasit. Zvlášť si musí být jistý, že ho projekt nemůže stát víc. Nemůže však přijmout tento způsob odměňování, když dokončení práce závisí více na zákazníkovi než na jeho konzultačních pracovnících. Jednorázový honorář se tedy může účtovat za průzkum trhu, studii realizovatelnosti, projekt nového závodu anebo vzdělávací kurz, ale už ne za reorganizaci.

Nevýhody jednorázové platby vedly k vypracování několika alternativ:

- aby byl zákazník chráněný, jednorázová suma je stanovena jako horní hranice, která se nesmí překročit: v rámci tohoto limitu se skutečný honorář platí na základě odpracovaného času;

- aby se chránil konzultant, do kontraktu se zahrne podmíněčné opatření (které se použije, když se vyskytnou nepředvídané skutečnosti nebo události);
- může se použít soutěžní nabídkové konání (?) a konzultanti se požádají, aby svůj honorář detailně odůvodnili; zákazník potom může analyzovat několik nabídek a zkontrolovat je s konzultanty před tím než si z nich vybere toho, kterému svěří zakázku.

#### Honoráře podmíněné výsledky

Mají minimálně jedno anebo obě z těchto charakteristik:

1. honorář je vyplacený pouze když dosáhnou specifikovaných výsledků
2. výška honoráře závisí od velikosti výsledků (úspor, zisku), kterých se dosáhne

Teoreticky by to mohl být ideální způsob odměňování a motivování konzultantů. Zákazník platí pouze tehdy, když jsou výsledky skutečné a měřitelné a když je vyhovující poměr mezi realizovanou platbou a dosaženými výsledky.

Ve skutečnosti však vzniká několik problémů:

- konzultant se může zaměřit na lehce dosažitelné krátkodobé výsledky, přinášející okamžité úspory, a může zanedbat opatření, přinášející výhody s dlouhodobější časovou perspektivou
- často je složité identifikovat a změřit skutečné výsledky: zákazníkům resp. konzultantům odhad výsledku může být velmi odlišný a vzniká nebezpečí třenic a konfliktů;
- někdy se výsledky nedostaví z viny či chyby zákazníka, a konzultant je bezmocný;
- není lehké určit kdy odměňovat konzultanta, když výsledky se dají zhodnotit až dlouho po skončení pověření;
- když má zákazníkova společnost těžkosti, může se stát, že projektované výsledky se nedosáhnou a konzultant svůj honorář tak či tak nikdy nedostane.

Podmíněné honoráře byly v praxi poradenské činnosti pro řízení jednou z nejrozpornějších záležitostí.

V současné praxi většina konzultantů pro řízení podmíněčné honoráře i nadále odmítá. Někteří konzultanti uplatňují tuto metodu, když cítí, že si můžou dovolit její rizika, že zákazník dosáhne podstatný zisk, který bude i měřitelný, a že podmíněčný honorář je nejsprávnější vyjádření příspěvku konzultanta ke zlepšení výsledku zákazníkova podnikání. Platí to spíše pro speciální typy pověření.