

Poradenský proces



Diagnóza

Cíl diagnózy



- zkoumání problému, identifikace faktorů a sil, které problém způsobují, příprava všech potřebných informací pro rozhodnutí, jak orientovat práci k vyřešení problému
- důkladné prověření důležitých vztahů mezi daným problémem, globálními cíli a výkonovými výsledky dosaženými zadavatelskou organizací, zjistit zákazníkův potenciál k provedení změn a efektivnímu vyřešení problému

Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky

- model tří oblastí
 - primární oblast
 - sekundární oblast
 - terciární oblast
- model dvou oblastí
 - operační komponenty
 - administrativně řídicí komponenty
- model pěti oblastí
 - operační jádro
 - operační podpora
 - organizační podpora
 - top management
 - middle management

Diagnostická činnost

- definice rámce a vymezení nezbytných faktů
- zjišťování faktického stavu
- analýza faktů
- zpětná vazba zákazníka

Koncepční rámec diagnózy

- „přeformulování“ problému
- koncepční rámec:
 - co se má zjistit
 - problém

Problém



- typy problému:

- korektivní
- progresivní
- tvůrčí

- dimenze problému:

- podstata
- organizační nebo fyzické umístění
- „vlastnictví“ problému
- absolutní a relativní rozsah
- časová perspektiva

Koncepční rámec diagnózy

- „přeformulování“ problému
- koncepční rámec:
 - co se má zjistit
 - problém
 - příčiny problému
 - další podstatné vztahy
 - zákazníkuv potenciál řešit problém
 - možné směry další akce
- hlavní kroky v diagnóze

Vymezení nezbytných faktů



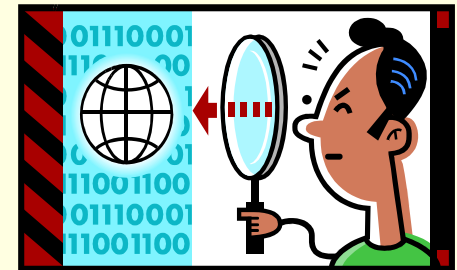
- plán na shromažďování dat
- vymezení obsahu údajů
- s jakou mírou podrobnosti
- za jaký časový úsek budou data zkoumána
- šíře záběru získávaných dat
- organizace a uspořádání údajů

Zjišťování faktického stavu

- zdroje faktů
 - záznamy
 - události a podmínky
 - vzpomínky
- problémy při vyhledávání zaznamenaných dat
- metody k získávání informací
 - pozorování
 - zvláštní zpráva
 - dotazníky
 - setkání k shromažďování dat
 - průzkumy postoje zaměstnanců
 - odhady

Informace získávané pozorováním

- 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



Analýza faktů

- editace údajů
- klasifikace dat dle kritérií (dle času, místa, odpovědnosti, struktury, ovlivňujících faktorů)
- analýza dat

Analýza dat

- statistické metody
- matematické modelování
- grafické techniky
- cílem je určení vztahů, proporcí a trendů, definovat vztahy, které jsou významné a nikoliv nahodilé
- podílové ukazatele – vyjádření vztahů

Kauzální analýza

- zjistit vztahy mezi podmínkami a událostmi
- poskytuje klíč k plánování změny a zlepšení
- Postup kauzální analýzy:
 - popis problému (identita, lokalizace, čas, rozsah)
 - vydělení jedinečných rysů problému
 - specifikace pravděpodobných příčin problému
 - testování příčin a jejich verifikace

další metody:

- analýza silového pole
- syntéza
- metoda pokusů a omylů

Stanovení kauzálního řetězce

od posuzovaného následku k primární příčině

zákazník zrušil kontrakt

zboží nebylo dodáno

v prodejním oddělení není objednávka

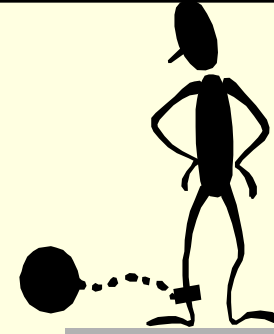
prodejce nezaslal písemnou objednávku

prodejce neznal svoje povinnosti

prodejce je špatně seznámen s náplní své funkce

prodejce je synovcem ředitele podniku

Zpětná vazba na klienta



- Poskytuje 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.

Diagnostika podniku založená na poznatcích medicíny

- Třídění podnikových nemocí podle vývojové fáze podniku
 - dětské nemoci
 - nemoci středního věku
 - nemoci stáří
- Třídění podnikových nemocí dle příčin jejich vzniku
 - krize v důsledku nedostatku zdrojů
 - krize účelnosti na výstupu
 - poruchy činnosti funkčních útvarů podniku
- Třídění dle zdroje příčin jejich vzniku
 - způsobené vnitřními vlivy
 - způsobené vnějšími vlivy



Děkuji za pozornost