

---

# Základní vymezení poradenství



---

Eva Švandová

# Organizace studia

## ■ Vyučující:

- Ing. Eva Švandová
- [kubatova@econ.muni.cz](mailto:kubatova@econ.muni.cz)
- kancelář č. 545

## ■ Podmínky úspěšného absolvování předmětu:

- Zpracování poradenského projektu a jeho prezentace – bude upřesněno příští týden
- Úspěšné absolvování závěrečného testu

Harmonogram:

[https://is.muni.cz/auth/el/1456/podzim2017/MPH\\_EOPO/um/Organizacni\\_pokyny.html?fakulta=1456;obdobi=6925;predmet=974759;zuv=581728](https://is.muni.cz/auth/el/1456/podzim2017/MPH_EOPO/um/Organizacni_pokyny.html?fakulta=1456;obdobi=6925;predmet=974759;zuv=581728)

# Literatura

## ■ Základní literatura

- KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1. díl. Praha : CAPA, 1991. (originál na [ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf](http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf))
- BAAIJ, Marc G. *An introduction to management consultancy*. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-5613-8.
- Ppt prezentace z přednášek, texty

## ■ Rozšiřující literatura (další dostupní v knihovně)

- BLOCK, P. *Flawless consulting. A guide to getting your expertise used*. USA : John Wiley & Sons, 2000.
- MIKOLÁŠ, Z., PO CZATKOVÁ, B. *Základy práce poradce v podnikání: pomůcka poradce v podnikání*. Háj ve Slezsku: Máj, 2000.
- TOPPIN, G., CZERNIAWSKA, F. *Business consulting*. London: The Economist, 2005.
- COHEN, W.A. *Staňte se úspěšným poradcem*. Brno : CP Books, 2005.
- KAŠÍK, J., MICHALKO, M. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998.
- ŽDÍMAL, M. *Příručka terénního poradenství*. Ostrava : AKS Ostrava, 1992.

— ~~■ Další literatura doporučená v průběhu semestru týkající se probíraných oblastí~~ —

# Vymezení poradenství

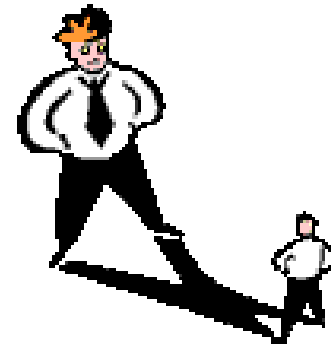
- Poradenství – pochází z latinského „*consultare*“
- „Poradce je profesionál, který poskytuje rady v určité znalostní oblasti“ (<http://en.wikipedia.org/wiki/Consultant>)
- poradce je někdo, kdo za **úplatu** poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy (Kubr)
- poradce navrhuje, **nerozhoduje** o změnách
- poradenství jako služba
- nezávislost poradce
- *management, účetnictví, životní prostředí, technologie, právo, lidské zdroje, marketing, finance, veřejné záležitosti, komunikace, grafický design, odpadové hospodářství, dotační programy, pedagogicko-psychologické poradenství apod.*
- *ekonomicko organizační - oblast obecného řízení podniku, oblast marketingu, řízení lidských zdrojů, finančního řízení, informační systémy, daňová oblast atd.*
- *Management consultancy vs business consultancy*

# Znaky služeb

- Nehmotnost
- Nedělitelnost – spotřeba a tvorba v jednom okamžiku, **vztah poradce-klient je mediátorem**
- Rozmanitost kvality
- Pomíjivost resp. neskladovatelnost
- **Co z tohoto vyplývá**  **poradenské organizace**

# Nezávislost poradce

- finanční nezávislost
  - administrativní nezávislost
  - politická nezávislost
  - emocionální nezávislost
- 
- interní poradenství
  - [zpět](#)



# Přístupy k poradenství

- **širší přístup**

*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*

- **užší přístup**

*specifickou odbornou službou, smluvně zajišťovanou a poskytovanou 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*

# Historický exkurz

## ■ Počátky poradenství v řízení

- vědecké přístupy - Taylor
- Škola lidských vztahů – Mayo, Follettov
- Vznik 1. poradenských firem Arthur D. Little, která vznikla v roce 1886
- Booz Allen Hamilton založena v roce 1914 – průmyslové a vládní poradenství
- Rozvoj hlavně USA kvůli odlišnému pohledu na úlohu managementu (smluvní vztah vs. Management jako Otec rodiny)



## ■ **Poválečná léta – zlatá léta poradenství**

- 60. léta – důraz na strategické plánování, portfolio analýza, BCG (1963), McKinsey, Booz Allen Hamilton a Harvardská business school položili základ strategického managementu v průběhu 60 a 70 let
- 70. léta zpomalení, IT industry Nolan, Norton and Company, KPMG také specializace IT, Capgemini (1975)
- 90. léta opět růst, po ukončení studené války, vstup velkých poradenských organizací na český trh
- 21. století krize metod, IT poradenství



# Zlatá léta poradenství

- Diverzifikace služeb
- V popředí technického pokroku
- Strategie agresivní podnikatelské propagace.
- Na scénu vstupuje „Velká osma“.
- Pokračující internacionalizace
- **Interní poradenství**
- Pokrok v metodice poradenství
- Zvýšená kvalifikovanost zákazníka při využívání poradců
- [zpět](#)

# Oblasti poradenství

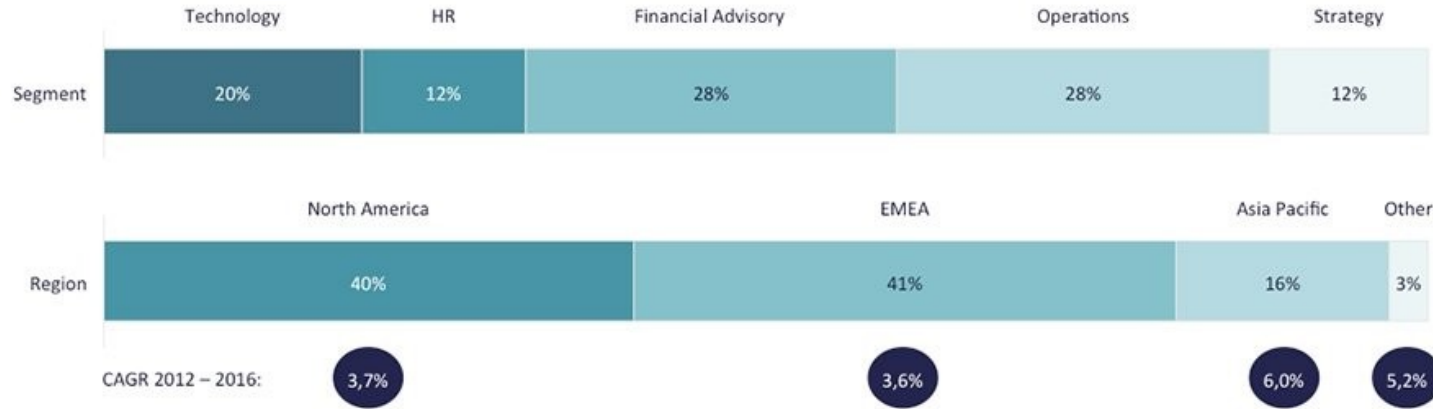
## Main segments in consulting and key service areas



## ■ Strategie

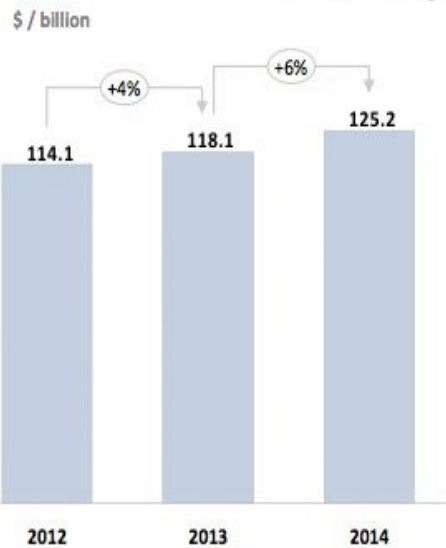
- McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Booz & Company, and Bain & Company.

## Global consulting market (per segment / region)

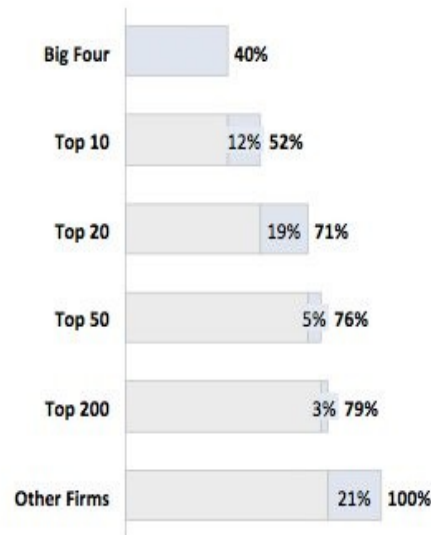


# Firmy působící na trhu

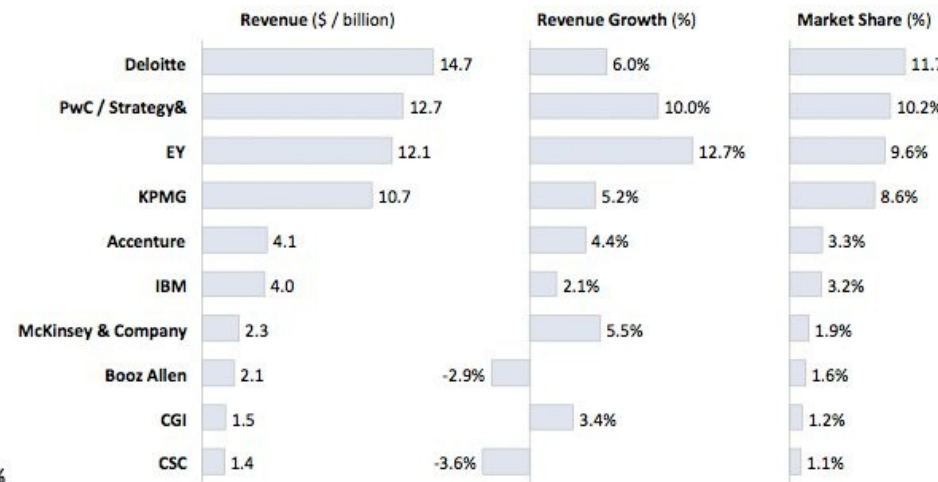
Global Consulting Market (2012 – 2014)



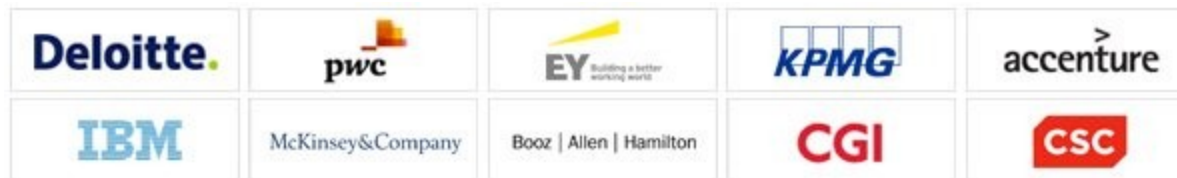
Source: Consultancy.uk analysis, based on data from Gartner



Top 10 Largest Consulting Firms



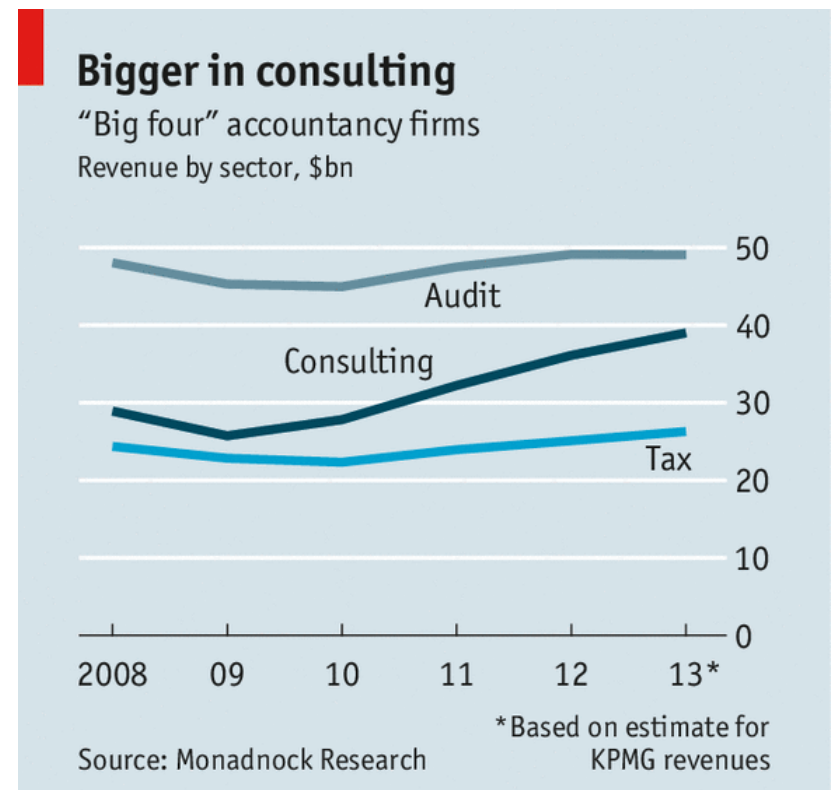
Source: Consultancy.uk analysis, based on data from Gartner (2014)



**Table 01: The three areas of strategic activity of the major companies in the consulting industry**

Area of Activity	Companies
1 – Strategic Management	McKinsey / Bain & Company / BCG / Delloite & Touche / Booz &Company / Accenture / ATKearney / LekPartnership / Monitor Company / Arthur D. Little / Cap Gemini / Hewitt Associates / Huron Consulting / Kurt Salmon / Lab51 / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates
2 – Accounting / IT	McKinsey / Arthur Andersen / Delloite & Touche / Cap Gemini / Huron Consulting / Kurt Salmon / Oliver Wyman / Parthenon Group / PRTM / Ernst & Young / KPMG / Pricewaterhousecoopers
3 – IT/Systems	McKinsey / Bain & Company / Delloite & Touche / Booz Allen Hamilton / Cap Gemini / Roland Berger / Ernst & Young / Electronic Data Systems (EDS) / IBM / SAP / Accenture / Arthur D. Little / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates

Source: [(Fincham e Clark, 2002a; Carreers in Business, 2009)]



# Instituce podporující poradenství

- **Mezinárodní rada institutů pro poradenství v oblasti managementu (ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes).**



- CMC (Certified Management Consultants), která má mezinárodní platnost



- **Asociace pro poradenství**



- od roku 1991 je řádným členem FEACO - Evropského sdružení národních poradenských asociací a ICMCI
- je garantem mezinárodně uznávaného certifikátu CMC
- Cert-Aco: certifikační orgán – „management consultant“
- <http://www.asociaceproporadenstvi.cz/o-nas>

# Asociace pro poradenství v podnikání (APP)



- vznik roku 1990
- 60 organizací s 606 poradci
- posláním je pomáhat rozvoji a využívání profesionálního poradenství, formovat a prosazovat etiku při nabízení a poskytování poradenských služeb
- etický kodex odvozen z etického kodexu FEACO ( Evropské sdružení národních poradenských asociací v Bruselu)
- [www.asocpor.cz](http://www.asocpor.cz)

# Etické kodexy

- určují to, co organizace v příslušné profesi považují za profesionální chování
- právo zákazníka vyžádat si výtisk kodexu přijatého firmou
- příloha ke smlouvě
- některé z profesionálních standardů
  - vyloučení zkreslených informací o firmě
  - objektivita a nestrannost
  - informace o přijatých nebo zaplacených provizích
  - respektování důvěrnosti informací
  - účtování přiměřeného honoráře
  - předcházení konfliktu zájmů





---

# Profesionální standardy

- Úloha asociací v profesionálních službách
- hlavní funkce poradenských asociací:
  - strážce kvalifikačních standardů (kritéria členství)
  - propagátor kodexů etiky
  - propagátor profese mezi klienty
  - poskytovatel služeb, o které mají klienti zájem

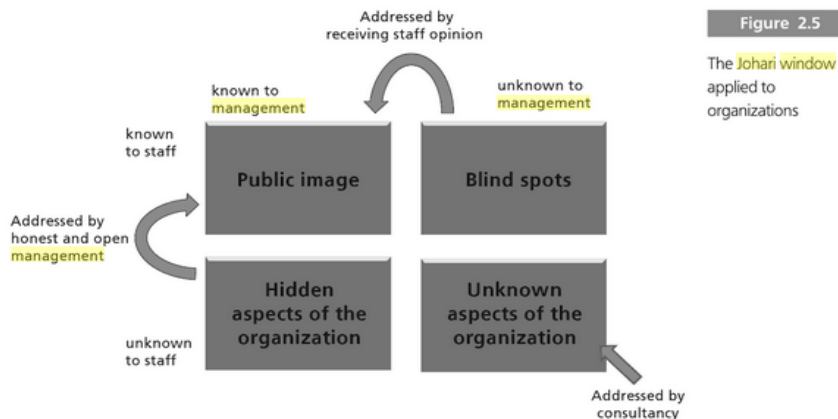
# Pohled na poradenství

## ■ Funkční pohled

- Poradce jako doktor
- Nejen léčí, ale i zlepšuje výkony

## ■ Kritický pohled

- Clark a Finchman (2002)
- Rétorika hlavně
- Špatně měřitelné, neexistují studie dopadu poradenství na výkonnost



Johari window (Luft and Ingram, 1955)

# Kritika poradenství

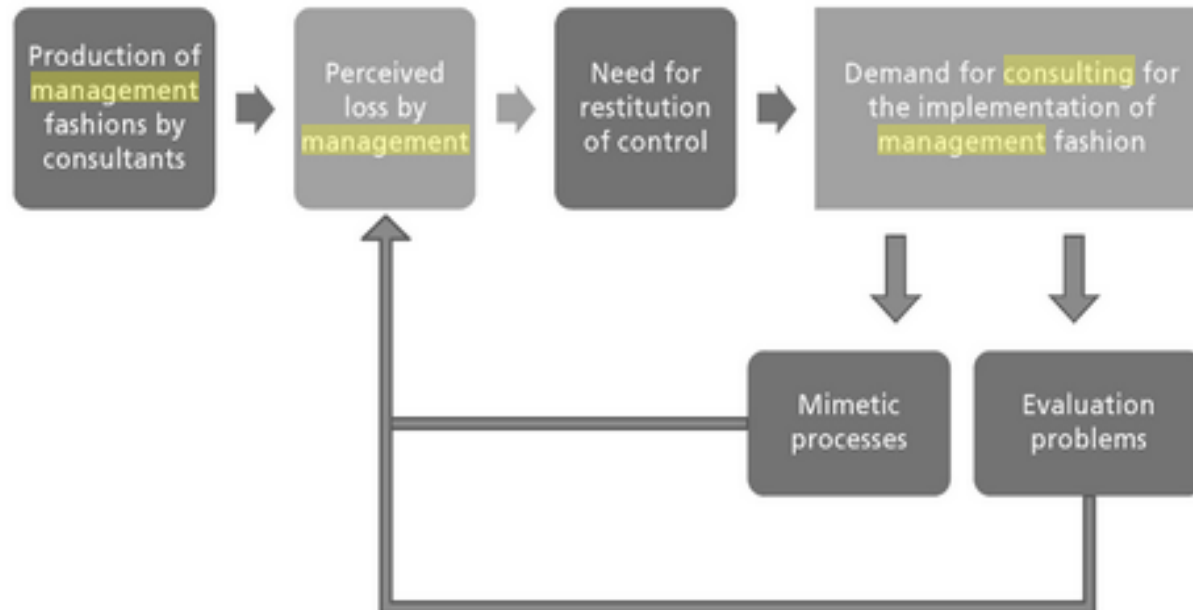
- Používání módních výrazů
- Příliš výstřelků (BPR?)
- Málo regulované, může se stát kdokoliv
- přínos je nižší než náklady

- disassembly of the business (by firing employees) in a drive to cut costs,
- only providing analysis reports,
- junior consultants charging senior rates, reselling similar reports to multiple clients as "custom work",
- lack of innovation,
- overbilling for days not worked,
- speed at the cost of quality,
- unresponsive large firms and lack of (small) client focus,
- lack of clarity of deliverables in contracts, not customizing specific research report criteria
- **(Johann Hari: The management consultancy scam, 2003)**

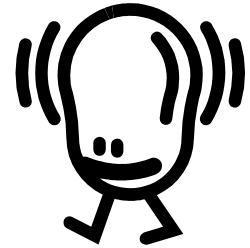
30 Part I An introduction to management consulting

Figure 2.2

A model for explaining management consultancy growth. Adapted from Kieser (2002); p. 173



# Proč poradce?



## Co nabízí poradce

- Mimořádné znalosti a dovednosti (Rozšíření personálu)
- Intenzivní profesionální pomoc na dočasné bázi (například získání informací)
- Nestranné stanovisko od jinud
- Navázání nových kontaktů a spojení
- Identifikace, diagnóza a řešení problému
- Vypracování a zavedení nových metod a systémů
- Plánování a realizace organizační změny
- Školení a příprava řídicích pracovníků a personálu

## Důvody využívání služeb poradců

- Ospravedlňování rozhodnutí řídicích pracovníků
- Poučení z poradenství
- Vzdělávání
- Zvědavost
- Nejistota
- Zlepšení dosahovaných výsledků (Přínos musí převyšovat náklady)

# Faktory signalizující potřebu poradce

- chybný písemný obchodní plán – chybějící strategie
- nízká morálka
- stálý nárůst výdajů
- pravidelný nedostatek hotovosti
- nízká poptávka po službách nabízených organizací
- přepracovaní zaměstnanci
- nízká kvalita produktů
- nedostatek informací o konkurenčních organizacích
- **jaké další....**



# Osobnost poradce

- Odborná kvalifikace a technické znalosti
  - Inženýring
  - Řízení projektů
  - Plánování
  - Marketing, výroba, lidské zdroje
  - Finance
  - Systémová analýza atd.
  - vzdělávací systémy
- Interpersonální dovednosti
  - Asertivní jednání
  - Schopnost vyjádřit podporu
  - Umění konfrontace
  - Naslouchání
  - Manažerský styl
  - Skupinový proces
- Poradenské dovednosti – zvládat všechny kroky poradenského procesu

# Poradci - specialisté vs. generalisté

- generalisté - připravují a koordinují globální zakázky
- specialisté – jsou vysoce kvalifikovaní ve svém technickém oboru
- nutná spolupráce mezi nimi
- prohlubování specializace



# Role poradce

- Expert
- Dokrot
- Facilitátor
  
- Hired hand
- Legitimator
- Political weapon
- scapegoat

Role	Description
Expert	Provide knowledge to solve a problem defined by the client
Doctor	Identify and solve a problem for the client
Facilitator	Provide process which the client can use to identify and solve a problem
Hired hand	Provide temporary capacity for the client, not related to the client's core business
Legitimator	Provide legitimacy to a client's solution against which others may object
Political weapon	Provide arguments for a client's position in a political or organizational context
Scapegoat	Take the blame for a client's solution that is not in the client's best interest



---

# Hlavní typy poradenských organizací

- Velké mnohofunkční poradenské firmy
- Malé a střední poradenské firmy
- Organizace poskytující zvláštní technické služby
- Poradenská oddělení v ústavech pro řízení
- Nezávislí poradci
- „Konzultující profesori“
- Netradiční dodavatelé poradenských služeb
  
- Najděte pro každý typ poradenské organizace konkrétní příklad

# Poradenský proces

- Fáze dle P. Blocka (2000)
  - vstup a vyjednávání
  - odhalování a dialog
  - zpětná vazba a rozhodnutí o akci
  - zapojení klienta a implementace
  - rozšíření, ukončení
- Kolb-Frohmanův upravený Kubrem
- dle různých poradenských společností
  - Přístup Agfa HealthCare - **DMAIC**
    - Define
    - Measure
    - Analyze
    - Improve
    - Control
  - Philip Lynch
    - studie proveditelnosti (možné přínosy)
    - tvorba schématu projektu
    - analýza
    - implementace

# Poradenský proces

- **poradenský proces** je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v organizaci.
- **pětifázový model**, jehož součástí jsou následující fáze: **vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení.**



- První kontakty se zákazníkem
- Předběžná diagnóza problému
- [Plánování zakázky](#)
- Zakázkové návrhy zákazníkovi
- Poradenská smlouva
  
- [Zjištění faktického stavu](#)
- Analýza a syntéza fakt
- Detailní zkoumání problému – kauzální analýza
- Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky
  
- Vypracování řešení – [techniky tvůrčího myšlení](#)
- Zhodnocení alternativ
- Návrhy zákazníkovi
- Plán implementace
  
- Pomoc při implementaci
- Úprava návrhů
- Školení
  
- Zhodnocení
- Závěrečná zpráva
- Vypořádání závazků
- Plány na další spolupráci
- Odchod

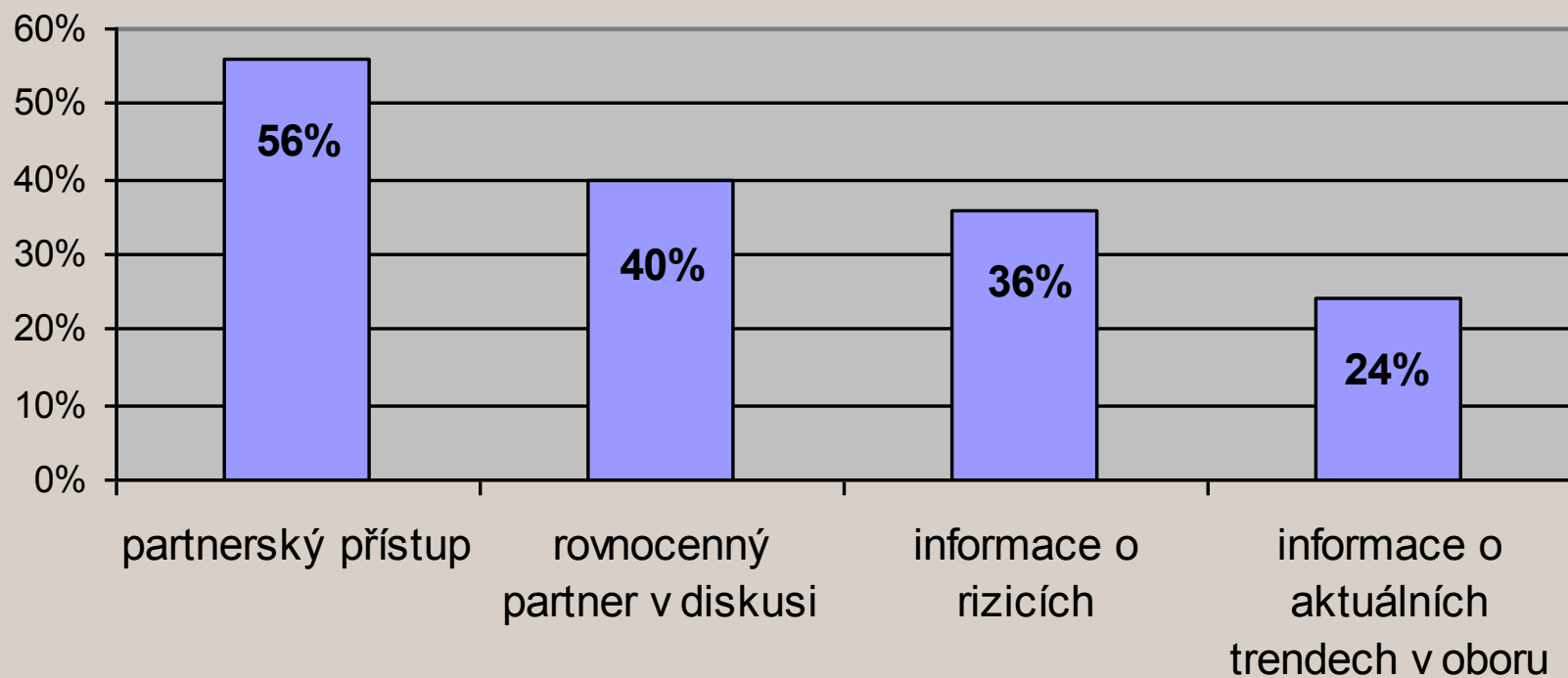
# Základy poradenského přístupu



- pohovor, psaní zpráv
- průzkum trhu
- psychologické testy
- oborové analýzy, ekonomické a tržní analýzy, komparace
- postup analýzy informací v prostředí nemocnic (Agfa HealthCare Business Consultancy)
- rozměry změny v poradenské organizaci
  - technický rozměr
  - lidský rozměr
- tendence k participativnímu poradenství!

**Zdroj:** Zpracováno dle studie společnosti Capgemini Czech Republic.  
*Consulting a potřeby manažerů v ČR 2004.*

## Požadavky zákazníků na poradce v ČR



---

Děkuji za pozornost

# Postup analýzy informací – Agfa

- studium existujících činností a prostředí (regulace a dpo.)
- interview se zúčastněnými stranami a se zaměstnanci
- určení klíčových indikátorů výkonnosti (KPI), které předurčují úspěch
- porovnání za účelem kvantifikace výsledků
- návrh alternativních příležitostí založených na měřitelném růstu KPI

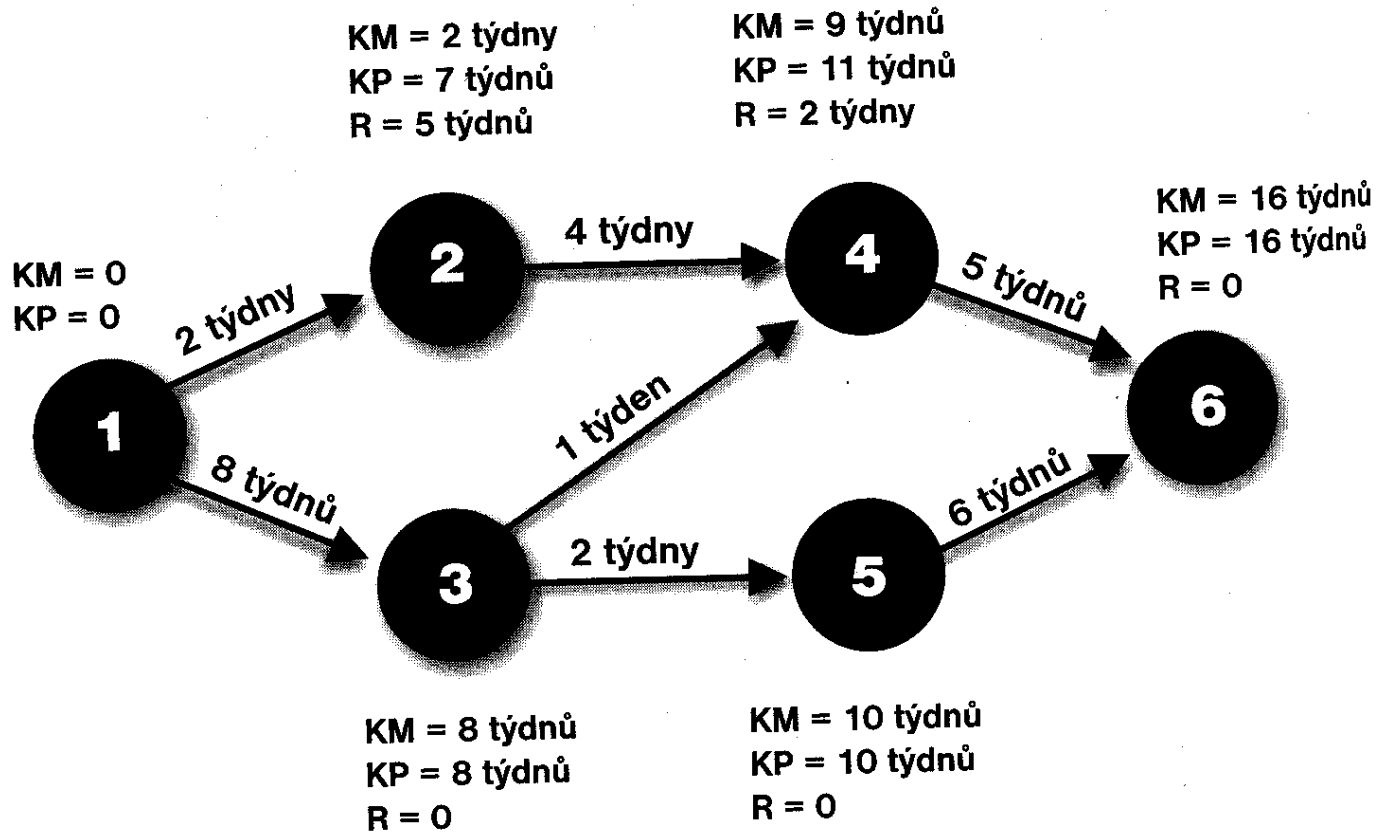
- KPI
  - ROI
  - finanční náklady versus příjmy
  - čekací doba
  - objem činností
  - čas přepadající na průchod pacienta
  - úroveň zaměstnanců
  - předvídatelnost procesů
  - pozitivní CF

- **KPI pro vzdělávací organizace**



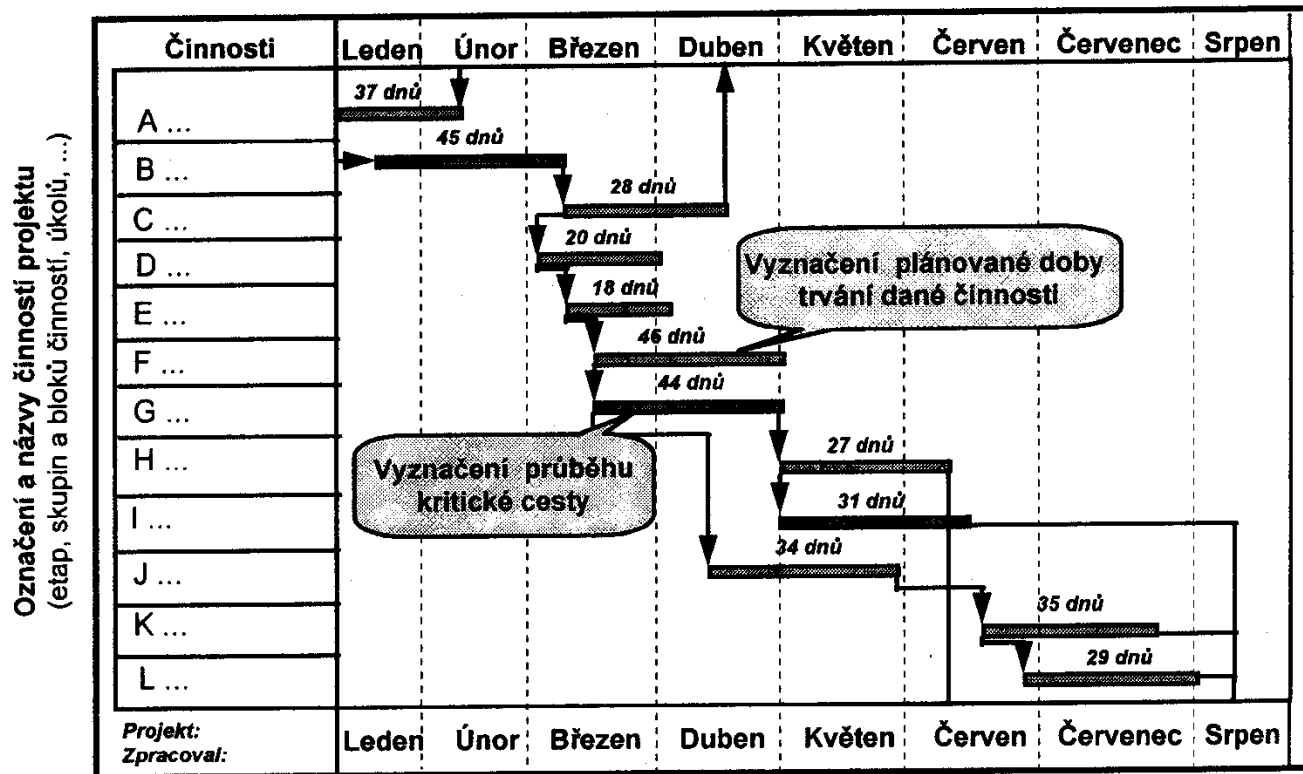
- [zpět](#)

# Diagram PERT





# Ganttův diagram



Obr. 5.32 Ganttův diagram

---

# Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
- Synektika
- Soupis atributů
- Nucené vztahy
- Morfologická analýzy
- Laterální myšlení
- Seznamy
  
- [zpět](#)

# Zjištění faktického stavu

- publikovaný materiál
- interní záznamy a zprávy zákazníka
- dokumentační archív poradenské jednotky
- sledování činností a pohovory a klíčovými lidmi (vzpomínky)
- kontakty s jinými organizacemi
- informace od MŠMT
- statistický úřad [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- metody k získávání informací
  - pozorování
  - zvláštní zpráva
  - dotazníky
  - setkání k shromažďování dat
  - průzkumy postoje zaměstnanců
  - odhady
  
- [zpět](#)

---

# Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
- Synektika
- Soupis atributů
- Nucené vztahy
- Morfologická analýzy
- Laterální myšlení
- Seznamy
  
- [zpět](#)