

---

# Ekonomicko-organizační poradenství



---

Plánování akce, implementace,  
ukončení poradenského procesu

Švandová Eva

# Ceny vybraných organizačních poradců - národní registr

| PORADCE                                   | KČ/HOD                    |
|---|---------------------------|
| Anderson Consulting                       | <del>750</del> - 3000 Kč  |
| ECO trend s.r.o.                          | 400 - 1200 Kč             |
| eFact, s.r.o.                             | 500 - 1200 Kč             |
| ECONOMY RATING                            | <del>1250</del> - 1850 Kč |
| Grant Consulting, s                       | <del>1000</del> - 3000 Kč |
| HERTIN s.r.o.                             | 300 - 2500 Kč             |
| Ing. Antonín Mroček .                     | 300 - 500 Kč              |
| Ing. David Fellner                        | 300 - 600 Kč              |
| Ing. Milan Fenik                          | 300 - 1000 Kč             |
| Ing. Miroslav Kabe                        | <del>200</del> - 800 Kč   |
| Institut průmyslového<br>managementu, spo | 500 - 2000 Kč             |
| MEGAHELP FA s.r.o                         | 900 - 3600 Kč             |
| Swiss Trade, s.r.o.                       | 600 - 2000 Kč             |
| Ing. Radim Fajkus                         | 500 - 1500 Kč             |
| USUS s.r.o.                               | 3000 - 7000 Kč            |

---

# Plánování akce

- Identifikace možných rozhodnutí klienta a předpoklad opozice - nejlépe uvažovat o všech možných rozhodnutích a ta strukturovat - VIZUALIZOVAT
  - Vypracování jednoho nebo více řešení diagnostikovaného problému
  - Volba z alternativních šetření
  - Předložení návrhů klientovi
  - Příprava na implementaci řešení
  - Diagnostika X plánování akce → systematické vyhledávání faktů X inovace a tvořivost
-

---

# Úloha klienta

- Důležité aktivnější zapojení klienta než v diagnostické fázi
  - Důvody:
    - Jedná se o rozsáhlou činnost, klient musí být seznámený s přístupem a souhlasit s ním
    - Nutná mobilizace schopných lidí v podniku
    - Možnost zaměstnanců podílet se na projektování a plánování práce
    - Vytváří se angažovaný přístup nutný k implementaci
    - Možnost získání nových vědomostí zákazníkem
-

# Orientace přípustných řešení

Tabulka 9.1 Přehled předběžných úvah

- I. Čeho by se mělo novými opatřeními dosáhnout?
  - jaké úrovně výkonu?
  - jaké kvality produkce?
  - jakého nového výrobku, jaké služby nebo činnosti?
- II. Jak se bude nová situace lišit od nynější?
  - jiné výrobky, služby nebo činnosti?
  - jiná metoda?
  - jiné zařízení?
  - jiné umístění?
- III. Je pravděpodobné, že efekty jsou trvalejší povahy?
  - mění se podnikání klienta a trh tak rychle, že nadlouho nebude třeba nového výrobku, služby nebo činnosti?
  - existuje možnost, že se lidé budou navracet k současným zvyklostem?
- IV. Jaké vzniknou potíže?
  - odpor zaměstnanců?
  - pracovní rizika?
  - nadprodukce?
  - nedostatek materiálu?
- V. Kdo bude postižen?
  - mají zaměstnanci pochopení?
  - co je třeba udělat k jejich přípravě?
  - mají se odpovídající změny udělat všude?
- VI. Kdy je nejvhodnější doba na změnu?
  - na konci pracovního období?
  - během dovolených?
  - na závěr finančního období?
  - na začátku nového kalendářního roku?
  - kdykoli?

---

# Jak najít řešení

- Interní zkušenosti
    - Předešlé zakázky
    - Poradcovy záznamy a dokumentace o organizaci
  - Externí zkušenosti, existující rámce
    - Odborná literatura – model 5 konkurenčních sil, balanced scorecard, McKinsey 7S, 4P, BCG matice, Ansoffova matice růstu
  - Zcela nová řešení
    - Brainstorming
    - Kolegové
    - Zaměstnanci zadavatelské organizace
-

---

# Tvůrčí myšlení

- Vzájemné propojení věcí a myšlenek dříve navzájem nesouvisejících
  - Fáze tvůrčího myšlení:
    - Příprava
    - Úsilí
    - Inkubace
    - Proniknutí do podstaty
    - Vyhodnocení
-

---

# Techniky tvůrčího myšlení

- Brainstorming
  - Synektika
  - Soupis atributů
  - Nucené vztahy
  - Morfologická analýza
  - Laterální myšlení
  - Seznamy
-



---

# Překážky tvůrčího myšlení

- dobrovolné – úcta k autoritě
  - přesvědčení existence jedné správné odpovědi
  - konformita
  - poskytnutí očekávané odpovědi
  - nedostatek úsilí pochybovat o evidentním
  - unáhlené hodnocení
  - obavy ze zesměšnění
-

# Vypracování a hodnocení alternativ

- problém – existence dvou alternativ → **fázovaný přístup**
- jedná se o klasický rozhodovací problém
- volba kritérií
  - úplnost
  - operacionalita
  - měřitelnost
  - neredundance
  - a minimálního rozsahu
- Hypotéza o existujících řešeních – „uvedené řešení povede k vyřešení problému“
- Testování deduktivně nebo induktivně

# Rozhodovací problém

|           | <i>V1</i> | <i>V2</i> |
|-----------|-----------|-----------|
| <i>K1</i> | H11       | H12       |
| <i>K2</i> | H21       | H22       |
| <i>K3</i> | H31       | H32       |
| $\Sigma$  |           |           |

- všechny varianty odpovídají minimálním hodnotám kritérií
- je možné ohodnotit kritéria vahami

# Rozhodovací problém

- Harvey balls
  - Pro komunikaci kvalitativních informací
  - Od Booz Allen Hamilton – 70. léta
- Různá kritéria se hodnotí vizuálně balónky
  - Pro klienta důležité – 1) dopad na řešení problému; 2) snadnost implementace; 3) rizikovost; 4) celkem

|          | Dopad | Impelemen<br>tace | Rozikovost | Celkem |
|----------|-------|-------------------|------------|--------|
| Řešení 1 | ●     | ◐                 | ◑          | ●      |
| Řešení 2 | ◐     | ●                 | ◑          | ◐      |
| Řešení 3 | ◑     | ◑                 | ◐          | ◑      |

---

# Předložení návrhu akce klientovi

- kombinace písemné a ústní prezentace
  - nezahltit klienta
  - objasnit rizika
  - objasnit podmínky, které musí klient vytvořit a udržet
  - nejen **co**, ale **jak** implementovat
-

---

Zde může úloha poradce skončit

---

# Ovlivňování

- ovlivňovat??? ANO ve smyslu => *zaktivizovat zákazníka v jeho vlastním zájmu - ne manipulovat v zájmu poradce*
- prokázat technickou kvalifikovanost
- projevovat profesionální integritu při práci
- užívat logického argumentu (důrazné přesvědčování)
- rozvíjet společné vize
- využívat účast a důvěru
- využívat odměn a trestů
- využívat nervozity a stresů

---

# Implementace

- Pro zopakování: Jaké fáze předcházeli?
  - Čtvrtá fáze poradenského procesu
  - Implementace *změn*, které znamenají skutečné *zlepšení*
  - Krajní situace:
    - K implementaci nedojde
    - Poradce nenajde řešení
  - Kognitivní disonance
-



---

# Role poradce při implementaci

- Zodpovědnost za implementaci – klient
  - Při rostoucí komplexnosti problému je vhodná spolupráce poradce
  - Poradce nemusí být pokud:
    - Jednoznačný problém
    - Klient chápe problém
  - Klientovo vnímání poradce ve fázi implementace (nejen v této fázi) → další náklady – jak je minimalizovat?
-

---

# Plánování a sledování implementace

- Časový plán
  - Vymezení odpovědnosti
  - Rychlá změna
  - Stanovení metrik implementace
  - Pružnost
  - Sledování implementace
  - Pravidelné hodnocení postupu implementace
-

---

# Udržování a kontrola

- I bez přítomnosti poradce
  - Nebezpečí recidivy
  - Co má být kontrolováno a v jaký časový okamžik (třeba stanovení poradcem)
  - Kontrola nejen skrz uzávěrky !
-

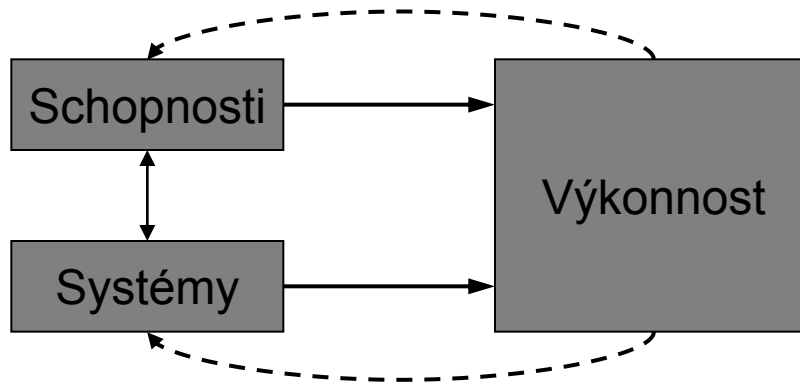
---

# Ukončení

- Poslední fáze poradenského procesu
  - Vymezeno poradenskou smlouvou
  - Nutnost vyhodnotit zakázku
    - Přínos pro klienta
    - Poradenský proces
  - Poradcovu práci hodnotí klient i poradce sám
  - Závěrečná zpráva
-

# Hodnocení přínosu

- Nové schopnosti
- Nové systémy a chování
- Nová výkonnost



---

# Hodnocení procesu

- Projekt zakázky
  - Kvantita a kvalita vstupů
  - Použitý poradenský styl
  - Řízení zakázky poradcem a klientem
-

---

# Závěrečná zpráva

- Odkazy na předcházející zprávy
  - Ucelený přehled vykonané práce
  - Skutečný přínos
  - Doporučení do budoucna
-

---

**Děkuji za pozornost**

---