

MUNI



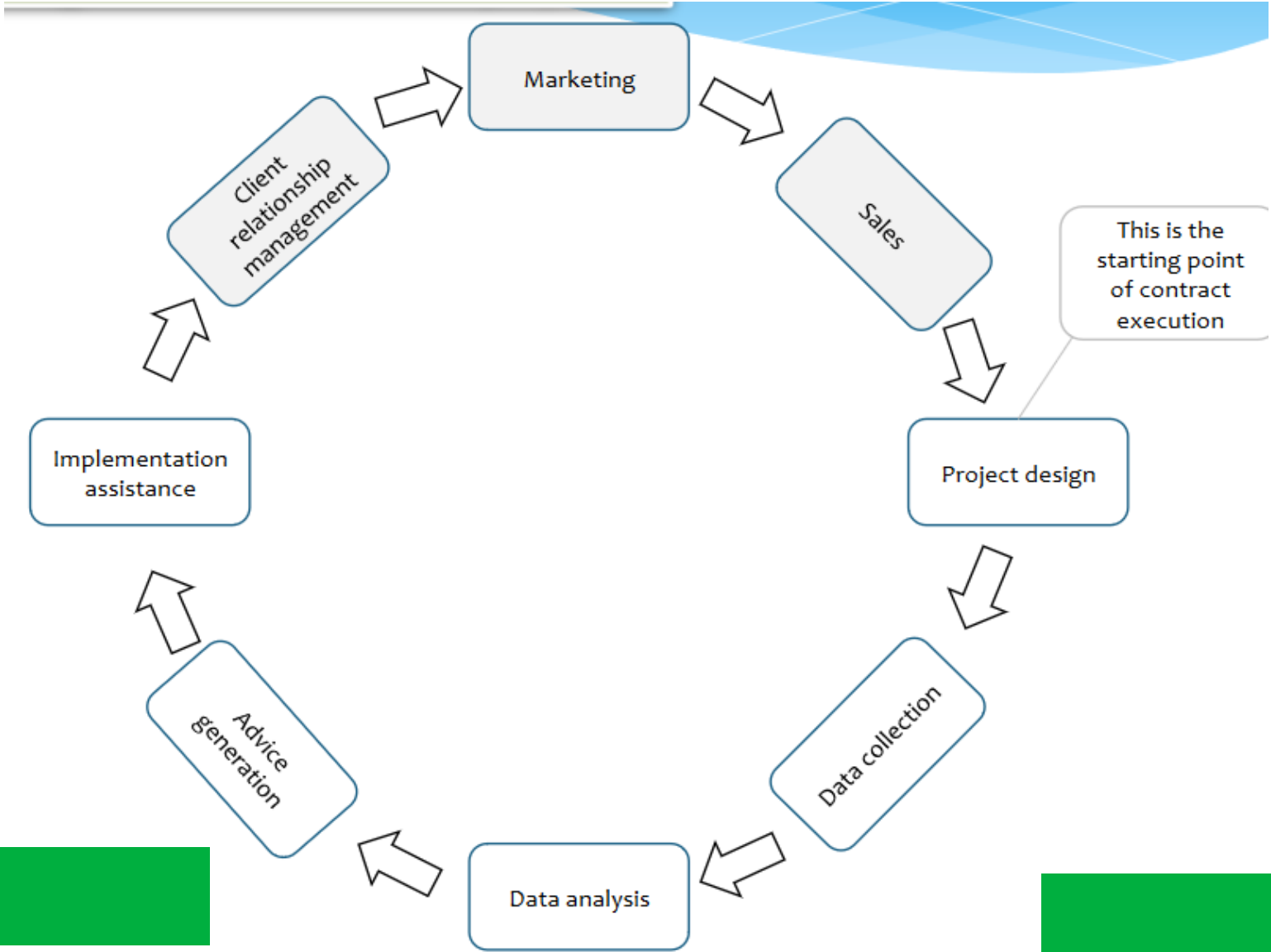
Vstupní fáze poradenského procesu

Přednáška 2

8.10.2021

Struktura přednášky

1. Vrátime se zpět – fáze poradenského procesu
2. Jakým činnostem se budete jako poradci na vstupu věnovat?
3. Úvodní setkání s klientem – co nás čeká?
4. Zadavatelský systém a jak ho ovlivnit
5. Projektová organizační struktura
6. Definování rolí
7. Předběžná diagnóza



Poradenský proces

- Kolb-Frohmanův upravený Kubrem
- **poradenský proces** je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v organizaci.

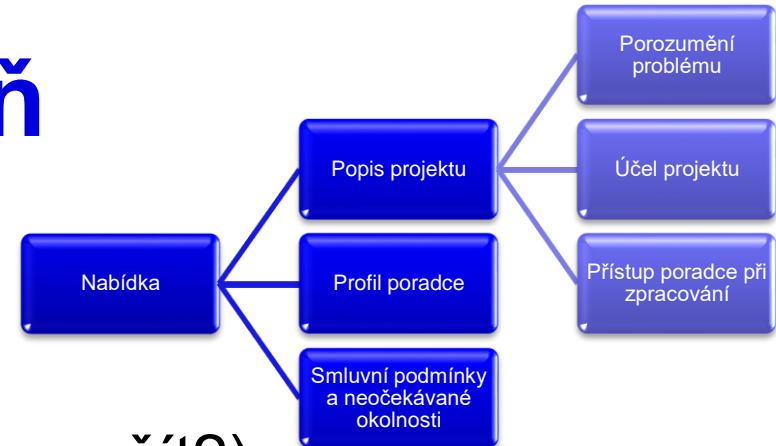


- První kontakty se zákazníkem
- Předběžná diagnóza problému
- [Plánování zakázky](#)
- Zakázkové návrhy zákazníkovi
- Poradenská smlouva
- [Zjištění faktického stavu](#)
- Analýza a syntéza fakt
- Detailní zkoumání problému – kauzální analýza
- Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky
- Vypracování 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

Poradenský proces – další modely

- Fáze dle P. Blocka (2000)
 - vstup a vyjednávání
 - odhalování a dialog
 - zpětná vazba a rozhodnutí o akci
 - zapojení klienta a implementace
 - rozšíření, ukončení
- dle různých poradenských společností
- Přístup Agfa HealthCare - **DMAIC**
 - Define
 - Measure
 - Analyze
 - Improve
 - Control

Vstupní fáze - náplň



- Realizace první schůzky
- Získávání informací o:
 - Odvětví (jaký framework použít?)
 - Zvycích, terminologii, jednotkách používaných, praktikách
 - Zadavatelském systému
- Tvorba projektové organizační struktury
- Ujasnit si role
- Tvorba poradenské nabídky a činnosti s ní spojené
- Předběžná diagnóza projektu
- Tvorba poradenské smlouvy

První setkání

- vzhled
- budování empatie
- Budování
důvěryhodnosti
- poznámky: diář nebo
diktafon
- interpretace řeči
lidského těla
- techniky naslouchání
- rozpoznání emocí z
výrazu obličeje
- Identifikace klienta
 - Zkušený x nezkušený
 - Vyjednávací síla
 - Znalosti a schopnosti klienta
 - Z jakých důvodů poradce využívá?

Běžné lidské emoce



1



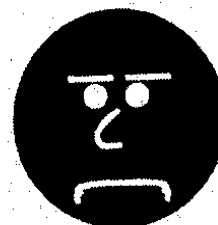
2



3



4



5



6



7



8



9



10

1. Hněv
2. Nesmělost, rozpaky
3. Šťěstí, spokojenost
4. Zmatenost, nejistota
5. Znechucení, neupřímnost
6. Překvapení
7. Strach
8. Porohnanost, nevyzpytatelnost
9. Nuda, nezáměr
10. Únava, uvolnění relaxace, úleva

Pohled klienta

- Mám strach, že to nezvládnou vyřešit
- Jsem nekompetentní, když musím využít někoho
- Nechci být na někom závislý, co když podryje moji autoritu, ztrácím kontrolu
- Co když jsem vybral špatného a navíc drahého poradce. Musím si obhájit výdaje na něj
- Co si řeknou ostatní, když to nezvládnou vyřešit sám
- Pokud to nedopadne dobře, budu za to zodpovědný
- Co mi takový poradce může nabídnout

Zkoumání zadavatelského systému

- **zadavatelský systém** je výsledkem systémového nahlížení na organizaci a snahy zmapovat síť vztahů v organizaci
- **Potřeba určit:**

Ekonomický klient x technický klient x uživatel

- kdo disponuje skutečnou pravomocí činit rozhodnutí související se zakázkou , nebýt arbitrem mezi různými silami v organizaci
- kdo má hlavní zájem na úspěchu anebo neúspěchu zakázky
- čí přímá spolupráce je nezbytně nutná



Zkoumání zadavatelského systému

- **prohlubování chápání rolí, které hrají jednotlivé osoby**
- chyba: nejvyšší šéf je zákazník
- Zdržet se jakýchkoliv akcí, které by šly proti klientovi – ekonomická perspektiva, může zvažovat otázku hodnot – chce být konzultant součástí takového schématu či nikoliv?

Ovlivňování zadavatelského systému

- 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

Organizační struktura projektu

- **Projektový manažer** a jeho „**sounding board**“
- Stanovuje rozsah projektu – definice problému, project schedule, potřebné zdroje, pravidla pro komunikaci, pravidla pro řešení problémů
- Rizika a omezení projektu
- **Řídící výbor (komise)**
- jmenování projektového manažera (schválení zákazníkem)
- Kontroluje průběh a schvaluje jednotlivé části
- Zaručuje kvalitu
- Zajišťuje kontakt mezi prostředími
rozhodnutí mezi nice to have a must have results

Základní role chování poradce

Obsahová role

- poradce poskytuje technické znalosti ve prospěch zákazníka
- nezabývá se sociálními aspekty
- návrh toho, **co** je třeba změnit



Procesní role

- poradce informuje o organizačních procesech a jejich důsledcích
- zabývá se předáváním svého přístupu
- návrh toho, **jak** je třeba změnu provést

Další model rolí chování poradce

ROZMANITÉ ROLE PORADCE

Reflektor Procesní specialista Zjišťovatel stavu Alternativní identifikátor Spolupracovník na řešení problému Školitel/pedagog Technický expert Advokát



MÍRA ČINNOSTI PORADCE PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Nedirektivní

Direktivní

Vznáší otázky k uvážení	Sleduje procesy řešení problémů a vznáší otázky odrážející zpětnou vazbu	Shromažďuje údaje a stimuluje myšlení	Identifikuje alternativy a zdroje pro zákazníka a pomáhá zhodnotit následky	Nabízí alternativy a účastní se rozhodnutí	Školí zákazníka a projektuje didaktické zkušenosti	Poskytuje informace a návrhy na politiku nebo praxi rozhodování	Navrhuje směrnice, přesvědčuje nebo řídí v procesu řešení problému
-------------------------	--	---------------------------------------	---	--	--	---	--

Dělbá zodpovědností mezi poradce a klienta

- Spektrum typů poradenství dle míry zodpovědnosti, jakou přebírá poradce v rámci poradenského procesu

TABLE 1.7 *Different divisions of responsibilities between client and consultant*

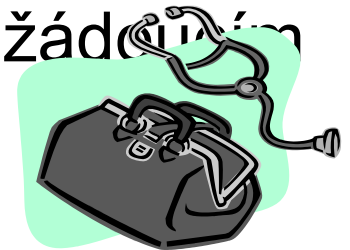
Models	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process	Responsibility for sub-process
Management substitute	Consultant	Consultant	Consultant	Consultant	Consultant
Doctor-patient consultation	Consultant	Consultant	Consultant	Client	Client (consultant may assist when requested)
Purchase of expertise	Client	Consultant	Consultant	Client	Client (consultant may assist when requested)
Process consultation	Client and consultant (facilitator)	Client and consultant (facilitator)	Client and consultant (facilitator)	Client	Client and consultant (facilitator)
Bogus consultation	Client	Client	Client	Client	Client

Formální vs. neformální role poradce

Role	Description
Expert	Provide knowledge to solve problem defined by client
Doctor	Identify and solve problem for client
Facilitator	Provide process which client can use to identify and solve a problem
Hired hand	Provide temporary capacity for client, not related to specific client problem
Legitiminator	Provide legitimacy to a client's solution which other stakeholders oppose
Political weapon	Provide arguments for client's position in a political fight
Scapegoat	Take blame for a client's solution that is not in the interest of other stakeholders

Předběžná diagnóza problému

- účelem je definovat a naplánovat poradenskou zakázku nebo projekt
- Vymezit problém pomocí tzv. mezery mezi žádoucími a stávajícím výkonem
- poradce generalista
- chyby:
 - zaměňování symptomů za problémy
 - předjímané představy o příčinách problémů
 - pohlížet na problémy pouze z jednoho technického hlediska
 - ignorování, jak je problém chápán v různých částech organizace
 - nedokončená diagnóza problému



Metodická doporučení

- posuzovat organizaci komplexně
- zkoumání klíčových úspěchů a událostí v životě organizace a pravděpodobné budoucí trendy
- postup od obecného ke konkrétnímu
- sledování základních vztahů a proporcí:
 - hlavní funkce a činnosti
 - hlavní vstupy a výstupy
 - ukazatele výkonu, efektivnosti a účinnosti

Srovnání – technika předběžné diagnózy

- 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.

Informační zdroje

- publikovaný materiál
- interní záznamy a zprávy zákazníka
- dokumentační archív poradenské jednotky
- sledování činností a pohovory a klíčovými lidmi
- kontakty s jinými organizacemi
- [zpět](#)

Poradenská smlouva



- výstupem fáze vstupu, následuje po schválení nabídky
- vhodné vyhledat právního poradce
- formy uzavírání smluv:
 - ústní dohoda
 - písemný souhlas s dohodou
 - písemná smlouva
- smlouva s pevnou cenou; s cenou stanovenou na základě nákladů; na základě výkonu; motivační smlouva

Písemná smlouva

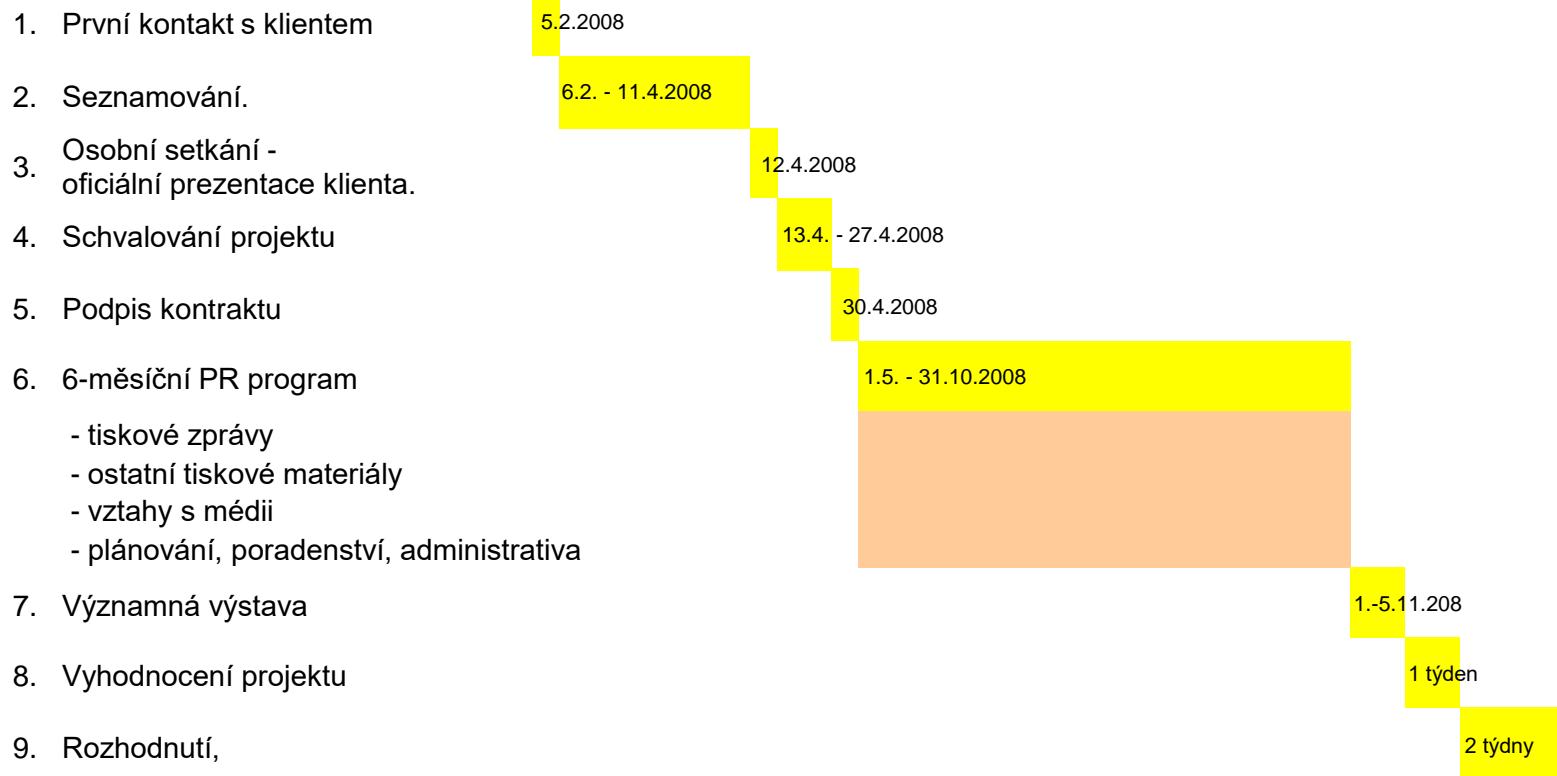
- smlouva o dílo
- inominátní smlouvy – NOZ nedefinuje uvádí **§ 1746, odst. 2) Strany mohou uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena“**
- Dříve § 269 ObchZ - umožňuje účastníkům smluvního vztahu uzavřít i takovou smlouvu, která není upravena jako typ smlouvy
- čtyři podstatné náležitosti smlouvy:
 - strany
 - předmět
 - lhůta, termín nebo jinak vymezený čas plnění smlouvy
 - cena

Příklad plánu poradenské zakázky

- Shrnutí identifikace problému
 - Organizace X kontaktovala poradenské centrum, aby
 - **vyvinulo a implementovalo program komunikace zacílený na zahraniční studenty**
- Volba cílů
 - zlepšit **vnímání klientské organizace na zahraničním trhu**
 - **Posílit pozici na trhu resp. zvýšit poptávku zahraničních studentů o 3 % v roce 2009**
 - **Zvýšit podíl nastoupivších zahraničních studentů na celkovém počtu studentů o 5 % v roce 2009**
 - Obnovit hodnotu značky instituce v očích zahraničních studentů
- Akce
 - Navrhnout komunikační mix nejpozději do...

Příklad plánu poradenské zakázky

Činnost



Ceny

- Pohybují se od 500 Kč za hodinu konzultace
- Personální audit cca 30.000,-
- <http://www.alium.cz/images/PDF/new2standart.pdf>
- <http://www.mr-consult.cz/cenik/>
- <http://vtconsult.webnode.cz/cenik/>