

1. PORADENSTVO A VZDELÁVANIE V PORADENSTVE

Poradenstvo sa už dlhodobo uznáva za prospešnú profesionálnu službu, ktorá pomáha riadiacim pracovníkom analyzovať a riešiť praktické problémy, pred ktorými stoja ich organizácie.

Európske vzory:

- ❑ poradenské organizácie sú čiastočne alebo úplne podporované príslušnými rezortnými ministerstvami a fungujú mimo vedeckých a vzdelávacích inštitúcií. Inokedy ide o transformované súkromné firmy pracujúce aj pre rezort na základe predchádzajúcej dohody. Tento systém uplatňujú európske krajiny s najvyspelejším poľnohospodárstvom (Holandsko, Veľká Británia, Dánsko, či Belgicko).
- ❑ v krajinách EÚ na juhu Európy ide skôr o súkromné podnikateľsky orientované poradenské firmy, ktoré sú často vytvárané pedagogickými a vedeckými autoritami mimo ich materských pracovísk, ako druhé zamestnanie.
- ❑ štátne poľnohospodárske poradenstvo USA je najčastejšie organizované pri univerzitách, vytvorené sú družstevné poradenské centrá pri Ministerstve pôdohospodárstva, doplnené pestrou sieťou súkromných poradenských firiem.
- ❑ od roku 1991 v Slovenskej republike vznikajú pokusy o zavedenie systému štátnej poradenskej inštitúcie. Prevzatý model svojím spôsobom kopíruje v Európe ojedinelý rakúsky systém zabezpečenia štátneho poradenstva prostredníctvom poľnohospodárskej komory, to aj napriek tomu, že prostredníctvom britského KNOW-HOW sa predstavovala renomovaná poradenská firma ADAS, alebo často krát boli prezentované holandské ale aj dánske poradenské firmy.
- ❑ ťažko sa rodiaci štátny systém štátneho poradenstva celkom správne inicioval rozvoj súkromných podnikateľských firiem.

1.1 Definícia poradenstva

Vzhľadom na skutočnosť, že nebola doteraz vytvorená jednoduchá definícia poradenstva, budú uvedené a predstavené viaceré prístupy:

- ❖ univerzitné poradenstvo – poradenstvo na univerzite prvý krát zaznamenané v roku 1840 vo Veľkej Británii,
 - ❑ r. 1873 Kambridž,
 - ❑ r. 1876 Londínska univerzita,
 - ❑ r. 1878 Oxford,
 - ❑ r. 1880 poradenské hnutie, univerzity rozšírili pôsobenie aj na inštitúcie nachádzajúce sa mimo univerzity.

Termín „poradenské vzdelávanie“, sa zaviedol v USA, a to na začiatku minulého storočia. Poradenstvo možno chápať aj ako vzdelávanie dospelých, keď sú učitelia zamestnancami univerzity. Počas mnohých rokov toto bola hlavná aktivita poľnohospodárskych fakúlt, ktoré zamestnávali „oblastných poradcov“, kdekoľvek v USA.

Cieľom poradenstva je zabezpečiť rast poľnohospodárskej výroby rozvojom poľnohospodárskej politiky, ktorá je dosahovaná motivovaním farmárov, aby používali „moderné“ a „vedecké“ výrobné technológie vyvinuté výskumom.

Definícia poradenstva:

a) *Z hľadiska širokého funkčného* - FRITZ STEELE definuje poradenstvo ako akýkoľvek spôsob poskytovania pomoci zameraný na obsah, proces alebo štruktúru úloh, kde poradca nenesie skutočnú zodpovednosť za prevedenie samotnej úlohy, iba pomáha tým, ktorí túto zodpovednosť majú.

PETER BLOCK dokonca tvrdí, že človek sa radí kedykoľvek, snaží sa zmeniť alebo zlepšiť určitý stav, avšak nemá pritom priamy vplyv na implementáciu týchto snáh.

b) *Z hľadiska špecifickej odbornej služby* - LARRYHO GREINERA a RÓBERTA METZGERA - poradenstvo pre riadenie je poradenská služba, zmluvne zaistovaná a poskytovaná organizáciám špeciálne vyškolenými a kvalifikovanými osobami, ktoré objektívnym a nezávislým spôsobom pomáhajú zadávateľskej organizácii identifikovať a analyzovať problémy v riadení, doporučujú riešenia týchto problémov a pomáhajú, ak sú o to požiadaní pri implementácii riešenia.

c) *Z hľadiska súčasnej poľnohospodárskej výroby* - môžeme poradenstvo definovať ako program poskytovania informácií nevyhnutných pre zlepšenie poľnohospodárskej výroby a životnej úrovne roľníkov.

1.1.1 Poradenstvo a agropodnikatelia

Poradenstvo nemôže vyriešiť všetky problémy agropodnikateľov. Poradcovia musia:

1. analyzovať súčasnú situáciu,
2. dať agropodnikateľom na čas varovné informácie o neželateľných skutočnostiach alebo zmenách, podmienkach,
3. prostredníctvom diskusií si môžu agropodnikatelia vybrať medzi rôznymi cieľmi.

Poradenstvo môžeme definovať ako **systematický proces**, ktorý:

1. pomáha agropodnikateľom analyzovať ich súčasné a očakávané situácie v budúcnosti;
2. pomáha agropodnikateľom uvedomiť si problémy, ktoré môžu vzniknúť pri takých analýzach;
3. zvýši poznatky a rozvojové trendy týchto problémov a pomôže štrukturovať existujúci poznatkový systém agropodnikateľa;
4. pomáha agropodnikateľom dosiahnuť špecifické poznatky príbuzné s určitým riešením problému, ako aj poznatky o ich dôsledkoch, takže potom agropodnikatelia môžu realizovať rôzne alternatívy;
5. pomáha agropodnikateľom robiť zodpovedný výber, ktorý podľa ich názoru je optimálny v ich situácii;
6. zvýši motiváciu agropodnikateľov, aby realizovali svoje rozhodnutie;
7. pomáha agropodnikateľom vyhodnotiť a zdokonaľiť ich vlastné názory, ako aj zručnosti pri tvorbe rozhodnutí.

1.1.2 Poradenstvo a vládna politika

Vláda bude investovať do poradenstva za predpokladu, že je to hodnotný nástroj jej politiky, ktorý pomáha dosiahnuť vládne zámery. Tieto zámery môžu zahŕňať nasledovné ciele:

- zvýšenie výroby potravín;
- stimulácia ekonomického rastu;
- rast blahobytu agropodnikateľov a vidieckeho obyvateľstva;
- podpora udržateľného poľnohospodárstva

1.1.3 Dôležitosť komunikácie

Úlohy v komunikácii o vládnych koncepciách zahŕňujú:

1. pomáhať rôznym aktérom, aby si boli vedomí problémov, ktoré si vyžaduje vládna politika a pomôcť im definovať tieto problémy jasne a tak správne ako je to len možné.
2. analyzovať možné riešenia týchto problémov a dôsledky, ktoré možno predpokladať pre každé z týchto riešení. Za týmto účelom je nevyhnutné poznať, kto má informáciu pre riešenie konkrétneho problému a jeho dopadu.
3. rozhodnutie, ktoré riešenie je uprednostňované. Toto si obyčajne vyžaduje negociácie, ale niekto môže rozhodnúť, kto môže hrať úlohu v negociačnom procese.
4. informovať príslušných aktérov o koncepčnom rozhodnutí.
5. monitorovanie, či tieto koncepcie boli zavedené podľa spôsobov, ktoré boli plánované.

1.1.4 Ciele poradenských organizácií

Postoje poradenských organizácií:

- dosiahnutie vyššej produkcie
- čiastočne
- len poradenstvo
- vládna agentúra
- centralizovaný
- celonárodný prístup
- len prenos poznatkov
- direktívne
- riešenie problémov
- holistický
- integrovaný rámec služieb
- vlastná pomoc
- decentralizovane, participatívne
- práca v malej oblasti
- generovanie poznatkov
- nedirektívne

Najlepšia cesta ako si vybrať správne ciele pre poradenský program je dokonale poznať konkrétnu situáciu.

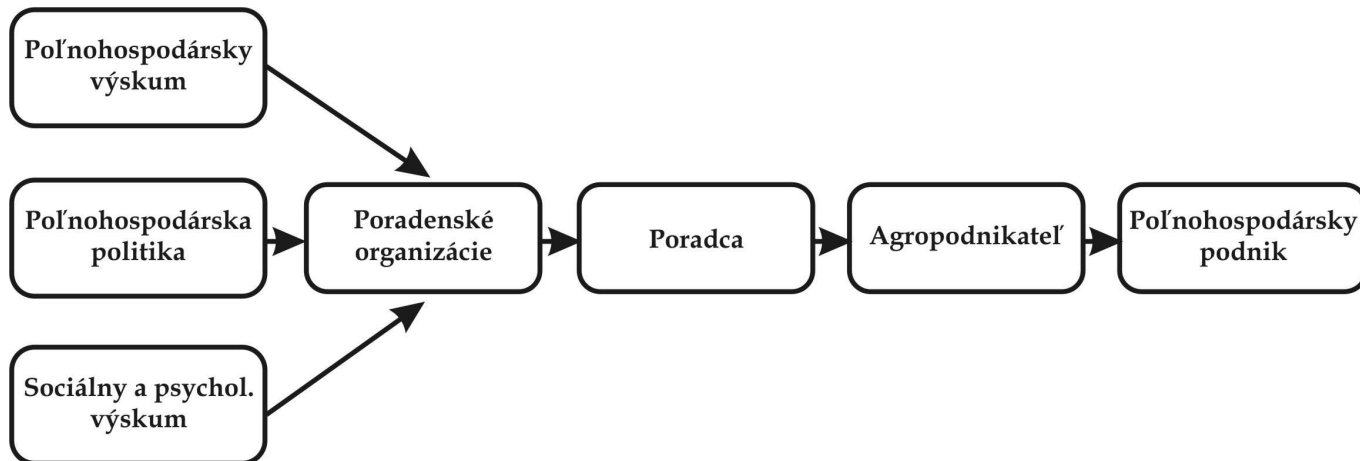
1.1.5 Rozvojová politika

- programové ciele nemôžu a nemali by byť determinované čisto len poľnohospodárskou rozvojovou politikou vlády.
- uvedomelosť agropodnikateľských prístupov musí mať dôležitý vplyv na tieto ciele.
- participačný vzťah medzi poradcom a jeho agropodnikateľmi si tak isto vyžaduje participačný štýl vedenia v poradenskej organizácii.

1.1.6 Zmeniť podnikateľský subjekt alebo zmeniť agropodnikateľov?

Mnohí poradcovia sa učili v školách čo povedať agropodnikateľom, ale nie ako to povedať, ako vlastne viesť agropodnikateľov k tomu, aby sa stali schopnejšími manažérmi podnikateľských subjektov. Zmeniť túto situáciu je veľmi dôležitým cieľom v poľnohospodárskom poradenstve.

Obrázok: Informačný tok v poľnohospodárskom poradenstve



(šípky indikujú smer vplyvu)

1.2 Vzdelávanie agropodnikateľov

Hlavná cesta pre zlepšenie efektívnosti podnikateľských subjektov a rast poľnohospodárskej produkcie je vzdelávanie agropodnikateľov.

Agropodnikatelia môžu byť vzdelávaní rôznymi cestami:

- môžu byť učení, ako riešiť problémy,
- môžu byť učení, ako vlastný problém vyriešiť.

2. POL'NOHOSPODÁRSKE PORADENSTVO

2.1 Vývoj poľnohospodárskeho poradenstva v SR

Začiatky poradenstva v SR:

V roku 1990 bol pri VÚŽV v Nitre zriadený Agroservis, ktorý predstavoval pokus o zjednotenie špeciálneho poradenstva, ktoré podnikovej sfére poskytovali rezortné výskumné ústavy.

V rokoch 1992 - 1993 sa vypracovala koncepcia poradenstva, ktoré malo byť štátom financované s regionálne rozmiestnenými terénnymi poradenskými centrami a jedným centrom pri MP SR.

Takto koncipovaná koncepcia štátneho terénneho poľnohospodárskeho poradenstva nebola prijatá z dvoch dôvodov:

1. Novovzniknutá SPPK sa veľmi vehementne dožadovala, aby mala gesciu nad terénnym poradenstvom, pretože jej to vyplýva zo zákona o komore a nárokovala si na tento výkon štátne financie. Zo strany MP SR nebola táto požiadavka akceptovaná.
2. MP SR sa nestotožnilo s tým, že by sa náplň jeho činnosti mala podstatne zmeniť a orientovať najmä na regionálnych pracoviskách aj na poradenstvo. Svoju úlohu zohrala skutočnosť, že MP SR stálo v tom období pred úlohou znižovať počty pracovníkov.

V období rokov 1991 - 1994 bola na vybudovanie terénneho poradenstva a zaškolenie poradcov poskytnutá, ale aj ponúknutá a nevyužitá pomoc zo strany zahraničných partnerov. Realizovala sa najmä spolupráca s Veľkou Britániou a Kanadou, nerealizovala sa s Holandskom.

V ďalšom období prebiehalo terénne poradenstvo i špeciálne poradenstvo bez koncepcie po dvoch líniách:

Prvé centrum zastrešené SPPK, ktoré v spolupráci so Zväzom poľnohospodárskych družstiev (ZPD) zabezpečovalo terénne poradenstvo;

Druhé centrum zastrešené Agentúrou SAPV, ktorá koordinovala poskytovanie špeciálneho vedeckovýskumného poradenstva jednotlivými výskumnými ústavmi.

V roku 1996 MP SR prijalo pomoc EÚ pri budovaní poľnohospodárskeho a potravinárskeho poradenstva cez projekt PHARE „Rozvoj poradenských služieb pre poľnohospodárstvo – prvovýrobu“ a program poradenstva pre potravinársky priemysel v rámci projektu PHARE „Reštrukturalizácia potravinárskeho priemyslu“.

- ☐ vytvorený jednotný systém pre ich prepojenie na spoločnú informačnú sieť;
- ☐ návrh koncepcie poradenskej činnosti v poľnohospodárstve, ktorý vznikol na podklade projektu PHARE-DESIPAP nebol v roku 1997 prijatý zo strany MP SR.

Okrem toho vzniklo menšie množstvo súkromných poradenských firiem, ktoré fungovali na komerčnom podklade, ktoré sa v roku 1998 združili v 2 profesných zväzoch - poľnohospodárskom a potravinárskom.

Vo februári 1999 bola prijatá „Aktualizovaná koncepcia poradenskej činnosti v rezorte pôdohospodárstva“ vo vedení MP.

Poradenstvo v potravinárstve

- iba cez VÚP (výskumný ústav potravinárstva) v Bratislave a cez profesné zväzy sústredené v SPPK. V rokoch 1996-1997 („Reštrukturalizácia potravinárskeho priemyslu“) bolo:

1. zriadené poradenské centrum na VÚP,
2. pre nedostatok finančných prostriedkov nemohlo naplno rozvinúť svoju činnosť.

Tento systém predpokladá zriadenie a existenciu:

1. *Koordináčného centra (KČ)*

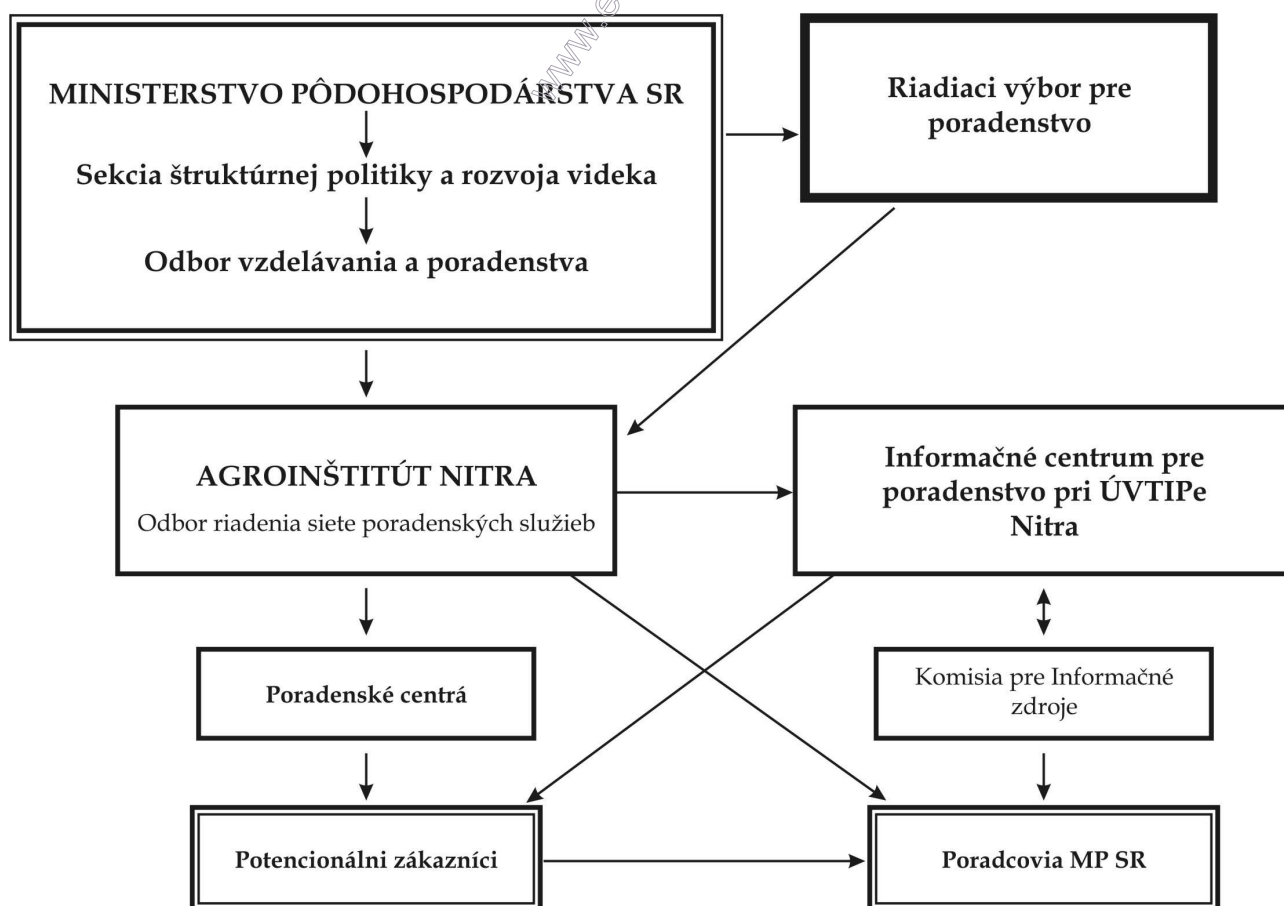
Navrhuje sa, aby výkon funkcie koordinátora poradenskej činnosti zabezpečoval už v súčasnosti existujúci útvar na SPPK v Bratislave - odbor poradenstva, vzdelávania a manažmentu,

2. *Riadiaceho výboru,*
3. *Poradenských centier (PC),*
4. *Poradcov,*
5. *Informačné siete pre poradcov (ISP).*

Žiadna z 5 koncepcií sa v praxi neuplatnila naplno, preto bolo poskytované poradenstvo nekonceptné. V podstate sa vytvorili 2 centrá poskytovania poradenstva a to špeciálne poradenstvo – rezortné výskumné ústavy a terénne poradenstvo SPPK. Nedosiahla sa požadovaná úroveň poradenských služieb. Hlavné príčiny boli:

- nedostatok finančných prostriedkov,
- neujasnenosť cieľov a organizačného usporiadania poradenskej činnosti,
- spory o gestorovanie tejto činnosti.

2.1.1 Organizačná štruktúra poľnohospodárskeho poradenstva - základný predpoklad rozvoja poľnohospodárstva



Sieť poradenských služieb v rezorte MP SR sa buduje od roku 1997. Doteraz ju tvoria nasledovné prvky, ktoré zároveň na základe inovácie sa transformujú na:

	Súčasný stav	Inovovaný stav
1	Riadiaci výbor pre poradenstvo v pôdohospodárstve (RVP)	Rada pre poradenstvo v pôdohospodárstve (RPP)
2	Odbor riadenia siete poradenských služieb Agroinštitút Nitra	Odbor koordinácie poradenstva a vzdelávania poradcov v pôdohospodárstve SR Agroinštitút Nitra
3	Informačné centrum pre poradenstvo pri ÚVTIP Nitra	Informačné centrum pre poradenstvo v pôdohospodárstve pri ÚVTIP Nitra
4	Komisia pre informačné zdroje	Komisia pre informačné zdroje
5	Poradenské centrá	PC štruktúrované
6		Podniky praktického poradenstva
7	Poradcovia	Poradcovia

Existuje 22 poradenských centier na Slovensku a okrem nich existujú aj podnikateľské poradenské centrá.

Poradenské centrá štruktúrované:

1. Informačné centrá (IC) pri regionálnych komorách a SPPK - poskytovanie informácií pre podniky, prípadne aj poradcov;
2. Poradenské, informačné a vzdelávacie centrá (PIVC) - pri rezortných výskumných a ďalších organizáciách;
3. Poskytovanie informácií, vzdelania a vykonávanie aj poradenských služieb;
4. Pôsobnosť poradenských a informačných centier:
 - východné Slovensko,
 - stredné Slovensko,
 - západné Slovensko,
 (budú zabezpečovať praktické vzdelávanie poradcov a manažérov podnikov v podnikoch praktického poradenstva.)

Podniky praktického poradenstva

- Na návrh Agroinštitútu Nitra ustanovuje generálny riaditeľ Sekcie Európskej integrácie, štruktúrálnej politiky a rozvoja vidieka podniky praktického poradenstva,
- Podnikom praktického poradenstva sa môže stať iba taký podnik, ktorý v určitom podnikaní - odvetví dosahuje konkurencieschopné výsledky vo výrobe a ekonomike v rámci globálneho trhu a ktorého vrcholoví manažéri môžu plniť funkciu lektorov vo vzdelávaní poradcov.
- Podniky praktického poradenstva sa zriaďujú pre:
 - ⇒ ŽV – chov HD, chov kráv bez TPM, ...
 - ⇒ RV – pestovanie obilnín, krmovín, zemiakov, ...
 - ⇒ manažment a ekonomika.

Systém vzdelávania poradcov a manažérov v poľnohospodárstve a v potravinárstve

Tento systém pozostáva z nasledovných foriem vzdelávania:

- A. forma – vstupné adaptačné 4-5 dňové vzdelávanie pre záujemcov o výkon poradenských služieb. Vzdelávanie má univerzálny charakter a pozostáva zo všeobecných predmetov potrebných pre výkon.
- B. forma - v roku 2000 jednodňové a v roku 2001 dvojdňové vzdelávanie poradcov. V tejto forme neboli odborné predmety podľa poradenských produktov, pretože to sa považuje za komerčné vzdelávanie.
- C. - D. formy tvoria dištančné štúdium a odborné vzdelávanie podľa poradenského produktu.

Odporúčame, aby:

A. forma zostala zachovaná ako vstupné adaptačné vzdelávanie (akreditované).

B. forma sa môže rozčleniť na 2 časti:

1. Prvý deň vo forme vzdelávania v aktuálnych zmenách a opatreniach v oblasti ekonomiky, ekonomických nástrojov, legislatívy, marketingu MP SR a spoločnej poľnohospodárskej politiky EU (15).
2. Druhý deň praktické vzdelávanie podľa poradenského produktu v podniku praktického poradenstva a na základe voľby či výberu poradcu.

Tieto formy vzdelávania by boli uhradzované zo štátneho rozpočtu a druhá časť - druhý deň aj s príspevkom poradcu.

C. a D. formy by zostali s tým, že sú hradené poradcami.

Vzdelávanie manažérov by bolo spojené taktiež podľa voľby v podniku praktického poradenstva s celkovou úhradou nákladov, prípadne s príspevkom podľa zdrojov.

2.1.2 Poľnohospodársky výskum

Vecnú a programovú prepojenosť jednotlivých subjektov výskumu zabezpečuje MP SR priamo a prostredníctvom Agentúry Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied (ASAPV).

Z poznatkov prameniariach zo vzdelávania poradcov vyplýva potreba:

1. aby výskum riešil aktuálne problémy praxe vo väčšom rozsahu ako doteraz,
2. aby výsledky z vyriešených výskumných projektov boli k dispozícii aj poradenskému systému v primeranom čase,
3. aby tento systém tvorby informačnej základne bol sústavne inovovaný.

Dosiahnutie tohto cieľa vyžaduje:

1. viazať časť transferu pre vedeckovýskumnú činnosť rezortných výskumných ústavov pri uzatváraní zmlúv pre daný rok a konkrétne výskumné projekty na odovzdanie výsledkov, ktoré sú prakticky využiteľné v poradenstve (nie iba názov úlohy a riešiteľov projektu) poradenskému systému - Informačné centrum pre poradenstvo pri UVTIP-e Nitra;
2. pri tvorbe programov výskumu ako aj pri oponovaní výskumných projektov zapájať vhodných poradcov a poradenské organizácie a prihliadať viac na potreby poradenstva;
3. viazanie časti transferov pre poskytnutie výsledkov z vyriešených výskumných projektov treba riešiť aj pre vzdelávacie ustanovizne a výskumné pracoviská s pôdohospodárskym zameraním, ktoré sú v pôsobnosti iných rezortov;
4. vypracovať register informačných zdrojov pre poradenstvo a sprístupniť ho poradcovi.

2.1.3 Poľnohospodárske poradenstvo - transfer technológií

Agropodnikatelia častokrát používajú rôzne *zdroje informácií*, aby dosiahli poznatky a informácie, ktoré potrebujú pri riadení svojich fariem. Tieto zdroje zahŕňajú:

1. ostatní agropodnikatelia,
2. vládne poradenské organizácie,
3. súkromné spoločnosti predávajúce vstupy, ponúkajúce úvery a nákup produktov,
4. iné vládne agentúry, marketingové spoločnosti a politici,
5. farmárske organizácie a ich zamestnanci,
6. farmárske časopisy, rádio, televízia a iné masmédiá,
7. súkromní konzultanti, právnici a veterinári.

Ďalej rozvoj technológií, ktoré sú ziskové v určitých situáciách vyžadujú *integráciu poznatkov* z rôznych zdrojov, takých ako je výskum a trh. Integrácia je dôležitou časťou práce poradcov, ktorí sa snažia dať dohromady výskumné informácie z rôznych disciplín s informáciami o agropodnikateľských skúsenostiach a občas aj z informácií pri rozvojových trendoch trhu a vládnej politiky.

2.1.4 Faktory prostredia ovplyvňujúce poľnohospodárske poradenstvo a jeho rozvoj

Efektívne väzby si vyžadujú výskumníkov a poradcov, ktorí navštevujú podnikateľské subjekty, spolu analyzujú ich problémy a diskutujú, ktoré riešenia sú možné.

Je tak isto želateľné, aby pokusy na farmách boli spoločnou zodpovednosťou výskumníkov a poradcov. Pre rozhodnutia o tom, aké druhy pokusov sú najpotrebnejšie, výskumníci vedia veľa. Na druhej strane dobrý poradca vie viac o informáciách, ktoré informácie sú nedostatočne zabezpečené pre agropodnikateľa z hľadiska kvalitného rozhodovacieho procesu a aké skúsenosti agropodnikateľov by mali byť rozšírené zo strany výskumu.

Poradcovia sú v lepšej pozícii robiť pri pokusoch na farmách, pri uskutočňovaní najmä nevyhnutných pozorovaní, zatiaľ čo výskumníci majú dobré pozície pri plánovaní dobrých výskumných plánov a pri správnej analýze údajov.

2.2 Konceptia poľnohospodárskeho poradenstva v ČR

2.3 Poradenský systém v poľnohospodárskom a vidieckom hospodárstve v Rakúsku

Niekoľko faktov:

- celkový počet poľnohospodárskych subjektov 239 tis., z toho približne 63 % je s doplnkovou hospodárskou činnosťou;
- priemerná veľkosť podnikov: 65 % podnikov je menších ako 20 ha, 3,3 % poľnohospodárskych a lesníckych podnikov je väčších ako 100 ha;
- zamestnanosť v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve: v roku 1995 to bolo ešte 4,6 %, v roku 2000 už len 3,9 %;
- podiel poľnohospodárstva a lesného hospodárstva na HDP: v roku 1996 1,6%, v roku 2000 1,2 %;
- štruktúra podnikov: podniky obhospodarujú spolu 80 % krajiny, viac ako 70 % hospodári v zhoršených výrobných podmienkach, 30 % podnikov má charakter horských podnikov (hospodári v horských oblastiach).

Multifunkčnosť poľnohospodárstva a lesníctva:

- zásobovanie potravinami, energiou a surovinami,
- sociálny a kultúrny rozvoj,
- ekologické udržiavanie,
- rozvoj krajiny,
- orientácia na marketing,
- podnikateľské kompetencie a samoiniciatíva.

Poradenstvo v Rakúskom systéme:

- Poľnohospodárske komory – z jednou celoplošnou poradenskou sieťou a s cca 600 poradcami (z nich cca 300 poradcov sú v súlade s poradenskou zmluvou financované zo zväzov);
- Vláda spolkovej zeme – s vlastným agrárnym oddelením a učiteľskou silou poľnohospodárskych škôl;
- Inštitúcie a spolky (ÖKL – rakúska správa pre poľnohospodársku techniku a rozvoj), (ÖAR – rakúska spoločnosť pre regionálny rozvoj, biodruženie), (LFI – farmársky inštitút pre ďalšie vzdelávanie);
- Súkromní poradenský podnikatelia.

Podpora poradenstva – štát ročne prispieva 550 mil. šilingov.

Poradenské služby ako systém:

1. všeobecné podmienky,
2. potreby zúčastnených osôb,
3. ciele poľnohospodárskej politiky (GATT, EÚ, Rakúsko),
4. hlavný princíp,
5. ciele,
6. prioritné programy,
7. federálna vláda,
8. federálne provincie,
9. regióny,
10. prínos poradenských služieb na mieste,
11. účasť a kontrola na všetkých úrovniach,
12. poradenské služby pre poľnohospodárstvo a lesníctvo,
13. nájst' spoločné nové cesty a význam.

Rôznorodosť úloh zamerania poradenstva: (Vývoj)

1. potravinové zásoby,
2. zvýšenie príjmu, mechanizácia,
3. udržiavanie prostriedkov výroby,
4. sociálne poistenie, modernizácia, špecializácia, financovanie,
5. biologické pestovanie,
6. stanovenie kvót, priame platby, nadprodukcia, produkcia,
7. internacionalizácia, mnohofukčnosť, ľudská existencia,
8. ekológia ŽV, RV, ochrana prírody, alternatívna výroba.

Zásady poradenských služieb:

- iníciačné projekty,
- ponuka ďalších školení,
- nadviazanie kontaktov,
- pomocná administratíva,
- zásobovanie informáciami,
- riešenie problémov,
- poradenský systém pre poľnohospodárstvo a potravinárstvo.

Ciele poradenstva:

- pomoc pri udržaní existencie, rozvoja, zásobovanie produktami,
- zhodnotenie výsledkov,
- sociálna a kultúrna časť.

Podporný systém poradenských služieb:

- individuálne a skupinové poradenstvo,
- projekčná a koncepcná práca.

3. PERSONÁLNE ASPEKTY PORADENSTVA

3.1 Osobná charakteristika poradcov

Kvality, ktoré poradca potrebuje, spadajú do dvoch rozsiahlych kategórií: na jednej strane množstvo intelektuálnych vlastností a na druhej strane množstvo výnimočných osobných vlastností.

Zhrnutie kľúčových intelektuálnych schopností a osobných vlastností poradcu:

1. Intelektuálna schopnosť

- schopnosť ľahko a rýchlo sa učiť;
- schopnosť pozorovať, akumulovať, vyberať a vyhodnocovať fakty;
- dobrý úsudok;
- schopnosť indukcie a dedukcie;
- schopnosť syntézy a zovšeobecňovania;
- tvorivá predstavivosť, originálne myslenie.

2. Schopnosť chápať ľudí a pracovať s nimi

- rešpektovanie iných ľudí, tolerancia;
- schopnosť predvídať a vyhodnocovať reakcie ľudí;
- ľahko sa kontaktovať s ľuďmi;
- schopnosť získať si dôveru a rešpekt;
- zdvorilosť a dobré mravy.

3. Schopnosť komunikovať, presviedčať a motivovať

- schopnosť počúvať iných;
- dobré ústne a písomné vyjadrovanie a komunikácia;
- schopnosť učiť a vychovávať ľudí;
- schopnosť presviedčať a motivovať.

4. Intelektuálna a emocionálna zrelosť

- ustálené správanie a činnosť;
- nezávislosť pri robení objektívnych záverov;
- schopnosť odolať tlakom a žiť so sklamaniami a v neistote;
- schopnosť pracovať v duševnej rovnováhe, v klude a objektívnym spôsobom;
- sebakontrola a sebaovládanie vo všetkých situáciách;
- pružnosť a schopnosť prispôsobenia sa zmeneným podmienkam.

5. Osobná energia a iniciatíva

- správna miera sebadôvery;
- zdravá ambicióznosť;
- podnikateľský duch;
- odvaha, iniciatíva a vytrvalosť v činnosti.

6. Etika a statočnosť

- úprimná túžba pomáhať iným;
- extrémna zdvorilosť;
- schopnosť poznať obmedzenosť kompetencie partnera;
- schopnosť priznať si chybu a učiť sa z chýb.

7. Fyzické a duševné zdravie

1. schopnosť znášať špecifické a životné podmienky poradcov.

3.1.1 Nábor a výber

1. *Osobné vlastnosti;*
2. *Vzdelanie* sa dôkladne skúma v každom prípade. V súčasnej dobe sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie alebo vedecké hodnosti takmer pre všetky funkcie poradenstva.
3. *Praktické skúsenosti* (minimálne 5-10 rokov). Niektoré významné poradenské organizácie začali s náborom 30 - 50 % nových konzultantov priamo na univerzitách.
4. *Vek.* Dolný vekový limit je medzi 25-30 rokmi. V mnohých prípadoch je aj horný vekový limit. Horný limit náboru býva zvyčajne 36 - 40 rokov.
5. *Žiadosť o prijatie* (osobný dotazník).
6. *Vedomostné testy,*
7. *Psychologické testy.*

3.1.2 Vývoj odbornej dráhy poradcov

Predoperatívna úroveň: školený (mladší poradca)

Táto úroveň existuje len u niektorých firiem. Tieto firmy získavajú nových poradcov ako cvičencov - žiakov (po dobu 6-12 mesiacov), ktorých hlavnou úlohou je osvojiť si podstatnú poradenskú zručnosť čo možno najrýchlejšie.

Prvá rovina: operatívny poradca (domáci poradca, spolupracovník, pridružený poradca, poradca)

Toto je skutočne prvý stupeň kariéry. Operatívny poradca je muž prvej línie, ktorý vykonáva väčšinu poradenskej práce v klientských organizáciách. Každý operatívny poradca má špeciálne pole kompetencie, spravidla v jednej riadiacej funkcii alebo v špeciálnej technike. Pred úvahou o ďalšom postupe by poradca mal pracovať na mnohých operatívnych projektoch v rôznych situáciách po dobu 3-5 rokov.

Druhá rovina: dozorný poradca (vedúci tímu, riaditeľ projektu, starší spolupracovník, starší poradca, riaditeľ)

Hlavné zodpovednosti poradcov, ktorí pristúpili na druhý stupeň, zahŕňajú vedenie tímu (napríklad v pridelených úlohách, vyžadujúcich expertízu vo všeobecnom riadení a zahŕňajúcich niekoľko funkčných oblastí) a dozor nad operatívnymi poradcami (napríklad inšpektor marketingu môže byť poverený dohľadom nad 4-6 rôznymi pridelenými úlohami v oblasti marketingu).

Tretia rovina: predstavený (riaditeľ, dozorný poradca)

Štvrtá rovina: funkcionár (riaditeľ, partner, starší partner, viceprezident, prezident)

Povolanie samostatného poradcu (prax 8 - 15 rokov), resp. po skončení univerzity.

3.1.3 Zaškolenie nových poradcov

Ciele zaškolenia:

Celkový cieľ úvodného zaškolenia programu pre poradcov je:

- zabezpečiť, aby poradca mal schopnosť a sebadôveru zvládnuť prácu na projekte v svojej oblasti;

Celkový programovaný cieľ možno rozdeliť na štyri menšie ciele takto:

1. Zabezpečiť, aby poradca mohol preskúmať jestvujúcu situáciu a navrhnúť zdokonalenia;
2. Zabezpečiť, aby poradca mohol vyvinúť vzťah spolupráce s klientom, získať pochopenie navrhovaných zmien a uspokojivo zmeny realizovať;
3. Zabezpečiť aspirantom dokonalosť v jeho odbore alebo disciplíne;
4. Ubezpečiť riadenie poradenskej organizácie o tom, že je schopný pracovať pod tlakom v štandardnej úrovni.

Základné zložky zaškolenia programu:

- výcvikové kurzy pre nových konzultantov,
- praktický terénny výcvik v klientských organizáciách,
- individuálne štúdium.

3.1.4 Ďalšie vzdelávanie poradcov

www.euroekonom.sk

3.2 Profesionalita v poradenstve

- hlavné charakteristické črty možno v profesionálnom prístupe nájsť v etických kódexoch členských organizácií;
- kľúčový rys profesionality - schopnosť kriticky zhodnotiť svoje vlastnosti, znalosti zručnosti a diskretnosť;
- zákazníci musia byť presvedčení, že môžu poradcom veriť, inak sa poradenstvo nemôže pohnúť z miesta.

3.3 Vydávanie osvedčení a licencií

Podniky, vláda a široká verejnosť chcú mať záruku, že poradcovia sú osvedčení profesionáli.

V Spojených štátoch Amerických vydáva Inštitút poradcov pre riadenie osvedčenie a oprávňuje svojich členov používať titul **autorizovaný poradca pre riadenie** (CMC). Takýto CMC musí mať univerzitnú hodnosť bakalára alebo ekvivalentnú skúsenosť a päť rokov poradenskej praxe, predložiť šesť referencií od zákazníkov, písomné rezumé piatich zákaziek a absolvovať kvalifikačný ústny pohovor, pri ktorom je dôkladne preskúšaný komisiou starších riadnych členov. Poradcovia s desiatimi rokmi poradenských skúseností sú oslobodení od pohovoru a predloženia rezumé zákaziek. Inštitút tiež prijíma (bez skúšok) nových poradcov s malými alebo žiadnymi skúsenosťami ako čakateľov a pomáha im absolvovať „študijný program kandidátov CMC“. Úspešné ukončenie tohto programu kvalifikuje mladých poradcov k získaniu osvedčenia po troch rokoch poradenských skúseností.

Udeľovanie licencie

Vydávanie osvedčení a podobné postupy sú dobrovoľné a úplne v rukách organizácie založenej na súkromnom členstve. Pridelovanie licencií, čiže oficiálnej registrácie môže byť povinné. To znamená, že aby dostal povolenie k vykonávaniu praxe, musí odborník (firma alebo jednotlivá osoba) požiadať o oficiálnu licenciu a získať ju. Licencia je pridelovaná, pokiaľ odborník spĺňa isté kritériá. Licencia môže byť odobratá v prípade narušenia kódexu vykonávania poradenstva. Pridelovanie licencií môže mať na starosti priamo vládny úrad, alebo je ním poverené členské združenie, ktoré tak koná pod vedením a dozorom vlády.

V **Rakúsku** sa poradcovia, aby mohli pracovať, musia stať členmi Bundeswirtschaftskammer (Federálna hospodárska komora) a získať licenciu, ktorá sa prideluje, ak spĺňa kandidát určité požiadavky týkajúce sa vzdelania a skúseností a ak uspeje v písomných a ústnych skúškach.

3.3.1 Vydávanie osvedčení a licencií poradcov v pôsobnosti MP SR

Vydávanie licencií sa vykonáva v rámci pôsobnosti MP SR vedená na ÚVTIP-e v Nitre. K roku 2002 bolo registrovaných 394 poradcov, z ktorých 1/5 sú živnostníci a 4/5 poradcovia zamestnaní v poradniach.

Prví oficiálni poradcovia získali „Certifikát“ v roku 1997 v rámci projektu DESIPAP-PROJECT.

V rokoch 2000-2001 boli uskutočnené ďalšie kurzy vstupného adaptačného vzdelávania poradcov, ktorého účastníci obdržali „Osvedčenie o vzdelaní“.

Podľa profesijného zamerania, ktorý vyjadruje triednik činností v databáze poradcov (jeden poradca uvádza aj viac činností, v ktorých môže vykonávať poradenské služby), je najvyššie zastúpenie v ŽV a to 32 %, v RV 21 % a v manažmente 11 %.

4. PÔSOBNOSŤ A ROZSAH PORADENSKÝCH SLUŽIEB

Poradenstvo pre riadenie má svoj pôvod v priemyselnej revolúcii a jeho korene sú totožné s koreňmi riadenia ako špecifickej oblasti ľudskej činnosti a vzdelanosti.

- hnutie „vedeckého riadenia“ – druhá polovica 19. storočia;
- predchodcovia rok 1870 – CHARLES T. SAMPSON (reorganizoval celý výrobný proces vo svojom obuvníckom závode);
- priekopník - FREDERICK W. TAYLOR (rozhodol sa venovať poradenstvu v riadení na plný úväzok);
- jednu z prvých, možno celkom prvých poradenských firiem založil v roku 1914 v Chicagu ECHVIN BOOZ pod názvom „Služby pre výskum podnikania“;
- zásady umenia predávať (rok 1917) - HAROLD WHITEHEAD;
- poradenstvo v oblasti financovania;
- v dvadsiatych a tridsiatych rokoch sa poradenstvo pre riadenie presadzovalo nielen v Spojených štátoch Amerických a Veľkej Británii, ale taktiež vo Francúzsku, Nemecku, Československu a iných priemyselných krajinách.
- poradenstvo pre vlády a pre armády zohralo významnú úlohu za druhej svetovej vojny. Povojnová obnova, rýchly rozvoj podnikania v spojení s urýchlením technologických zmien, vznik nových rozvíjajúcich sa ekonomík a rastúca internacionalizácia svetového priemyslu, obchodu a finančnictva, vytvorili mimoriadne priaznivé príležitosti pre poradenstvo v riadení a dopyt po ňom. Je to obdobie, v ktorom bola založená väčšina poradenských organizácií, ktoré existujú dodnes.

Diverzifikácia služieb

Aby uspokojili svojich zákazníkov a prilákali zákazníkov z nových odborov ekonomickej a spoločenskej činnosti, vyvinuli poradcovia pre riadenie rôzne stratégie, ponúkajúce nové špeciálne služby, špecializujú sa na určité odbory, alebo naopak poskytujú najnáročnejším zákazníkom obsiahly súbor služieb.

Zvýšená kvalifikovanosť zákazníka pri využívaní poradcov

Mnohé organizácie, súkromné i verejné, sa stali skutočnými expertmi na efektívne využívanie poradcov. Vyvinuli si svoje vlastné kritériá a metódy pre výber poradcov, kontrolu ich intervencií, učenie sa z ich prístupu a hodnotenia výsledkov. Pokrok, ktorý poradenstvo učinilo, by nebol možný bez tohto skvalitneného prístupu zákazníkov.

4.1 Rozsah poskytovaných služieb

4.2 Typy poradcov

I. Delenie:

- a) Technický poradca (konzultujúci inžinier),
- b) Právny poradca,
- c) Finančný poradcovia a audítori.

II. Delenie:

- a) Poradca – generalista (vedomosti v globále na vzťahy),
- b) Poradca – špecialista (špeciálne, detailné ovládanie problematiky).

4.3 Hlavné typy poradenských organizácií

- 1) *Veľké mnohofunkčné poradenské firmy,*
- 2) *Poradenské služby pre riadenie u veľkých účtovných firiem,*
- 3) *Malé a stredné poradenské firmy,*
- 4) *Organizácie poskytujúce zvláštne technické služby,*
- 5) *Poradenské oddelenia v ústavoch pre riadenie,*
- 6) *Nezávislí poradcovia,*
- 7) *Konzultujúci profesori,*
- 8) *Netradiční dodávatelia poradenských služieb* - táto skupina je heterogénna, avšak má jednu spoločnú vlastnosť: jej pôvodná a hlavná funkcia je niečo iné ako poradenstvo, ale poradenstvo je posudzované ako lukratívny doplnok k jej výrobkom a službám. Túto skupinu medzi inými tvoria:
 - dodávatelia a predajcovia počítačového a komunikačného zariadenia;
 - softwarové firmy;
 - obchodné a investičné banky, makléri, poisťovne a iné organizácie vo finančnom odbore;
 - dodávatelia zariadení a projektov dodávaných „na kľúč“ v energetike, doprave, vodárenstve, zavlažovaní a ďalších verejno-prospešných oblastiach;
 - mnoho iných organizácií, ktoré premenili svoje interné skupiny poskytujúce služby pre riadenie na externé poradenské služby.
- 9) *Interní poradcovia* - interná poradenská jednotka je taká jednotka, ktorá sa vytvára v rámci organizácie - poskytuje poradenské služby iným jednotkám tej organizácie.

Úspešnú poradenskú organizáciu budúcnosti budú predovšetkým charakterizovať tieto vlastnosti:

- 1) bude inovatívna a pružná pri výbere a prispôsobovaní svojej ponuky služieb, osvojovaní nových schopností, hľadanií nových výrobkov a trhov, aplikovaní nových metód intervencie a reštruktúrovaní operácií;
- 2) bude zameraná na vysokú profesionálnu úroveň s ohľadom na kvalitu služieb a štábnu integritu a na to, aby zákazník vždy dostal to, za čo platí.

4.4 Metódy poradenstva - individuálne, skupinové a hromadné

Základnými metódami poradenskej činnosti, ktoré sa využívajú vo vyspelých a v rozvojových krajinách sú *metódy individuálne, skupinové a hromadné*.

Individuálne metódy sú v poradenskej činnosti najdôležitejšie. Predstavujú priamy kontakt s poradcom, písomný, telefonický;

V rámci individuálnej diskusie sa stretávame s rôznymi typmi diskusných situácií, ktoré rozdelíme do troch skupín:

- 1) **diagnostický model diskusie** sa používa vtedy, keď je klient presvedčený, že potrebuje poradcovu pomoc. V týchto situáciách je klient závislý na poradcovi. Diskusia je vedená tak, že poradca kladie sám otázky a vyvodzuje závery;
- 2) **konzultačný model** je z hľadiska pocitov klienta vhodnejší. Klient má dopredu pripravené svoje rozhodnutia, ktoré konzultuje a upresňuje spolu s poradcom;
- 3) **participačný model** znamená spoločnú analýzu problému a spoločnú prípravu rozhodnutí.

Skupinové metódy majú mnohé prednosti pred metódami individuálnymi. Poradca komunikuje s malými skupinami okolo 20 členov (optimum 8 - 12). Tieto metódy sa často využívajú vo vzdelávacích programoch pre dospelých, pri ktorých účastníci hľadajú riešenie svojich problémov. Medzi ne patria prednášky, semináre, kurzy, praktické ukážky, exkurzie a skupinové diskusie.

Výhody: nižšie náklady, možnosť využitia skúseností, znalostí, zručností všetkých členov;

Nevýhody: famiárnosť a konflikty.

Hromadné metódy (masmédiá) ako je rozhlas, televízia, noviny a časopisy predstavujú základné a elementárne metódy používané na prenos rôznych informácií a rad poradcov alebo poradenských metód. Celkovo sú pre užívateľov nákladné, avšak ich prednosťou je dynamické riešenie problémov cez pružný komunikačný systém. Medzi ne zaraďujeme teletexty, osobné počítače, videoúdaje a internet.

4.5 Marketing poradenských služieb

Poradenská firma môže existovať a prosperovať iba vtedy, ak si vie získať a udržať klientov.

Marketing poradenských služieb

Postup pri tvorbe marketingu poradenských služieb:

- 1) definovanie produktu a trhu,
- 2) nachádzanie klientov,
- 3) identifikácia požiadaviek klientov,
- 4) predaj resp. poskytnutie poradenskej služby,
- 5) poskytnutie služby k spokojnosti klienta
- 6) starostlivosť o získaných „dobrých“ klientov.

Psychológia potenciálneho klienta

Poradcovia sa stretávajú s psychologickými bariérami klientov, ktoré musia v rámci interakcie poradca - klient prekonať:

- neochota priznať, že služby poradcu sú potrebné,
- pochybnosti o kompetencii poradcu a jeho integrite,

- obava, že sa firma stane závislou od konzultanta,
- obava z neprimeraných honorárov za poradenské služby.

Základné princípy úspešného marketingu poradenských služieb

- nepropagujte to, čo nemôžete poskytnúť,
- neprezentujte svoje služby nepresne,
- neočierňujte iných konzultantov,
- nezabúdajte, že sa snažíte umiestniť na trhu profesionálny servis,
- snažte sa dosiahnuť rovnako vysokú technickú úroveň marketingu ako aj poskytovaných služieb,
- klientove potreby a želania majú byť stredobodom všetkých snáh marketingu.

Techniky marketingu poradenskej firmy. Účelom týchto techník:

- nie je predaj jednotlivých zákaziek,
- ale vzbudzovať záujem potenciálnych klientov o poradenskú firmu, jej produkty a vytvárať príležitosti na nadviazovanie kontaktov s týmito klientmi.

Prehľad používaných techník

- využívanie referencií,
- odborné publikácie (odborné články, príležitostné publikácie a prospekty, periodické vydávanie správ, výber médiá),
- vzťah k verejným informačným prostriedkom (správy alebo informácie pre tlač),
- manažérske semináre, konferencie, workshopy,
- špeciálne informačné služby,
- inzercia (reklama v tlači, v rozhlase, v televízii, poštou, výstavy),
- profesionálna a spoločenská činnosť poradcu,
- dobrovoľná spoločenská práca,
- adresáre,
- reakcie na dotazy,
- alokácia kancelárie,
- názov firmy a logo.

4.6 Metódy získavania projektov v oblasti poradenstva

Prvé kontakty

Obsahom prvých kontaktov sú návštevy, listy alebo telefonáty, v ktorých sa poradca obracia na potenciálnych zákazníkov a usiluje sa „predať“ im svoje služby.

Kontakty založené na referenciách a odporúčaníach

Môžu mať takéto formy:

- budúci zákazník požiada o termín schôdzky,
- spoločný obchodný priateľ predstaví poradcu budúcemu klientovi,
- poradca získa mená potenciálnych klientov od svojich starých zákazníkov.

Reakcia na žiadosť o predloženie návrhov

Ak sa poradca rozhodne uchádzať sa o vypísaný projekt, mal by vyvinúť vlastný taktický postup s cieľom zvíťaziť. Napríklad poradca, ktorý je odborne maximálne kompetentný, ale zákazníkovi neznámy, si musí položiť tieto otázky: Čo môžem v najbližšom čase podniknúť, aby som sa dostal do povedomia nového a dôležitého zákazníka? Môžu mi v tom pomôcť moji predchádzajúci zákazníci?

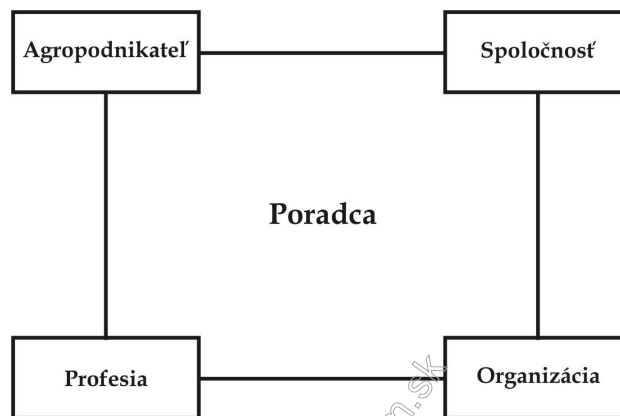
www.euroekonom.sk

5. PORADENSKÁ ETIKA

Schopnosti poradcu ovplyvňovať agropodnikateľa závisia čiastočne na rozvoji komunikačných a informačných technológií a čiastočne aj od výsledku uplatňovania spoločenských vied v poradenstve. Táto schopnosť môže byť využívaná tak v záujme ľudstva, ako aj proti ľudstvu samotnému. Poradca musí byť za svoje činy zodpovedný. Každý poradca je konfrontovaný s prvkami etiky.

Správanie poradcu je častokrát ovplyvňované organizáciou, v ktorej pracuje, agropodnikateľmi, pre ktorých pracuje, svojimi kolegami, profesionálnymi hodnotami, v medziach ktorých bol vzdelávaný, ako aj širšou spoločnosťou, ktorej je súčasťou.

Obrázok: Štvorec poradcovej lojality



Štvorec lojality poradcu vychádza z Proostových poznatkov. Každá z týchto skupín ľudí má svoje predstavy o poradcovi, ako by sa mal správať, ale tieto predstavy nemusia vždy úplne harmonizovať. Skupina, na ktorej bude poradca častokrát závislý, čo sa týka hodnôt a čiastočne aj moci, sa môže líšiť od iných.

5.1 Ideálna predstava človeka o spoločnosti

V minulosti sme predpokladali, že aplikácia vedy automaticky vedie k zdokonaleniu nášho života. Moderné asociácie medzi vedou a blahobytom vedú ľudí k tomu, že sú presvedčení o tom, že nevedecké prístupy sú dokonca lepšie. Nezdíelame tento extrémny názor. Veda bola v dejinách ľudstva viacej využívaná v jeho prospech ako proti jeho záujmom. (Např. ošetrovanie proti burinám v rastlinných porastoch a hmyzu a chorobám chemickým postrekom. Na druhej strane to však viedlo k objaveniu sa rezíduí tak v pôde, ako aj v mäse zvierat, ktoré sú škodlivé pre ľudský organizmus.)

Permanentný ekonomický rast bol a je cieľom mnohých vyspelých spoločností, a to aj za cenu likvidácie prírodných zdrojov. Členovia týchto spoločností sa chcú podieľať na výhodách. Odmietajú však tlak vedúci k nevýhodám. Např. ochrana životného prostredia, využívania elektrickej energie,...

Odpoveď na túto základnú otázku, ako aj skvalitnenie zdravia a predĺženie veku môže byť v rôznych spoločnostiach rôzne zodpovedaná. Do úvahy tu prichádzajú aj rôzne kultúry a poradca ich musí ovládať.

Stresy a vedľajšie produkty moderného priemyselného rozvoja znásobené rastúcim vedomím, že bohaté krajiny pokračujú v trende, že sa stávajú bohatšími, zatiaľ čo mnohé chudobnejšie krajiny zostávajú chudobnejšími. Vedie to vlastne mnohých ľudí k tomu, že zanechávajú normy a tradície svojich spoločností (např. spolužitie bez sobáša).

Jedným z cieľov poradenského vzdelávania a osobného rozvoja sú kurzy, ktoré rozširujú osobnú autonómiu so zvýšením osobnej slobody pri tvorbe vlastných rozhodnutí. Nesmieme však zabudnúť, že naša vyššia sloboda potláča slobodu iných.

Populačná kontrola a plánované rodičovstvo sú dôležitou súčasťou mnohých krajín. Úlohu tu zohrávajú osobné normy a tradície. Na vidieku je zvykom mať veľa detí, je to zdroj pracovnej sily, avšak tieto sa nedokážu uživiť. Vzniká tu zložitá úloha pre poradcov.

5.2 Lojalita

Zostane poradca pracovať v určitej poradenskej organizácii?

Áno, ak poradca považuje ciele za správne a tak považuje používané metódy za korektné. Samozrejme bude brať do úvahy možnosť samotného osobného rozvoja.

Rozsah, v akom poradca sa poradenstvo pokúša zmeniť štruktúru spoločnosti, je dôležitou otázkou etiky. Poradca musí pozorne sledovať svojho budúceho zamestnávateľa. Napr. v tom, že kto sú jeho zákazníci, či sa vôbec dokážu vyrovnáť s prácou v určitých podmienkach.

Poradca, ktorý môže ovplyvňovať malé zmeny v rozvoji práci veľkej medzinárodnej organizácii, akou je napr. Svetová banka pravdepodobne dosiahne vyššiu mieru spokojnosti, ako ten, kto bude pracovať v malej dobrovoľníckej organizácii, kde sa ciele takmer zhodujú s jeho osobnými ideálmi.

5.3 Najlepší spôsob ako pomáhať

Aby sme sa rozhodli, akým spôsobom najlepšie pomáhať farmárom, poradca si to musí premyslieť už vtedy, keď si vyberá svojho zamestnávateľa. Pomocným procesom môže byť aj odpoveď na nasledovné otázky:

1. Ktoré problémy ohrozujú agropodnikateľa?
2. Aké kritériá sa používajú na vyhodnotenie alternatív?
3. Čo spraví poradca ak sú poznatky o celi, ktorý sa má dosiahnuť len čiastočne známe?
4. Aký stupeň strachu, či rozrušenia má poradca prejavovať?

5.4 Vzťahy

Northouse (1992) uvažuje o štyroch dimenziách, ktoré sú dôležité vo vzťahu medzi profesionálmi pre starostlivosť o zdravie a ich pacientmi:

1. Poradca by mal pomáhať svojim zákazníkom prijatím rozhodnutia, ktoré bude pre nich najužitočnejšie;
2. Nemôžu byť paternalistickými. To znamená, že majú poskytnúť len takú pomoc agropodnikateľovi, o akú stojí. Ale čo by mali robiť, ak si farmár neuvedomuje, že ich súčasná cesta v agropodnikaní spôsobí vážne problémy pre nich samotných v budúcnosti;
3. Mali by podporovať autonómiu agropodnikateľov, aby boli schopní rozhodovať sami za seba ak chcú v budúcnosti rozvinúť svoje podnikateľské subjekty. Ale čo by mali robiť agropodnikatelia, keď ich žiadajú vykonať vážne rozhodnutia? Je paternalistické povedať, že agropodnikatelia by mali urobiť toto rozhodnutie samotní? Zákazník musí vykonať rozhodnutie sám za seba.
4. Musia byť čestní, ale čo sa stane, ak povedia, že sú presvedčení o tom, že agropodnikatelia stratili svoje peniaze preto, že nie sú dobrými podnikateľmi? Povie im to otvorene, alebo si to nechá pre seba a bude tvrdiť opak? Pri týchto situáciách často vzniká konflikt.

Iná je zasa otázka: Kto rozhodne o tom, že ktorá informácia je dôverná a ktorá nie: Poradca alebo zákazník?

5.5 Zmena štruktúry spoločnosti

Tu je potrebné odpovedať na základnú otázku: V akých podmienkach a smerom k akým zmenám by mal poradca spolupracovať pri meniacej sa štruktúre spoločnosti v prospech agropodnikateľa? Odpoveď na túto otázku závisí od toho, či ste ochotní zmeniť túto štruktúru prostredníctvom konfliktov, alebo len poskytovaním rady.

V prvom rade je potrebné analyzovať štruktúru spoločnosti. Musí rozmyšľať aj nad tým, že aké metódy použije pri plánovanej zmene. Zapojí sa napr. do štrajku? Pôjde poradca voči svojim nadriadeným, hoci tí o tom ani nevedia?

5.6 Kódex etiky

Tento kódex vytyčuje vo všeobecných termínoch normy profesionálneho správania, ktoré sa očakáva od poradenských firiem pre riadenie v pomere k ich potenciálnym klientom, kolegom, členom príbuzných profesií a verejností.

Etický kódex má na rozdiel od noriem profesionálnej praxe prikazovaciu povahu. Slúži ako základ pre disciplinárny postih, ak správanie sa člena firmy klesne pod požadované normy, ako sa to určuje v kódexe.

- 1. Hlavné zodpovednosti voči klientovi;*
- 2. Dohody s klientom;*
- 3. Honoráre účtované klientovi.*

5.7 Podnikateľská etika

Podnikateľská etika je formou aplikovanej etiky, ktorá sa v posledných desaťročiach vyvíja v celom svete obrovským tempom. Prezentyje ekonomiku založenú na humánnom princípe, ktorý zdôrazňuje, že ekonomické aktivity by nemali byť jednostranne orientované na zisk, ale na ľudí. V podnikateľskej etike ide o skúmanie ekonomických aktivít na základe hodnôt.

Etika podnikania zahrňuje mravné zásady a normy, ktoré usmerňujú správanie vo svete podnikania. Či je správanie správne alebo nesprávne, etické alebo neetické, často určuje verejnosť prostredníctvom mediálnych prostriedkov, záujmových skupín a podnikateľských organizácií a tiež prostredníctvom osobnej morálky a hodnôt jednotlivcov.

6. METÓDY OVPLYVŇUJÚCE SPRÁVANIE ĽUDÍ

Ak chce vláda zmeniť niektoré stránky správania sa obyvateľstva, často uplatňuje ekonomické nástroje, ako napr. dotácie, ale aj daňové zákony. Často ich však kombinuje s poradenskými metódami. Medzi metódy poradenstva, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivca sa zaraďujú nasledovné:

6.1 Povinnosť

Moc sa presadzuje prostredníctvom autority, keď jedna osoba núti inú osobu, aby niečo urobila. Osoba nútiaca inú osobu k tomu, aby niečo urobila, musí spĺňať nasledovné podmienky:

- musí mať dostatočnú moc;
- musí vedieť, ako dosiahnuť cieľ;
- musí byť schopná skontrolovať príslušnú osobu, že či sa správa podľa jej pokynov.

V relatívne krátkom čase sa dá zmeniť správanie mnohých ľudí. Táto metóda nevyhovuje v tom prípade, keď sa vyžaduje iniciatíva ľudí, pretože je založená na sankciách. Využíva sa v zdravotníctve, v doprave, pri ochrane pôdy pred eróziou, či pri ochrane vody.

6.2 Zámena

Tovary alebo služby si vymieňajú jednotlivci alebo skupiny. Podmienky nevyhnutné k takejto výmene musia zodpovedať tomu, že:

- každá strana výmenného procesu považuje transakciu za výhodnú pre seba;
- každá zo zúčastnených strán má služby alebo tovar, ktorý požaduje druhý účastník procesu výmeny;
- každá zo strán môže predať svoju časť len v takom prípade, keď dôjde k výmene tovarov alebo služieb, alebo si vzájomne dôverujú, že výmena naozaj nastane.

Výmena nemusí byť vždy čestná a efektívna. Občas má jedna zo strán tendenciu poskytnúť za tovar tak málo, ako sa len dá.

Poradenstvo upozorní aj na nevýhody, či úskalia niektorých obchodných transakcií.

6.3 Rada

Poskytuje sa pri riešení určitého problému. Poradca ju môže poskytovať len vtedy, keď:

1. vie dosť o agropodnikateľovej situácii, má primerané informácie, aby správne využil daný problém;
2. agropodnikateľ dôveruje, že mu poradca pomôže;
3. agropodnikateľ má dostatočné prostriedky k dispozícii, aby zrealizoval radu poradcu.

Poradca je zodpovedný za kvalitu svojej rady.

Príklady:

- poradca – agropodnikateľ;
- lekár – pacient.

6.4 Otvorené ovplyvňovanie vedomostí a postojov agropodnikateľ'a

Táto metóda sa používa vtedy, keď poradca:

1. je presvedčený o tom, že agropodnikatelia si svoje problémy nevyriešia sami;
2. si myslí, že agropodnikateľ dokáže zvládnuť riešenie problému len vtedy, ak bude mať viac vedomostí;
3. je pripravený zozbierať viac a kvalitnejšie informácie, aby zmenili svoje postoje;
4. disponuje určitým poznatkom, alebo vie, ako sa k nemu dostať;
5. môže uplatniť vzdelávacie metódy k tomu, aby bol poznatok odovzdaný, resp. aby sa zmenili postoje agropodnikateľ'ov;
6. je pripravený spolupracovať.

Touto metódou sa dosahuje dlhodobá zmena správania. Vede k tomu, ako metódu používať.

6.5 Manipulácia

Agropodnikateľ si nemusí byť vedomý toho, že je manipulovaný, a to vtedy, keď:

1. sme presvedčení o tom, že treba zmeniť správanie agropodnikateľ'a určitým smerom;
2. predpokladáme, že nie je nevyhnutné či dokonca je neželateľné, aby uskutočnil svoje vlastné rozhodnutie;
3. kontrolujú sa techniky ovplyvňujúce agropodnikateľ'ov bez toho, aby si toho boli vedomí;
4. agropodnikatelia neoponujú voči tomu, aby boli takýmto spôsobom ovplyvňovaní.

Poradcovia preberajú zodpovednosť za dôsledky svojho postupu. Poradca musí mať na zreteli ten najúprimnejší záujem agropodnikateľ'a a neuprednostňovať svoj vlastný záujem. Mnohé spoločnosti v rámci poradenskej činnosti uprednostňujú svoj vlastný záujem.

Úlohou poradenstva je upozorniť na slabé stránky, napr. finančných inštitúcií, či firiem zabezpečujúcich predaj techniky.

6.6 Poskytnutie prostriedkov

Táto metóda môže byť uplatnená za predpokladu nasledovných podmienok:

- agropodnikateľ chce dosiahnuť určitý cieľ, ktorý považujeme za vhodný;
- agropodnikateľ nemá k dispozícii prostriedky k dosiahnutiu tohto cieľa a nechce podstúpiť riziko s ich využívaním;
- poradca má k dispozícii tieto prostriedky a nechce ich dočasne ale natrvalo sprístupniť farmárom.

Takýmto špecifickými prostriedkami v poľnohospodárstve sú napr. krátkodobé a dlhodobé úvery.

Poskytnutie prostriedkov môže byť prechodným opatrením k motivovaniu agropodnikateľ'ov, aby pristúpili k inováciám.

Poradcovia môžu pomáhať pri vypisovaní žiadostí o dotácie, úvery, vypracovanie projektov.

6.7 Poskytnutie služieb

Jedná sa o vykonanie služby namiesto agropodnikateľa:

- poradca disponuje poznatkami alebo prostriedkami, ktoré dokážu zabezpečiť úlohu lacnejšie alebo efektívnejšie;
- súhlasíme s agropodnikateľom, že túto úlohu treba spraviť;
- sme pripravení túto úlohu vykonať.

6.8 Zmena spoločensko-ekonomickej štruktúry

1. zákazníci sa nedokážu optimálne správať kvôli prekážkam v spoločenskej a v ekonomickej štruktúre;
2. poradca je presvedčený, že zmeny budú osožné (FAO);
3. poradcovi je umožnené pracovať v týchto podmienkach;
4. poradca pritom využíva svoju moc alebo svoje presvedčenie.

www.euroekonom.sk

7. PORADENSKÝ PROCES

7.1 Vstup

Vstup je úvodná fáza akéhokoľvek poradenského procesu. V priebehu vstupu sa poradca so zákazníkom spoznávajú, snažia sa o sebe navzájom dozvedieť čo možno najviac, prediskutovať a definovať problém.

Výsledky prvých kontaktov, diskusií, skúšok a plánovacích úloh sa odrazia v poradenskej zmluve.

7.1.1 Počiatočné kontakty

Vo väčšine prípadov zákazník ako prvý nadviaže kontakt.

Prvé schôdzky

Prvé schôdzky dajú príležitosť získať zákazníkovu dôveru a urobiť na neho priaznivý dojem.

- zhromažďuje základné orientačné údaje o zákazníkovi;
- poradca by mal podnecovať zákazníka, aby hovoril hlavne on.

Pokiaľ sa jedná o honorár, zákazník môže vedieť, koľko si poradcovia účtujú za svoje intervencie a poznať používané sadzby. Ak tomu tak nieje, poradca bude musieť zvážiť, v ktorej etape vstupnej fáze by mal poskytnúť túto informáciu zákazníkovi.

Dohoda o tom, ako postupovať

- smernice pre predbežné stanovenie problému;
- záznamy a informácie, ktoré treba poskytnúť;
- kto by mal byť kontaktovaný a kedy;
- ako uviesť poradcu;
- postoje pracovníkov k záležitostiam, ktoré je treba posúdiť;
- kedy uzatvoriť predbežné stanovenie riešenia a ako predložiť návrhy zákazníkovi;
- zaplatenie za stanovenie riešenia.

7.1.2 Predbežná diagnóza problémov

Aby mohol poradca objednávku začať musí presne vedieť, čo od neho zákazník očakáva. Preto v priebehu úvodných stretnutí poradca povzbudzuje zákazníka, aby povedal čo najviac o tom, ako on sám vidí problém, ktorý je potrebné vyriešiť.

Rozsah diagnózy

Účelom predbežnej diagnózy problému nie je navrhnúť opatrenia k riešeniu problému, ale definovať a naplánovať poradenskú objednávku alebo projekt, ktorý bude mať taký účinok. Predbežná diagnóza obmedzuje svoj rozsah na rýchle zhromaždenie a analýzu základných informácií, ktoré sú podľa skúseností a úsudku poradcu potrebné k správne pochopeniu problému.

7.1.3 Plán zákazky

- v priebehu úvodných kontaktov a následnej predbežnej diagnóze naplánovať objednávku;
- čo urobiť a za akých podmienok ponúknuť pomoc;
- stratégie objednávky;
- časová postupnosť.

Hlavné prvky plánovanej objednávky sú:

1. Zhrnutie identifikácie problému,
2. Voľba cieľov,
3. Fáza objednávky a harmonogram,
4. Definícia úlohy.

Je potrebné navrhnuť presné opatrenia:

- aké činnosti vykoná zákazník alebo poradca;
- kto pripraví aké dokumenty;
- aké budú použité stretnutia, pracovné tímy, projektové skupiny a ďalšie formy skupinovej práce a kto sa v nich bude angažovať;
- aké sa uskutočnia špeciálne školenia a informačné činnosti.

Plánovanie zdrojov

1. zdroje, ktoré zaistí poradca;
2. zdroje, ktoré zabezpečí zákazník.

7.1.4 Návrh pre zákazníkov

Navrhovaná objednávka býva spravidla popísaná v dokumente, ktorý sa zákazníkovi predloží na schválenie a rozhodnutie. Môže dostať rôzne názvy: správa o náleze, technický návrh, projektový dokument, projektový plán, návrh zmluvy a pod.

Časti návrhu

Vo väčšine prípadov sa návrh zákazníkovi skladá z nasledujúcich štyroch častí:

1. časť technická,
2. časť štábna,
3. časť poradenského zázemia,
4. časť finančná.

Poradca môže mať štandardný popis svojich obchodných podmienok.

Pokiaľ sa jedná o honorár, v mnohých krajinách poradcovia zdôrazňujú, že ich honorár predstavuje primeranú taxu za špičkové profesionálne služby, a teda sa o ňom nevyjednáva.

Čo nie je zahrnuté v návrhu:

- interné dôverné poznámky,
- predstavy o prístupe.

7.1.5 Poradenská zmluva

Tri hlavné formy uzatvárania zmlúv sú ústna dohoda, písomný súhlas s dohodou, písomná zmluva.

Ústna dohoda

Podmienky:

- poradca a zákazník sú veľmi zbehlí v profesionálnej praxi;
- dôverujú si, poznajú sa;
- objednávka nie je tak veľká a komplexná.

Ústna dohoda sa častejšie používa pri opakovaných objednávkach ako u nových zákazníkov.

- Písomný súhlas s dohodou;**
- Písomná zmluva** - vyžaduje zákon, zákazníkove vlastné predpisy, verejné organizácie, medzinárodné agentúry, súkromné podniky.

7.2 Diagnóza

Diagnóza je prvou plne funkčnou fázou. **Účelom diagnózy** je zvnútra skúmať problém, pred ktorým stojí zákazník, identifikovať faktory a sily, ktoré problém spôsobujú a pripraviť všetky potrebné informácie pre rozhodnutia, ako orientovať prácu k vyriešeniu tohto problému.

Diagnóza môže dokonca viesť k záveru, že problém nieje možné vyriešiť alebo že nestojí za úsilie o vyriešenie.

7.2.1 Koncepčný rámec diagnózy

Poradca si musí uvedomovať, čo sa má v priebehu diagnózy zistiť, preukázať, vyskúšať a overiť. Musí uvážiť, čo by malo byť konečným výsledkom tejto fázy, na základe ktorého bude môcť prejsť objednávka do ďalšej fázy. Do toho patrí vymedzenie:

- problému,
- príčin problému,
- iných podstatných vzťahov,
- zákazníkovoho potenciálu vyriešiť problém,
- možného smeru ďalšej akcie.

7.2.2 Zisťovanie skutočného stavu

Poradcovia potrebujú značný počet údajov, aby si urobili jasnú predstavu o situácii, dospeli k presnej definícii problému a uviedli svoje návrhy vo vzťahu k skutočnosti.

Organizácia a usporiadanie údajov

Prípravná práca pre zhromažďovanie údajov obsahuje rozhodnutie o organizácii a usporiadaní údajov, ktoré sa prijímajú na konečné využitie údajov, Typické zoskupenie sú:

- pre udalosti** - čas, početnosť, rýchlosť, trendy, príčina, dôsledok;
- pre ľudí** - vek, pohlavie, národnosť, stav, kvalifikácia, zamestnanie, dĺžka služby, zárobok;
- pre výrobky a materiály** - veľkosť, hodnota, technická charakteristika, zdroje pre zdroje, vstupy, výstupy, procesy a postupy.

7.2.3 Zdroje a spôsob získavania faktov

Zdroje údajov

Údaje poradcom sú dostupné v troch formách:

- záznamoch,
- udalostiach a podmienkach,
- spomienkach.

Ktorýkoľvek z týchto zdrojov môže byť interný alebo externý.

Prieskumy postoja zamestnancov

- pri pozorovaní operácií a procesov,
- pri pohovoroch s ľuďmi a všetkými ďalšími kontaktoch so zákazníkmi a ich štábom.

7.2.4 Analýza faktov

Údaje nemožno použiť bez analýzy, ktorej účel presahuje výskum a hodnotenie. Pre skúseného poradcu je analýza a syntéza skutočne rubom a lícom jednej mince, a preto ich aplikuje súčasne.

7.2.5 Spätná väzba na klienta

Spätná väzba je vzťah, založený na skutočnej spolupráci medzi klientom a poradcom.

Spätná väzba poskytuje klientovi informácie, ktoré môžu:

- povedať mu niečo nové a významné o jeho organizácii;
- informovať ho o prístupe, ktorý zvolil poradca a dosiahnutom pokroku;
- zvýšiť aktívny podiel klienta na riešení úloh;
- pomôcť poradcovi zotrvať v správnom smere alebo, v prípade nutnosti, zmeniť orientáciu skúmania.

Ukončenie diagnostickej fázy

- Ukončenie diagnostickej fázy je významnou príležitosťou pre spätnú väzbu.
- Ešte pred predložením diagnostickej správy môže poradca dospieť k názoru, že bude užitočné navrhnúť najmenej jedno stretnutie k preskúmaniu hlavných dosiahnutých poznatkov.

7.3 Plánovanie akcie

Táto fáza zahŕňa vypracovanie jedného alebo viacerých riešení diagnostikovaného problému, voľbu z alternatívnych riešení, predloženie návrhov klientovi a prípravu na implementáciu riešení, ktoré klient prijme.

Je veľmi dôležité, aby zapojenie klienta pri plánovaní akcie bolo ešte aktívnejšie ako v diagnostickej fáze. Existuje pre to niekoľko dôvodov:

1. rozsiahla koncepcná, projektová a plánovacia ;
2. plánovanie akcie vyžaduje mobilizáciu najschopnejších ľudí a previerku všetkých dobrých nápadov;
3. zamestnanci klienta sa môžu značnou mierou podieľať na projektovaní a plánovaní práce pod odborným vedením poradcu;
4. účasť na plánovaní akcie poskytuje klientovi novú škálu príležitostí na získanie vedomostí.

7.3.1 Hľadanie predstáv o možných riešeniach

Klient očakáva, že poradca nájde a doporučí najlepšie riešenie problému. Cieľom je identifikovať všetky zaujímavé a prípustné alternatívy.

Využívanie skúseností:

- predchádzajúce poradcove objednávky;
- poradcove záznamy a dokumentácia o organizácii;
- spolupracovníci v zadávateľskej organizácii, ktorí už pracovali v podobných podmienkach;
- odborná literatúra;
- výrobcovia strojového zariadenia, ktorí môžu mať vypracované zlepšenia;
- pracovníci v iných útvaroch zadávateľskej organizácie, ktorí môžu mať znalosti o určitom procese;
- organizácie, ktoré sú pripravené podeliť sa o svoje skúsenosti.

Tvorčie myslenie

Tvorčie myslenie je vzájomné prepojenie vecí a myšlienok. Jeho účelom je objaviť alebo vypracovať niečo nové.

Techniky tvorčieho myslenia zahŕňujú:

Brainstorming. Jedná sa o prostriedok získania veľkého množstva nápadov od určitej skupiny ľudí v priebehu krátkej doby. Typickým príkladom je skupina 8-12 ľudí, ktorí sa zaoberajú problémom a prinášajú nápady v uvolnenej atmosfére. Je to najznámejšia a najrozšírenejšia metóda. Jej hlavnou nevýhodou je, že sa hodnotia všetky myšlienky.

Synektika. V tejto metóde, ktorá je podobná brainstormingu, sa problémom zaoberá skupina približne 9 ľudí. Klient, o ktorého problém sa jedná, ho vysvetlí a účastníci predkladajú návrh na jeho riešenie. Po niekoľkých minútach klient návrh analyzuje, pričom sa najskôr vyjadrí ku kladoch a potom k nedostatkom.

7.3.2 Vypracovanie a hodnotenie alternatív

- ❑ ideálne alternatívy sa vyskytujú zriedka, vo väčšine prípadov vzniká nutnosť porovnať pozitívne a negatívne dôsledky niekoľkých alternatív;
- ❑ počet kritérií je vysoký: určité základné kritériá spínajú všetky alternatívy a ďalšie kritériá je potrebné preskúmať;
- ❑ kvantifikovať niektoré dôležité kritériá (hlavne ekologické, sociálne, ľudské a politické kritériá);
- ❑ vnáša to do hodnotenia silný subjektívny prvok.

7.3.3 Predloženie návrhu akcie klientovi

Akonáhle sa práca na návrhoch akcie a hodnotení alternatív dostane do pokročilého štádia, musí poradca zvážiť kedy a akou formou podá svoj návrh klientovi.

Poradca predkladá správu o postupe práce a niekoľkokrát v priebehu objednávky konzultuje s klientom ďalší postup, takže predloženie konečných návrhov neprináša vlastne nič nové. V podstate dochádza k zhrnutiu a potvrdeniu informácií, ktoré klient získal z predchádzajúcich hlásení a iných kontaktov s poradcom.

Prezentácia návrhu

Väčšina poradcov predkladá návrh radšej ústne s podporou písomných podkladov a audiovizuálnych pomôcok. Často sa vyžaduje kombinácia písomnej a ústnej prezentácie.

Rozhodnutie

O tom, aké riešenia sa zvolí a použije, rozhoduje klient a nie poradca. Rozhodnutie prijaté k poradcovým návrhom môže byť bodkou za objednávkou, ak sú návrhy prijaté na okamžitú alebo neskoršiu implementáciu a klient sa chce ujať práce sám. Toto rozhodnutie bude akýmsi úvodom k ďalšiemu kroku v objednávke, pokiaľ dá klient prednosť tomu, aby mu poradca s implementáciou pomohol.

7.4 Implementácia

Implementácia je spojené úsilie poradcu a klienta.

V prípade, že nedôjde k implementácii, poradenský proces sa nedá považovať za ukončený. Taká situácia nastáva, ak klient neakceptuje poradcové návrhy na konci fázy plánovania akcie.

Môže tiež dôjsť k tomu, že poradca nenájde pre problém svojho klienta žiadne riešenie. Je možné, že daným spôsobom formulovaný problém nemá riešenie (napr. vytýčený cieľ bol príliš ambiciózny a nerealistický).

7.4.1 Úloha poradcu pri implementácii

Poradca sa nemusí zúčastniť implementácie:

1. ak je problém relatívne jednoznačný,
2. ak spoločná práca v priebehu diagnostickej fázy a fázy plánovania akcie ukáže, že klient už veľmi dobre chápe problém a je schopný zvládnuť implementáciu sám.

Nasledujúce opatrenia môžu zaistiť poradcovu účasť na implementácii pri súčasných výhodných finančných podmienkach pre klienta:

- v priebehu implementačnej fázy bude postupne redukovaná veľkosť poradenského tímu pracujúceho u klienta;
- v priebehu celej implementačnej fázy zostane len jeden poradca, ktorý poskytuje rady a v prípade potreby prináša z poradenskej jednotky vhodné doplnkové expertízy;
- poradca sa v priebehu implementácie bude zaoberať len problematickými úlohami a ostatnú prácu prenechá klientovi;
- poradca bude v priebehu implementácie navštevovať klienta periodicky, alebo v dohodnutých termínoch, aby skontroloval priebeh a poradil;
- poradca bude k dispozícii, aby zasiahol, len na klientove výslovné želanie.

7.4.2 Plánovanie a sledovanie implementácie

Program implementácie by mal vymedziť kontrolovateľné a pokiaľ možno zmerateľné výsledky jednotlivých úloh, operácií a krokov, ktoré sú potrebné pre sledovanie.

7.4.3 Vzdelávanie a rast odbornosti pracovníkov klienta

Spojenie medzi poradenstvom a výučbou je logické a prirodzené. Obidve činnosti majú rovnaký konečný cieľ - zdokonaľiť niečo - a navzájom sa podporujú. U väčšiny fungujúcich objednávok sa určité vzdelávanie a rozvoj odbornosti pracovníkov klienta predvída v pracovnom pláne. Môže mať veľa rôznych foriem a ich objem sa líši od prípadov k prípadu.

7.5 Ukončenie

Každá objednávka alebo projekt musí byť ukončený, akonáhle bol dosiahnutý jeho účel a pomoc poradcu už nieje potrebná.

Poradcov odchod znamená, že práca, na ktorej sa podieľal:

- bola dokončená,
- bude prerušená,
- bude pokračovať, avšak bez ďalšej pomoci poradcu.

7.5.1 Čas odchodu

Zvoliť správny okamžik k odchodu je často problematické, avšak ak sa urobí chybné rozhodnutie, môže byť zmarený dobrý vzťah a ohrozený úspech projektu.

Plánovanie odchodu

Niektoré objednávky sa končia príliš skoro. Je to v prípade, že:

- poradcova práca na projekte sa nedala dokončiť;
- klient precenil svoju schopnosť ukončiť projekt, aj napriek tomu, že bol dostatočne vyškolený;
- klientov rozpočet neumožňuje ukončenie projektu;
- poradca má naponáhlo, začína novú objednávku.

V prípade, že objednávka končí neskôr než je potrebné sa vyskytuje rovnako často. K tomu dochádza, ak:

1. poradca sa pustí do technicky náročného projektu skôr, ako sa uistí, že klient je vyškolený, aby po ňom prevzal prácu;
2. práca je vymedzená nepresne a v priebehu objednávky sa objavia nové problémy;
3. poradca sa snaží zostať dlhšie ako je potrebné.

7.5.2 Hodnotenie poradenského procesu

Dimenzie poradenského procesu, ktoré sa majú hodnotiť:

1. **Projekt objednávky** (zmluvy). Medzi otázky, ktoré je treba povedať, patria tieto:

- Bol projekt objednávky jasný, realistický a primeraný s ohľadom na klientove potreby a konkrétnu situáciu?
- Poskytlo pôvodné vymedzenie cieľov a vstupov dobrý rámec a dobré vedenie pre plán objednávky? Boli ciele dostatočne náročné, ale nesplniteľné?
- Bol stanovený poradenský štýl riadne vymedzený, prediskutovaný a pochopený? Boli ľudia informovaní o svojich úlohách a zodpovednosti hneď na začiatku?

2. **Kvantita a kvalita vstupov**. Hlavné otázky sú tieto:

- Poskytol poradca tím požadovanej veľkosti, štruktúry a kvalifikácie?
- Poskytol klient zdroje (ľudské a iné) potrebné na realizáciu objednávky?

3. **Použitý poradenský modus (štýl).** Hlavne sa pýtajú:

- Aký bol charakter vzťahu poradca/klient? Panovala atmosféra vzájomného pochopenia, vzájomnej dôvery, úcty a podpory?
- Bol použitý správny poradenský modus (štýl)? Bol prispôsobený klientovým schopnostiam a upravený na konkrétnu úlohu? Boli využité všetky príležitosti na zvýšenie klientovej účasti na riešení úloh?

4. **Riadenie objednávky poradcom a klientom.** Hodnotenie kladie nasledujúce otázky:

- Bol pôvodný projekt dostatočne pružný?
- Ako objednávku riadila a podporovala poradenská organizácia?
- Ako objednávku kontroloval a sledoval klient?

7.5.3 Ďalšie následné služby

Ak je poradca presvedčený, že následná služba je v klientovom záujme a že môže klientovi ponúknuť ešte niečo navyše, navrhne to vo svojej záverečnej správe.

7.5.4 Záverečná správa

Pred objednávkou a počas jej realizácie obdržal klient niekoľko poradenských správ:

- správu, opierajúcu sa o rýchly diagnostický prieskum v ktorom bola objednávka navrhnutá;
- správy o postupe prác, ktorých počet a rozsah sa rôznia v ktorých mohli byť navrhnuté úpravy vo vymedzení problémov a plánov realizácie objednávky;
- správy a dokumentácie spojené s odovzdávaním návrhov, o ktorých mal rozhodnúť klient ešte pred implementáciou.

Keď poradca odchádza zo zadávateľskej organizácie, vydáva záverečnú správu, poukazuje na skutočný prínos implementácie a čo by mal klient podniknúť a čoho by sa mal vyvarovať v budúcnosti.

8. PORADENSTVO PRE RIADENIE MARKETINGU A ODBYTU

Poradenská práca, ktorej súčasťou sú klientove marketingové činnosti, sa v niekoľkých smeroch líši od práce zaoberajúcej sa inými funkciami. Práve v marketingu firma prichádza do styku s nezávisle existujúcimi vnútornými entitami (konkurenti a zákazníci). Samotné prežitie firmy závisí na tom, ako dobre sa jej darí prispôbovať trhovým podmienkam, ktoré tieto entity ovplyvňujú.

8.1 Úroveň marketingovej stratégie

Výhodným východným bodom je klasifikácia zákazníkovej orientácie vzhľadom k trhu. Sú známe tri klasifikačné typy: orientácia na výrobok, orientácia na výrobu a orientácia na trh. Vo firme orientovanej na výrobok sa kladie dôraz na samotný výrobok, zatiaľ čo vo firme orientovanej na výrobu sa pri navrhovaní alebo modifikácii výrobku berie na zreteľ predovšetkým to, aby výroba bola jednoduchá a lacná. V oboch prípadoch sa význam trhu ignoruje alebo potlačuje. Vo firme orientovanej na trh sa rozhodnutia opierajú o analýzu potrieb a požiadaviek trhu. Cieľom je využiť možnosti, ktoré trh ponúka.

8.2 Marketing a predaj

Pre dosiahnutie tohto cieľa je veľmi dôležité pre spoločnosť, aby mala správne znalosti o trhu svojich produktov a o svojej internej a externej organizovanosti. Tento cieľ by malo realizovať marketingové oddelenie, ktoré pomôže definovať charakteristiky produktov spoločnosti a bude schopné determinovať možný obrat z predaja, komunikáciu spoločnosti a produktov s jej priamymi klientmi a konečnými spotrebiteľmi, rovnako ako aj napomáhať realizovať celkovú marketingovú stratégiu.

8.2.1 Produkt

- Aká je hlavná charakteristika produktu (ov), ktorý niekto chce uviesť na trh?
- Ktoré sú to produkty a ktoré z ich charakteristík sú naozaj dôležité pre klienta a konečného spotrebiteľa?
- Aká je jeho prezentácia na trhu (napr. balenie)?
- Aké druhy služieb môžete pridať k svojmu produktu (napr. špeciálne donášky)?
- Sú nejaké doplnkové tovary, ktoré by sme mohli ponúknuť zákazníkovi? Je podobný? V čom?

8.2.2 Trh

Aby sme zistili, na akom trhu budeme podnikat', je veľmi dôležité kontaktovať všetky sektory trhu, ktoré sú alebo by mohli byť spojené s jeho aktivitami. Popri tomto jednoduchom rozhodnutí sa musí zväziť aj nasledovné:

1. Všeobecný prístup k existujúcemu dopytu na trhu (klient a konečný spotrebiteľ), čo znamená:
 - celkový obrat trhu
 - množstvo rozličných dostupných produktov;
 - dopyt na trhu klesá alebo stúpa;
 - je to sezónny trh, ak áno. kedy sú vysoké a nízke periódy pre produkt?
 - aký druh klienta kupuje ponúkaný produkt.

2. Všeobecný prístup na trhu k už existujúcej ponuke (čítaj konkurenciu).
 - Sú to mali alebo veľkí konkurenti? Kde sú? Ako sú veľkí?
 - Sú komerčne dynamickí? (napr. reklama, publicita, zvláštne ceny,...)
 - Ako organizujú svoje prevedenie?
 - Aké sú ceny takýchto konkurentov?
 - Sú nejaké alternatívne produkty, ktoré by bolo možné ponúknuť bez toho, aby bola zvýšená konkurencia v tej istej oblasti?

8.2.3 Zákazníci

Všetky potrebné informácie je možné získať cez marketingovú operáciu známu ako štúdia trhu.

8.2.4 Ciele predaja

Bude možné vypracovať plán predaja pre aspoň periódu jedného roka a v tom istom čase aj vypracovať mesačné (alebo 3-mesačné) plánovanie produkcie alebo predaja (vzhl'adom na aktivitu spoločností) produktu.

Cenová politika, rozsah produktu, systém prevedenia a komunikácia s trhom, to sú hlavné funkcie oddelenia predaja.

8.3 Ostatné oddelenia v pozadí marketingu a predaja

Toto sú úlohy, ktoré by mali byť plnené ostatnými oddeleniami (napr. zabezpečovanie rozvoja a kvality) ako časť ich špecifického zapojenia sa do marketingu a predaja na základe týchto informácií:

8.3.1 Produktová politika

1. adaptovať a technologicky rozvinúť tak produkty ako ich rozsah;
2. zvážiť, či zachovať alebo zvýšiť štandard kvality produktov;
3. vyvinúť nové produkty;
4. pracovať na prezentácii produktov;
5. pripraviť komerčné argumenty, ktoré sa týkajú predaja každého produktu - to tiež zahŕňa orientáciu na komunikačnú politiku;
6. plánovať produkciu pre produkt s ohľadom na potreby predaja;
7. skontrolovať zásoby produktov;
8. sledovať ziskovosť produktu;
9. uistiť sa o dobrom skladovaní produktu rovnako ako sa uistiť o dodávke v dobrom stave klientom;
10. služby, ktoré by mohli byť poskytnuté zároveň s produktom;
11. pripraviť test pre zákazníkov.

8.3.2 Cenová politika (finančné oddelenie)

- vypracovať hodnotu produktu z nákupu surovín na produkciu
- určiť predajnú cenu produktu (vrátane času skladovania, predajnej aktivity a prepravy) a ich hranice
- determinovať možný obrat a zlomový bod predaja
- termín výplat, bonus, zvláštne podmienky predaja
- kredity a ich vplyv na variácie cien

Všetky oddelenia majú dôležitú úlohu, ktorá vedie k perfektnému a silnému postojovi voči trhu. Spoločnosť nebude čakať na klientov, ale stretávať sa s nimi a uspokojovať ich dopyt.

8.4 Trhové štúdie

Vzhľadom na všetky komponenty trhu, nedorozumenia alebo nesprávnosť údajov môžu mať za následok nesprávne závery a zlé rozhodnutia v manažmente. Na prekonanie takýchto problémov je potrebné v rámci trhovej štúdie definovať:

Zámer - cieľ prieskumu trhu

Ide o determináciu ekonomických, sociálnych a všetkých ostatných charakteristík prostredia existujúcich okolo plánovaného projektu. Cieľ musí byť veľmi jasný.

Nástroje

Používaným nástrojom je dotazník. Je pripravený a používaný na ústne preverenie definovaných záležitostí, formalizovanou metódou rozhovoru. Každý dotazník musí byť prispôsobený veci, ktorá má byť analyzovaná.

Registrátori

Prieskum môže byť uskutočnený skupinou ľudí, ktorá bola náležite vybraná obvyklým postupom, kvôli tomu, aby rozhovory nevyrušili normálne správanie respondentov alebo aby nedošlo k nepochopeniu otázok - odpovedí. Vo všeobecnosti sú títo ľudia špeciálne školení.

Spolahlivosť kvality a kvantity

Toto dosiahneme vtedy, ak sa každý registrátor bude pridržovať štruktúry dotazníka, ktorý mu bol predtým dodaný na oboznámenie sa s ním.

8.5 Strategický marketingový plán

Strategický marketingový plán obsahuje:

1. Marketingový audit;
2. Swot analýzu (silné a slabé stránky, možnosti, hrozby);
3. Analýzu zákazníka;
4. Analýzu predaja;
5. Analýzu komunikácie;
6. Strategické stanovisko;
7. Operačný plán.

8.6 Obchodný plán

Štruktúra obchodného plánu

Všeobecný prehľad o tom, kedy spoločnosť vznikla, jej úspechy, momentálny stav, právny stav a ako bol dosiahnutý, akcionári, prehľad obchodov a cieľ obchodného plánu.

Pozadie spoločnosti

Popis a analýza komodít, ktoré spoločnosť produkuje. Nasleduje hodnotenie svojich silných a slabých stránok.

- a) Služby/produkt
- b) Hodnotenie produktu

Trh

Prehodnotenie prostredia spoločnosti, ako má predat' svoje produkty.

- a) Trhové charakteristiky;
- b) Analýza konkurencie;
- c) Trhové umiestnenie;
- d) Marketing mix;
- e) Cieľ podielu na trhu.

Organizácia (rada)

Kapitola určená radám, ktoré sú považované za dôležité pre podporu stratégie, ktorá bola prebraná do obchodného plánu.

- a) Manažment a zamestnávanie
- b) Finančný manažment
- c) Kontrola zásob a nákup

Finančné projekcie

Stanoviská na finančný manažment ako prezentáciu nástrojov, ktoré musia slúžiť ako referencia medzi tým, čo vlastne spoločnosť robí a čo mala robiť.

Rizikové faktory

Priblíženie elementov, ktoré by mohli ohroziť dosiahnutie cieľov.