

MANAŽÉRSKA DIAGNOSTIKA

1. Aké poznáte nástroje na riešenie problémov a opíšte ich.

SOFT – mali by riešiť problémy v medziľudských vzťahoch (sociálne vedy, psychológia)

HARD – nástroje používané v matematike, finančnej analýze (fyzika, matika) (áno/nie)

2. Vymenujte systémové obmedzenia podniku.

zdroje, marketing, riadenie a smernice, čas, postoje ľudí

3. Aké individuálne zručnosti môžu byť?

Technické, sociálne, koncepčné

4. Ktoré zručnosti by mali mať manažéri?

- Meranie, zobrazenie, prezentácia
- Prijímanie rozhodnutí
- Riešenie problémov
- Časový manažment
- Plánovanie projektov
- Transformácia vedomostí a učenie sa

5. Procesný pohľad na organizáciu

Pohľad na organizáciu prostredníctvom tokov (toky: finančné, materiálové, informačné)

6. Funkčný pohľad na organizáciu

Pohľad na organizáciu prostredníctvom funkcií (financie, personalistika, výroba, odbyt a marketing, zásoby)

7. Definujte diagnostiku

Zaoberá sa poznávaním podniku (náuka o rozpoznávaní a jeho metódach). Vidí určité javy, ktoré prebiehajú v organizácii vo vzájomných súvislostiach.

8. Na čo sa zameriava manažérska diagnostika?

Zaoberá sa hodnotou organizácie, zisťuje silné a slabé stránky organizácie aj konkurentov. Skúma problémy a jej krízy, poukazuje na príčiny a riešenie tak, aby ku krízam nedochádzalo, skúma aj potenciál organizácie a nevyužitú možnosť.

9. Čo nie je diagnostikou?

Diagnostikou nie je analyzovanie, audit, kontrola

10. Čo je objektom a subjektom diagnostiky?

Objekt – podnik Subjekt – manažéri

11. Aké tri systémy predstavujú podnik?

- Otvorený podnik, na ktorý vplyvajú zmeny z okolia
- Heterogénny systém
- Má len pravdepodobnostné správanie sa
- Dynamický systém

12. Charakterizujte podnik ako systém.

- musí mať cieľové správanie
- musí mať kriteriálnu funkciu na hodnotenie správania sa
- podnik sa skladá zo subsystémov, je zložitý prvok s charakteristikami podsystému
- väzby na okolie
- podnik disponuje s materiálnymi a ľudskými zdrojmi
- systém je riadený
- v podniku existuje obdobie stability

13. Znázornite systémovú schému podniku a jeho okolia

Obrázok z prednášok

14. Typológia podnikateľského prostredia

- Makropodnikateľské – výkonnosť ekonomiky, inflácia, rovnováha v ŠR

- Medzi – prírodné faktory, technické, dopravná štruktúra
- Mikro – umenie viesť ľudí, uspokojovanie potrieb, spôsob komunikácie

15. Popíšte fázy procesu diagnostikovania

- 1) úvodná fáza – formulovanie testovacieho kritéria
 - a) výber objektu diagnostiky
 - b) výber charakteristík správania sa objektu
 - c) výber diagnostickej metódy
- 2) Popis vývoja stavu objektu diagnostiky
 - a) meranie správania sa objektu diagnostiky
 - b) popis vývoja a stavu správania sa
- 3) diagnostický test
 - a) porovnanie správania sa objektu diagnostiky s testovacími kritériami a identifikácia prejavov abnormalít
 - b) definovanie problému
 - c) klasifikácia typu problému
- 4) diagnostická analýza
 - a) analýza početnosti, intenzity a smeru prejavu problémov
 - b) analýza dôsledku problémov
 - c) predpoveď ďalšieho vývoja problémov
 - d) analýza príčin problémov
- 5) diagnostická syntéza
 - a) formulovanie diagnózy
- 6) záverečná fáza
 - a) spoluúčasť pri rozhodovaní nápravných opatrení
 - b) overovanie účinnosti navrhovaných opatrení

16. Aké techniky spoznávania prostredia poznáte

- Pasporty – podávajú základný obraz o prostredí, kombinácia textu a tabuliek
- diagnostické misie – forma rýchlych diagnostických testov – vyšle sa jeden človek alebo skupina a zistí ako tam je
- monitoring – špecializovaná firma zbiera údaje v prostredí a v prípade potreby údaje odovzdá – región, odvetvi
- štúdie podnikateľského prostredia (raiting) – obsahujú historické, vecné údaje o určitom celku, ktoré sa sumarizujú

17. Čím sa zaoberá popisná štatistika.

Zaoberá sa popisom súborov – priemer, odchýlka, špicatosť, šikmosť, modus, medián

18. Čo vyjadruje korelácia?

Vyjadruje závislosť medzi sledovanými veličinami

19. Aké grafy poznáte (znázornite ich), čo vyjadrujú?

- **Stĺpcový** – na vyjadrenie početnosti (možnosť výskytu)
- **Kruhový** – na vyjadrenie podielu
- **Bodový** – na vyjadrenie výskytu (závislosť)
- **Spojnicový**
- **Pavučinový** – na porovnanie jednotlivých možností
- **Histogram** – hovorí o výskyte rozdelenia, o rozdelení „ako sa súbor správa“
- **Mim-max** – vyjadrenie priebehu ako sa mení napr. kurz Sk/USD

20. O čom hovorí centrálna limitná veta?

náhodný výskyt rôznych ukazovateľov vždy normálne rozdelenie

21. Aké základné charakteristiky využíva popisná štatistika?

priemer, odchýlka, špicatosť, šikmosť, modus, medián

22. Čo je problém a aké 2 extrémny možno vidieť u problémov.

Neuspokojená potreba, ktorú má organizácia.

2 extrémny:

- 1) veľmi dobre štruktúrované problémy (dramatické) – majú vždy riešenie, nazývame ich aj hard-problémy (optimalizácia)
- 2) soft-problémy – neštruktúrované – ťažko ich formulovať, nie je známe riešenie, skôr existuje pocit ohrozenia

23. Postup riešenia Hard a Soft problémov.

HARD

- poznanie problému
- analýza problému
- akcia na vyriešenie problému
- vyriešený problém

SOFT

- ťažko ho poznať
- historicky sa môže meniť pohľad na problém
- neštruktúrované
- vysoko individuálne problémy
- pocit ohrozenia

24. Aké vzťahy existujú medzi príčinou a následkom?

- Každý problém má svoju príčinu a následok.
- Existuje jedna príčina, ktorá vyvoláva jeden následok. $P1 \rightarrow N1$
- Existuje jedna príčina a niekoľko zret'azených následkov $P1 \rightarrow N1 + N2 + N3 + \dots$
- Niekoľko príčin vedie k jednému následku
- Jedna príčina má niekoľko izolovaných následkov
- Jeden problém (príčina) vyvoláva ďalší problém, paralelne s ním existuje ďalšia príčina, ktorá vyvolá následok

25. Aké skreslenia problémov môže nastať v rámci interakcie?

Haló efekt – podľa hnutie prvému dojmu, podľa prvého dojmu odvodzujem ďalšie kroky

Stereotyp – ak stále riešime rovnaký problém

Projekcia – súvisí so subjektivismom, snaha hľadať riešenie problému, ako keby to bol problém vlastný a nie problém firmy

26. Zobraz reťazec zachytenia problémov a aké poruchy v rámci tohto reťazca môžu nastať?

Podnet – Receptor – Vnímanie – Interakcia – Efektor – Reakcia

Poruchy

Receptor - ak nezachytíš ihneď podnet

Vnímanie – porucha vo vnímaní problému

Odkladanie riešenia problému

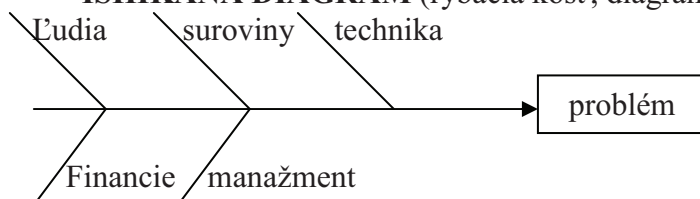
Komunikačný kanál

27. Aké nástroje na spoznanie príčin problémov poznáte?

- **ISHIKANA DIAGRAM** - rybacia kosť, diagram P-N
- **PÝTAŤ SA (5X) PREČO** - Odborníci odporúčajú pýtať sa 5x prečo – hĺbka

28. Znázornite a popíšte Ishikawov diagram

ISHIKANA DIAGRAM (rybacia kosť, diagram P-N)



Napr. problém – fluktuácia pracovníkov - každú príčinu možno rozobrať a hľadať ďalšie príčiny

Príčiny – v ľuďoch, v surovinách, v technológii, vo financiách, v manažmente

29. Medzi akými rôznymi skupinami môžu vzniknúť problémy a aké problémy môžu nastať? (jeden z každej skupiny)

Jednotlivec, skupina, organizácia, spoločnosť

Jednotlivec - organizácia – problém v organizačnej štruktúre, formálnom zaradení

Skupina - spoločnosť – problém demokracie (nakoľko skupina môže voľne reprezentovať svoje názory)

Organizácia - skupina – problém deľby práce

Spoločnosť – jednotlivec – problém morálky, etiky, dodržiavania pravidiel

30. Čo má obsahovať evidencia problémov a na čo slúži?

Pre organizáciu je dobré ak existuje niečo, čo sa nazýva **evidencia problému** – zoskupovanie a hľadanie príčin – mala by slúžiť ako určitá pamäť danej organizácie.

Obsah evidencie problému:

- čo sa stalo
- kedy sa to stalo
- možná príčina
- prijaté riešenie

31. Nakreslite a popíšte mechanizmus spúšťania problémov – rovnováha s oneskorením.

Každá akcia, ktorú urobíme pri aktuálnych podmienkach si vyžaduje čas, kým sa prejaví. Vtedy sa však už zmenia podmienky.

32. Limity rastu

Celé to stojí a padá na podmienkach. Tie vyvolávajú narastajúca akcia, avšak existuje limitujúca podmienka, ktorá vyvolá spomaľujúca akcia.

- je to mechanizmus aktivít

problém začínajúcich podnikateľov (narazia na limity svojho vlastného rastu) – snaha o spomalenie narastajúcej akcie

33. Presunutie bremena

- ak mám prejav problému snažíme sa odstrániť prejav, nie príčinu. Po určitom čase sa objaví postranný efekt, ktorý ukáže, že nestačí len symptomatické riešenie problému
- mechanizmus drogovej závislosti, platobnej neschopnosti
- ak použijeme symptomatické riešenie len na získanie času neobjaví sa postranný efekt, použijeme fundamentálne riešenie

34. Erózia cieľov

- kritický pre niektoré banky
- mechanizmus sociálnej výpomoci (ak existuje určitá skupina, ktorá sa snaží hľadať riešenie sama, nedokáže)

35. Eskalácia

Dve strany a každá si myslí, že môže dosiahnuť výhodu na úkor druhej strany. Tá sa preto cíti byť ohrozená a prijíma rôzne opatrenia na elimináciu hrozby

36. Úspech pre úspešných

Dve strany súťažia o limitované zdroje. Čím je jedna aktívnejšia tým je menej úspešná druhá. Ak vypadne pracovník pre chorobu, druhý urobí maximum a keď sa vráti šéf mu dá za úlohu už len pomáhať (tomu čo sa vráti)

37. Neúspešné provizóriá

Ak opravím – pokiaľ to drží nechám to tak (provizórne má byť len dočasné), po určitom čase to prinesie neočakávané následky.

38. rast a podinvestovanie

rast dopytu – rast činnosti – rast produkcie – potreba investovať – rast sa prejaví až po určitom čase – za ten čas ale dopyt môže klesnúť

Vytvorím kapacity, ale nemám z čoho vyrábať, dôvod:

- Pokles prostriedkov na vzdelávanie pracovníkov
- Dopyt a jeho regulácia

39. neúmyselný protivník

uplatnenie v join-ventures, funguje v organizácii s funkčnou stratégiou, kde sú pracovné tímy

- spolupráca dvoch subjektov
- prijímajú aktivity v prospech druhej strany
- je to tak na začiatku, ale po určitom čase zistenie – prospešnosť aktivít nerovnaká
- prijatie provízia
- to vytvorí prekážku pre druhú stranu
- určite to ale nie je v prospech druhej strany
- zisk, zo spojencov

40. Čo znamená zosilňujúca slučka?

Akceleruje rast (pokles) dôležitej premennej (napr. nezamestnanosť)

41. Čo znamená rovnovážna slučka?

Pohyb k cieľu (bez omeškania) alebo oscilovanie okolo cieľa (omeškanie)

42. Akým spôsobom môže byť organizácia zavesená (podľa ťažiska) a stručne popíšte.

Zavesené nad ťažiskom – monopoly, vrátia do pôvodného stavu

Zavesené v ťažisku – môže sa uberať smerom, ktorý si vyberie

Zavesené pod ťažiskom – stav labilnej rovnováhy

43. Aký je to stav labilnej rovnováhy?

Stav keď organizácie je schopná udržať stav labilnej rovnováhy medzi sebou a okolím.

44. Definujte, čo je kríza.

Je určitým vyvrcholením nepriaznivého vývoja v minulosti. Nežiadúci, ohrozujúci proces čiastkových udalostí ohrozujúcich existenciu organizácie.

45. Aké sú najčastejšie príčiny vzniku krízy? (8)

- Spojené s rastom podniku
- Spojené s postavením podniku v ekonomike
- Nezvládnutie manažérskych úloh v organizácii
- Zvolím neziskový typ podnikania
- Nedostatok CF (dosť kapacít ale nedostatok zdrojov)
- Zlé definovanie trhu
- Stanovenie nevhodnej cenovej stratégie
- Nedostatok investícií
- Neschopnosť reagovať na zmenu
- Závislosť na jednom zákazníkovi
- Nekontrolovaný rast
- Nevhodný manažment
- Presvedčenie, že všetko zvládneme sami

46. K akým krízam môže dôjsť pri nezvládnutí manažérskych úloh manažmentom? (fázy)

1F – kríza manažmentu - riadenia

2F – kríza zamestnanosti – indiferentnosť ľudí – zamestnať aj obslužných pracovníkov

3F – kríza kontroly – nevieme sledovať, čo kto robí

4F – kríza byrokracie

5F – iné problémy

47. Aké sú najčastejšie typy organizácií náchylných ku kríze?

1. Práve prežili krízu
2. V priemyselnom odvetví s vysokou reguláciou štátu
3. Organizácie s finančnými problémami
4. Veľmi známe organizácie, v ich čele známi ľudia
5. Organizácie s príliš rýchlym rastom
6. Začínajúce organizácie

48. Aké signály sleduje systém včasného varovania?

Vonkajšie signály – zmiernenie rastu, stabilita odbytu, pokles podielu na trhu, konkuren

Vnútorne signály – rast oprávnených reklamácií, menej inovácií, spokojnosť

s výsledkami, rast tolerancie k vlastným chybám, pokles počtu a kvality školení

49. Čo vyjadruje Tamariho model?

- Primeranosť finančnej samostatnosti
- Hospodárnosť výroby
- Likviditu podniku
- Úverovanie odberateľov
- Obratovosť zásob

50. Členenia krízy

Nedostatok zdrojov – vnútorné, vonkajšie

Nedostatok hodnotenia vývoja – čiastkové, globálne

Z hľadiska meniaceho sa okolia – jednorázové, cyklické

51. Štádiá riešenia krízy.

- Príznaky krízy
- Nástup krízy
- Priebeh krízy
- Vyriešenie krízy

52. Úlohy krízového manažmentu.

- Diagnostikovanie stavu podniku
- Identifikácie rizík a ich hodnotenie
- Návrh opatrení na odstránenie nežiadúcej situácie, ich uskutočnenie a kontrola
- Stanovenie nových strategických cieľov

53. Čo sleduje analýza stupňa ohrozenia organizácie?

- Odhalenie rizík a možných zdrojov prehlbovania krízy
- Či je kríza vnútorná alebo vonkajšia
- Určité účinky hodnotenia jednotlivých rizík
- Odhadnúť dĺžku trvania rizík

54. Čo v sebe zahŕňa realizácia krízovej stratégie?

Odstránenie ohnísk krízy – dodatočným investovaním, ukončením výroby krízových prod.

Obmedzovanie celkového ohrozenia – zavedenie dobrej eskalácie, systém včasnej vy.....

Prijatie krkov na zvládnutie situácie – krátkodobé opatrenia

55. Čo je to sanácia a aké opatrenia sa môžu pri sanácii urobiť?

Postupy vedúce k oživeniu činnosti danej organizácie. Nástroje: zmena OŠ, zníženie ZI

firmy, prepúšťanie zamestnancov, uzatvoriť určité prevádzky

56. Aké druhy sanácií poznáte?

A – z vlastných zdrojov, z externých zdrojov

B – investičná (redukcia investícií), kapitálová (zmena štruktúry, zloženia v veľ. kapitálu)

C – podľa zmien v štruktúre – čistá sanácia, spätné odkúpenie akcií a ich stiahnutie

z obehu, dvojitá (zníženie počtu akcií a potom rast počtu akcií, pomocou cudz. kapitálu)

57. Možnosti pri sanácií.

Reštrukturalizácia, zoštíhľovanie, vyhlásenie bankrotu (konkurz)

58. Popíšte sekvenčný postup myslenia

Každá príčina má následok a nie vždy sa problém odstráni, lebo:

- V skutočnosti treba ísť viac dozadu – aj príčina je následkom inej príčiny
- V dôsledku času – oneskorená reakcia
- V čase – dochádza k vrcholom a poklesu

59. Uved'te charakteristiky systémového myslenia.

- Neexistuje jedno jediné správne riešenie
- Ťažko skúmať jednotlivé časti systému
- Príčina a následok nie sú jasne prepojené
- Časové oneskorenia – dostanem koláč, nemiem jesť
- Najľahšie riešenie – nebýva najlepšie, najúčinnějšíe
- Ak sa prijme riešenie, spravidla pred zlepšením dôjde najprv k zhoršeniu

60. Popíšte štruktúru systému z pohľadu prostredníctvom ľudí, stratégie, hodnotového reťazca.

LUDIA – SPÔSOBILOSŤ

Spôsobilosti – zručnosti, pozitíva ľudí, vedomosti, ich lojalita

Tlaky – slabosti, konflikty, neporiadok, nelojálnosť

STRATÉGIA – VÝBOJE

Výboje – miera voľnosti výberu stratégie, príležitosti, spojenie

Obrana – protirečenia, hrozby

HODNOTOVÝ REŤAZEC – KREATIVITA

Kreativita – výskum a vývoj, unikátnosť

Produktivita - náklady

61. Popíšte štruktúru systému z pohľadu prostredníctvom plánovania a rozhodovacieho procesu.

PLÁNOVANIE – POVEDOMIE

Povedomie – odvetvie, prostredie, trendy

Fungovanie, zloženie funkcií organizácie

ROZHODOVACÍ PROCES – VÍZIA

Priority – kladenie dôrazu na niečo, hodnotenie

Prostriedok analýzy – skúmanie štruktúry cez uvedené pohľady

62. Vymenujte a stručne popíšte nástroje systémového myslenia.

Mechanizmy – odhaľujú štruktúru a dynamiku určitého systému. Pre každý problém môžeme hľadať mechanizmus, v skutočnosti to nie je tak jednoduché.

Každý mechanizmus rozpráva určitý príbeh, tento príbeh má určité cykly.

Sú dva: cykly zvyšujúce účinok a rovnovážne cykly

Kauzálne diagramy – na vyjadrenie tendencie správania syst., cieľ stabilizácia systému

Modely – grafy, schémy – smer a tok peňazí, sledovať dynamiku systému

63. Mechanizmy prebiehajú v cykloch. Vymenujte a popíšte tieto cykly.

Zosilňujúce cykly – exponenciálne zosilňujú, malé zmeny rastú samé zo seba, pôsobia ako snehová guľa

Rovnovážne cykly – cyklus, ktorý by mal nastoliť rovnováhu, niečo vrátiť späť rastúcim odporom. Čím je porušenie rovnováhy väčšie, tým je väčšia snaha dostať späť do rovnováhy

+ obrázky

64. Aké sú kroky na využitie mechanizmov pri riešení problémov?

1. Identifikácia pôvodného symptómu
2. Zmapovanie „rýchlych“ riešení
3. Identifikovanie nežiadúcich dopadov

4. Identifikácia fundamentálneho riešenia
5. Zmapovanie postranných dopadov fundamentálnych riešení
6. Nájdenie prepojení k základným slučkám
7. Určenie nápravných akcií

65. Vymenujte kroky vytvárania kauzálnych diagramov.

1. Výber problému + získanie dát
2. Identifikácia kľúčových premenných (meria sa v čase)
3. Nakreslenie správania sa kľúčových premenných v čase
4. Mapovanie kauzálnych väzieb medzi premennými
5. Identifikácia zosilňujúcich a vyrovnávacích spätných väzieb
6. Formulovanie hypotéz vzájomných vzťahov a dynamiky
7. Testovanie hypotéz

66. V systémovom myslení dochádza k 5 prechodom v štádiách riešenia problému.

- Prechod od faktografie k metodológii
- Prechod od poznávania k tvorivosti
- Prechod od jednoduchého k zložitému
- Prechod od individuálnosti k tímovosti
- Prechod od statiky k dynamike

67. Vymenujte úrovne systémového myslenia (pri spoznávaní organizácie).

- úroveň **udalostí** – čo sa stalo
- úroveň **modelov správania** – grafy, schémy, zobrazenie čo sa stalo
- úroveň **vytvorenia systémových štruktúr**
- úroveň **vytvorenia mentálnych modelov**

68. Aké sú rozdiely medzi dobre štruktúrovaným problémom a slabo štruktúrovaným problémom.?

Dobre

- poznám všetky charakteristiky
- sú vzájomne prepojené, určité zákonitosti
- postup riešenia je jasný, logický, systematický
- má len jedno jediné správne riešenie
- viem dokázať, že toto riešenie je optimálne
- existuje algoritmus, presný postup ako postupovať

Slabo

- nepoznám všetko kompletne
- poznám len nejaké väzby
- intuitívny, náhodný
- množstvo alternatívnych riešení
- optimálne riešenie nie je známe – hľadám relatívne najlepšie riešenie tu algoritmus neexistuje

69. Aké sú podmienky (predpoklady) pre riešenie problému?

1. Povedať si určitý príbeh v postupných krokoch – potom nakresliť schémy
2. Problém musí byť významný, pre nás dôležitý
3. Problému musím rozumieť
4. Musí to byť chronické – niečo čo sa opakuje
5. Limitovaný rozsah
6. Vyjadrenie problému – jasné, jednoznačné, zrozumiteľné
7. Formulovanie problému nemá obsahovať návod na riešenie
8. Malo by to byť niečo z minulosti, čo sa nám nepodarilo riešiť

70. Aké základné metódy riešenia problému poznáte? (aspoň 4)

Pýtajte sa 5x prečo – vytvárame strom, môžeme skúmať jednotlivé alternatívy

Intuitívne metódy – diskusia, dialóg, brainstorming

Výskumné metódy – morfológická analýza, experimenty

Porovnávacie metódy – založené na analógii, protikladoch, indukcii a dedukcii

Analytické metódy – analýza, syntéza, klasifikácia

Konstruktívne metódy – optimalizácia, modelovanie, dynamické programovanie, operačná analýza

Heuristické metódy – systematicko-analytický charakter, zhukovanie, triedenie vecí

71. Cez aké úrovne prechádza organizácia, ak má splniť svoj vlastný účel?

Prežitie – len to, čo je najdôležitejšie pre splnenie poslania v čase krízy

Bezpečnosť – znamená ochranu pred vonkajšími vplyvmi.

Sebavyjadrenie - hovorí o tom, aké miesto chce organizácia zaujať v spoločnosti a ako prispieva k zlepšeniu kvality života ľudí v spoločnosti

Spoločnosť – aký dopad má činnosť organizácia na spoločnosť, ako aktívne pristupuje napr. k ochrane životného prostredia

72. Aké tri budúcnosti organizácie sa môžu vyskytnúť?

stará budúcnosť – to, čo vyberáme z minulosti

nová budúcnosť – kde by sme sa chceli dostať

reálna budúcnosť – možnosť realizácie jednotlivých alternatív

73. Základné rozdiely medzi racionálnym a intuitívnym myslením.

INTUITÍVNE myslenie

- Prichádza k záverom na základe tušenia
- Vedené emóciami a pocitmi
- Využíva predstavivosť aby niečo vytvoril

RACIONÁLNE myslenie

- Skusenosti, zručnosti
- Aplikuje logiku – pravidlá
- Snaží sa o analýzu problémov, ktoré sú pochopiteľné

Je tu preto, aby pripravilo cestu pre intuitívne myslenie

74. Čo je základom kreativity a čo je pri dosahovaní kreativity potrebné?

Základom kreativity – **tvorba inovácií dovnútra**

- Má prichádzať s finálnym prekvapením
- Pozitívne myslenie je potrebné
- Rozhodovanie na základe akcií
- Mali by sme napádať existujúce tradičné schémy myslenia
- Každý výsledok by sme mali TESTOVAŤ!, ale nemusíme ho hneď prijať
- Treba zviditeľniť daný spôsob myslenia

Mali by sme využiť nástroje, ktoré povzbudzujú kreatívne myšlienky,

75. Etapy pri kreatívnom myslení

I. Etapa - Najprv by sme mali zachytiť určité myšlienky

II. Etapa – agregovať – zhukovať myšlienky

III. Etapa – prepájať

IV. Etapa - rekonfigurovať – zmeniť usporiadanie

V. Etapa – stanoviť priority jednotlivých myšlienok

76. Existujú bariéry, ktoré bránia kreatívnemu mysleniu. (apoň 6)

2. Strach – celá naša kultúra je založená na strachu
3. nízka tolerancia, nechopnosť tolerancie
4. skôr posudzovanie nápadov ako vytváranie
5. neschopnosť relaxovať – nabráť nové sily (východné kultúry)
6. apatia voči problému (čo ťa nepáli, nehas)

7. slabá predstavivosť
8. prílišná fantázia
9. strnulé hierarchické štruktúry

77. Aké cyhby môžu nastať pri kreativite.

Kotva – upnutie sa na určité riešenie a potom sa točíme len okolo neho, nehľadáme iné
 Pasca – investujeme až priveľa do daného riešenia na to, aby som odišiel od tohto riešenia
 Vytvorenie si určitej predstavy, štandardu – avšak tento štandard nie je pevný
 Prílišná dôvera – radi vidíme to, čo chceme, nie to čo je

78. Problémy pri rozhodovaní v skupinách pri kreatívnom myslení.

- Skupina rozhoduje na základe nekonania, pasivity
- Rozhodovanie na základe autority – ak určitý člen skupiny je vyššie postavený, má autoritu, jeho názor je platný vždy
- Menšinové rozhodovanie – je založené na mlčinovej väčšine (kto mlčí, ten svedčí)
- Problém tvorí aj väčšinové rozhodovanie – skupina sa rozdelí na víťazov a porazených

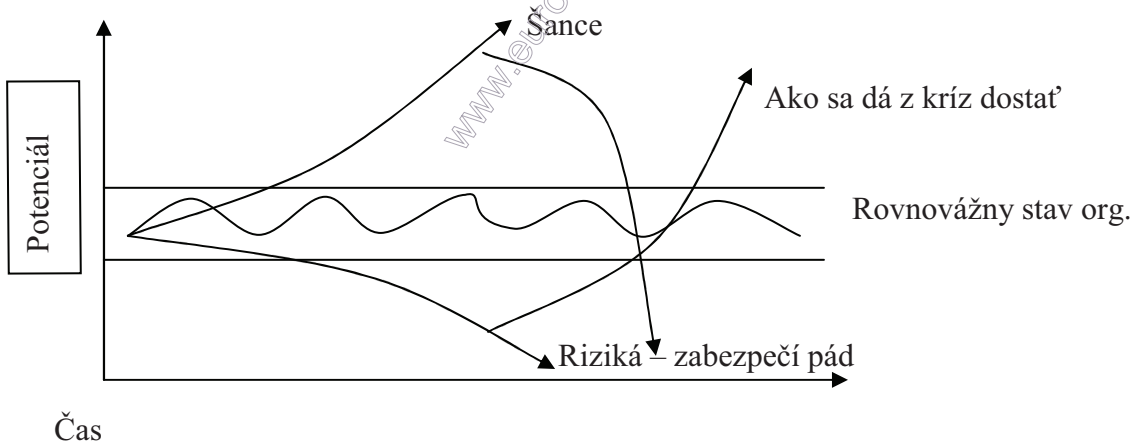
79. Aké sú možnosti generovania kreativity?

- A) Brainstorming
- B) Vizualizácia organizácie – organizáciu si predstavím ako osobu (muž, žena)
- C) Pohľad cez rôzne oblasti – zisk, zásoby, pridaná hodnota, obyvateľstvo, vnesiem nové nápady do problému

80. Kedy odchádza k zmene a čo zmena znamená?

Svoj základ majú v minulosti. Ak je rozdiel medzi existujúcim stavom a koncovým stavom dochádza k zmene.

81. Nakreslite graf stavu organizácie



82. Aký môže byť potenciál?

„+ -“, - za danú zmenu – vzájomne sa priťahujú a vyvolávajú sa
 „+ +“ a „- -“, súhlasné páky sa odpudzujú, skupiny za zmeny, ale rôzne koncepcie

83. O čom hovorí zákon najsilnejšieho a najslabšieho?

Zákon min-max

Hybnou silou je najsilnejší potenciál (chuť po zmene), po čase aktivitu preberá najslabší potenciál a je brzdnou silou

Tento zákon – hybná sila zmien

84. Aké dimenzie potenciálu poznáte?

1. vecná dimenzia – vyjadrenie identity, podstaty
2. priestorová – fyzické rozloženie, usporiadanie
3. časová dimenzia – meranie a vývoj v určitom čase

4. účinnosť dimenzia – hovorí o stupni racionality využitia potenciálu
5. dimenzia účelnosti – ide o užitočnosť využitia potenciálu

85. Aké výzvy prinášajúce zmeny existujú?

1. výzva byť účastníkom týchto zmien – pocit, že som účastníkom zmien
2. výzva – primeranosť postaveniu zmien
 - či ľudia, kt sú do zmeny vtiahnutí, či sú lídrami (vedú zmenu), nasledovníkmi, pozorovateľmi alebo obeťami
 - každý človek si môže vybrať urč. Rolu, ako pristupuje k danej zmene
 - pre manažérov to znamená poznať rozloženie rolí
3. výzva zmien – schopnosť a možnosť viesť a koordinovať akciu
4. výzva – načúvanie – zachytiť signály zvnútra alebo zvonku

86. Opíšte „výzva zmien – schopnosť a možnosť viesť a koordinovať akciu“.

- ďalšou ľudovou predstavou je, že zmeny by mali začať zhora od manažmentu (v skutočnosti zásadné zmeny začínajú zdola)
- manažment je v menšine, zvyšok pracovníkov vo väčšine – väčšina vždy zvíťazí
- ak neexistuje súhlas pracovníkov, zmena sa dlhodobo neprerazí
- ďalšou klamlivou predstavou je, že zmeny do organizácie prichádzajú zvonku, že ich niekto má priniesť
 - ! ak daná zmena je vynútená zvonku, je to len reakcia, daná org je len nositeľom dejín, nie tvorcom dejín
- ďalšou predstavou je, že zmena musí začať od čistého stola, že všetko staré treba dať von a musíme začínať odznova

87. Opíšte „výzva byť účastníkom týchto zmien“.

- zmeny majú meniť zvyky ľudí → vyvolávajú odpor
- zmenu treba postaviť na tom, čo je stále, na tímoch, vtiahnuť ľudí do zmeny, urobiť z nich účastníkov danej zmeny
- ľudia musia cítiť, že sú kompetentní robiť dané zmeny, že sú tvorcami zmeny

88. Vymenujte základné metódy realizácie zmeny v organizácii.

1. progresívne informačné technológie
 - výsledkom zmeny založenej na inf techn je integrovaná automatizovaná org
2. Coutching – tréningovanie – výsledkom by mal byť vysokovýkonný manažment
3. učiaci sa org – výsledkom je org, kt je schopná sa učiť z vlastných akcií a akcií iných
4. metóda sociologických systémov – výsledkom by mali byť výborné pracovné procesy riadené sebaorganizujúcimi sa tímami, vysoká autonómnosť
5. vytváranie dynamických systémov – výsledkom je poznanie štruktúry a dynamiky org a komunikácie so zákazníkmi
6. TQM (Total Quality Management)
7. BPR (Business Process Reengineering)

89. Stručne charakterizujte TQM (total quality management)

TQM – zmeny nemajú byť prudké, len malé, postupné, nebadateľné, ktoré potom pomôžu org dostať sa do želaného stavu

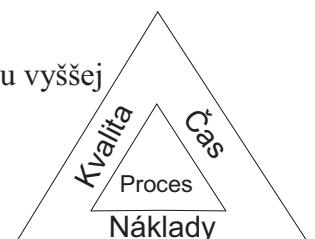
Zmeny nie sú viditeľné hneď, ale po určitom čase

90. Stručne charakterizujte BPR – reinžiniering

BPR hovorí – v urč čase pripravujeme zmenu, potom sa dostaneme do stavu vyššej výkonnosti → prudká zmena

91. Aké sú cieľové hodnoty reinžinieringu?

Kvalita, čas a náklady



92. Aké štyri typy zmien, ktoré vyvoláva reinžiniering poznáte?

1. lokálne zmeny (a-primárna, b-podporná)
2. interné zmeny – medzi jednotlivými článkami reťazca
3. zmena interface (a-primárna, b-podporná)
4. zmena v sieti

93. Definujte benchmarking

Benchmarking je proces (štruktúrovaný) neustáleho merania a porovnávania vlastného vykonávania procesov s porovnateľnými procesmi vo vedúcich organizáciách za účelom získania informácií, ktoré pomôžu organizácii identifikovať a zaviesť zlepšenia

94. Aké typy benchmarkingu poznáte?

ČO

- výkonnosť (aká je naša pozícia)
- proces (čo sa môžeme naučiť od najlepších?)
- stratégia (ideme rovnakým smerom?)

K ČOMU/KOMU

- interný (vlastné org jednotky)
- konkurenčný (orientácia len na najlepších)
- funkčný (najbližší dodávatelia/odberatelia, odvetvie)
- nákladov (neprepojené odvetvia)

95. Etapy procesu benchmarkingu

Plánovanie – kritické faktory, výber a dokumentovanie procesov, stanovenie procesu merania

Vyhľadávanie – partnerov porovnávania

Sledovanie – pochopenie a dokumentovanie procesu

Analýza – určenie rozdielov, nájdenie ich koreňov

Prispôbenie – vyhľadávanie najlepšieho, adaptácia na vlastné podmienky

96. Charakterizujte projekt.

Je to prostriedok, aby sme mohli vyjadriť proces riadenia a plánovania rozsiahlych operácií

97. Čo by mal projekt obsahovať?

- jasne určený cieľ
- určenú stratégiu
- určené termíny začiatku a ukončenia
- náklady a zdroje krytia týchto nákladov
- jasne špecifikované prínosy

98. Aké úlohy sa môžu riešiť projektom

- veľmi rozsiahle úlohy
- veľmi rôznorodé (je potrebné úsilie viacerých),
- úlohy, ktoré obsahujú veľké množstvo väzieb
- úlohy, ktoré majú obmedzené zdroje – finančné, ľudské a časové

99. Z ktorých dvoch častí pozostáva projektový manažment

1. plánovanie
2. riadenie realizácie projektov

100. Aké základné plány projektového manažmentu poznáte

- Časové plány Krátkodobé
- Plán nákladov a zdrojov Dlhodobé
- Plán kontroly Strednodobé
- Plán rizík Operatívne

101. Čo je potrebné robiť pri riadení realizácie projektu

- identifikovať a analyzovať dáta
- tieto dáta priebežne vyhodnocovať z pohľadu času, nákladov, rizík a podľa odchýlky tieto zmeny zapracovávať do plánov
- riešenie konfliktných a neštandardných informácií
- technická a administratívna kontrola projektu
- napísanie záverečnej správy z projektu a príslušných etáp, ak je projekt rozsiahly