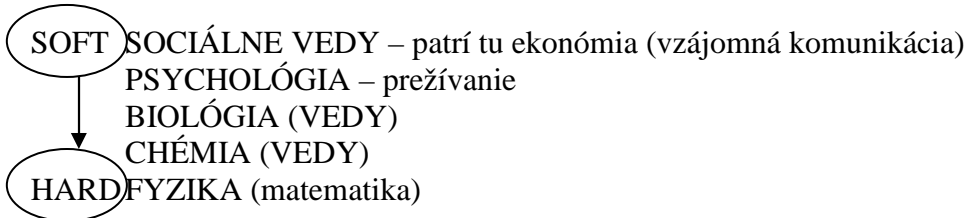


Prednáška č. 1

Nástroje manažérskej diagnostiky (MD) — HARD – nástroje používané v matematike, fin. analýze
SOFT – mali by riešiť problémy v medziľudských vzťahoch
- ťažko ich predvídať (vzťahy)
- mali by uspokojiť všetkých zúčastnených



Hard – odpovede typu Áno/Nie

OBMEDZENIA (systémové)

- ⇒ v rámci zdrojov
- ⇒ marketing
- ⇒ riadenie a smernice
- ⇒ čas
- ⇒ postoje ľudí

ZRUČNOSTI (individuálne)

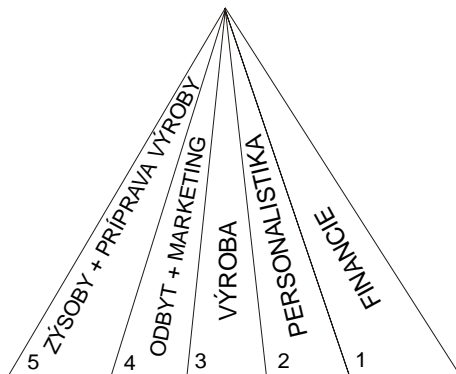
- technické
- sociálne
- koncepcné

ZRUČNOSTI MANAŽÉROV

- ❑ meranie, zobrazenie, prezentácia
- ❑ prijímanie rozhodnutí
- ❑ riešenie problémov
- ❑ časový manažment
- ❑ plánovanie projektov
- ❑ transformácia vedomostí na učenie sa

Celá táto činnosť prebieha v organizácii

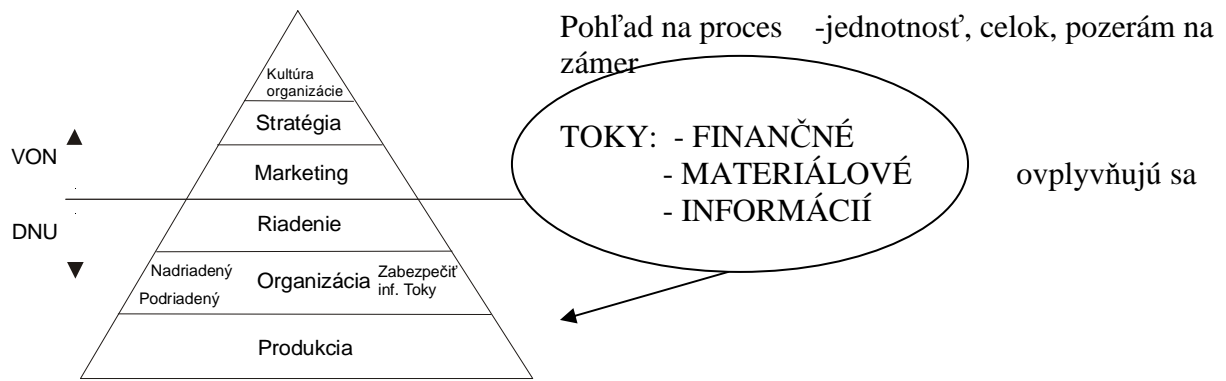
RIADIACA PYRAMÍDA (ČINNOSTI V ORGANIZÁЦИИ) TAYLOR



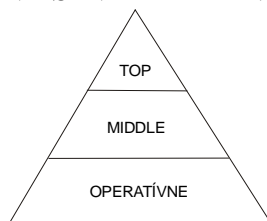
Pohľad cez funkcie

Deľba práce, vysoká efektívnosť, rýchlosť

☆ problémov – komunikácia a preto to nemusí byť efektívne, rýchle a účinné



VRSTVY RIADENIA



Tak ako sa ovplyvňujú jednotlivé toky, tak sa ovplyvňujú aj jednotlivé funkcie

ĎALŠIE ČLENENIE POHLĎADOV

Pohľad cez výrobu — pohľad cez HARD nástroje
Pohľad cez funkcie

Pohľad cez pracovníkov < pohľad cez SOFT nástroje
Pohľad cez proces

MD – P2

5.10.2000

Terminológia

Diagnostika podniku

Podnik ako systém

Prostredie

Techniky

Diagnostika = zaoberá sa poznávaním P.

- náuka o rozpoznávaní a jeho metódach

MD sa sústreďuje na MHM, prístupy a ...

Vidí určité javy, ktoré prebiehajú v organizácii vo vzájomných súvislostiach. Zaoberá sa hodnotou organizácie, zisťuje silné a slabé stránky organizácie aj konkurentov. Skúma problémy organizácie a jej krízy. Poukazuje na ???, príčiny a riešenie tak, aby ku krízam neprichádzalo. Skúma aj potenciál organizácie, MNM, zisťuje nevyužitú možnosti, príležitosti. Poznanie chýb zabraňuje ich opakovaniu. Patrí k tomu zisťovanie a ??? údajov. Diagnostikou NIE JE analyzovanie, audit, kontrola (MBO- riadenie formou odchýlok). Diagnostika je vstupom pre rozhodovanie.

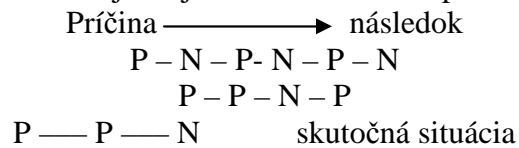
Predmetom MD je zisťovanie potenciálnej zmeny, či organizácia má silu napredovať.

Subjektom MD sú manažéri.

Objektom MD je podnik, organizácia.

Systémový prístup je jedným zo základných prístupov MD.

V diagnostike nevychádzame len z jednej situácie Skúmame problém ako celok.



Treba zistiť ako sú definované ciele – či platia pre všetky, či sú pokryté činnosti, či sú hierarchicky usporiadané.

Na podnik sa dívame ako na:

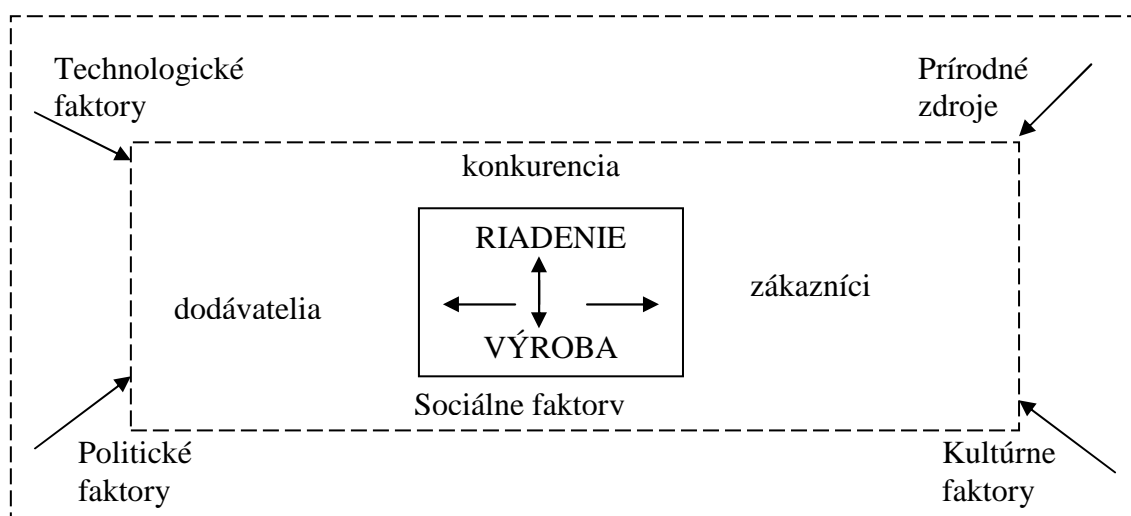
- 1) otvorený podnik na ktorý vplyvajú zmeny z okolia
- 2) heterogénny systém
- 3) má len pradedobnostné správanie sa
- 4) dynamický systém (mení sa v čase)

Zmenu v čase (len niektorú) môžeme zakryť, ťažko sa hľadajú.

Podnik ako systém má charakteristiky.

- musí mať cieľové správanie
- musí mať kriteriálnu funkciu na hodnotenie správania sa
- podnik sa skladá zo subsystémov (môže sa skladať z ďalších ???) ??? je zložitý prvok s charakteristikami podsystému.
- Väzby na okolie
- Podnik disponuje s materiálnymi a ľudskými zdrojmi
- Systém je riadený
- V podniku existuje obdobie stability

SYSTÉMOVÁ SCHÉMA PODNIKU A JEHO OKOLIA

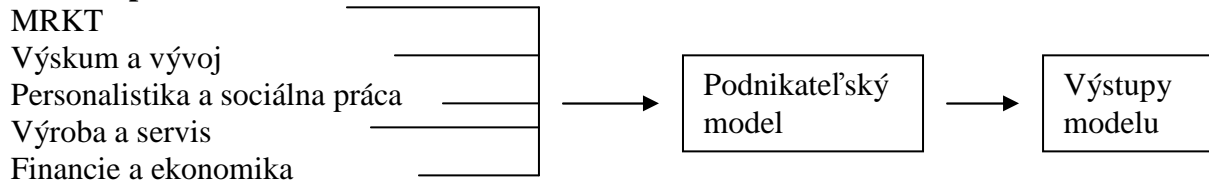


- - podnik
□ - okolie

PODNIK AKO KYBERNETICKÝ SYSTÉM

MD kladie dôraz na sledovanie ??? modelov a sledovanie väzieb – zistí správanie sa prvkov a ich nedostatky!

Funkcie podnikateľského modelu:



Funkcie modelu

- a) INTEGRAČNÝ (kto, čo ako)
- b) POZNÁVACÍ (čo sa stane ak...)
- c) OPTIMALIZAČNÝ (čo je potrebné urobiť ak ...)

Zdroje

- a) VEDOMOSTI A SCHOPNOSTI – tvorba modelov
- b) ZABEZPEČENIE – software, hardware
- ľudia, financie

Prostredie

Prostredie je štruktúrované, vplýva na činnosť v podniku

Typológia podnikateľského prostredia

- makropodnikateľské prostredie
- mezzipodnikateľské prostredie
- mikropodnikateľské prostredie

Vplyv makropodnikateľského prostredia – výkonnosť ekonomiky štátu, miera inflácie, rovnováha v štátnom rozpočte

Vplyv mezzipodnikateľského prostredia – prírodné faktory, technické, dopravná štruktúra, podnikateľská kultúra

Vplyv mikropodnikateľského prostredia – umenie viesť ľudí, spôsob uspokojovania potrieb, spôsob komunikácie vo vnútri a navonok.

Vybrané techniky a prístupy k diagnostikovaniu podnikateľského prostredia:

- ??? (text, tabuľa – správa OECD v SR v SR na 1. štvrtrok)
- diagnostické ??? (test)
- ??? (existuje špecifické firmy na ???)
- štúdie podnikateľského prostredia (raiting)

POSTUP DIAGNOSTIKOVANIE PODNIKU

- 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) pred??? 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

MD – P3 13.10.2000

Štatistika + pravdepodobnosť

= exaktné vedy (majú svoje pravidlá, štruktúru, definície)

- sada ??? čísel, vyjadruje HARD aj SOFT prostriedky

POPISNÁ ŠTATISTIKA (VÝZNAM)

INDEXY

PRAVDEPODOBNOŠŤ

ČASOVÉ RADY

KORELÁCIE

- dôležité je poznať čísla, ale aj interpretovať

- podávame informácie

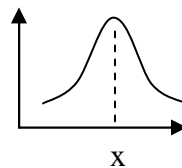
Štatistika - hovorí o minulosti (či bolo)

Pravdepodobnosť - hovorí o budúcnosti (to čo nastane) ale nemusí to byť pravda, nemusí situácia nastať

POPISNÁ ŠTATISTIKA (PŠ)

- na popis súborov

Základné údaje (veličiny) PŠ:



2) PRIEMER

3) ODCHÝLKA – „kritéria“ súboru - rozptyl

- vypovedacia schopnosť klesá ak je vyšší rozptyl

- vypovedacia schopnosť rastie ak je väčší rozptyl

- vedieť ako sa správa súbor

- vedieť či súbor šikmý

a) šikmosť

- b) špicatosť
- c) medián
- d) modus

Používanie grafov:

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

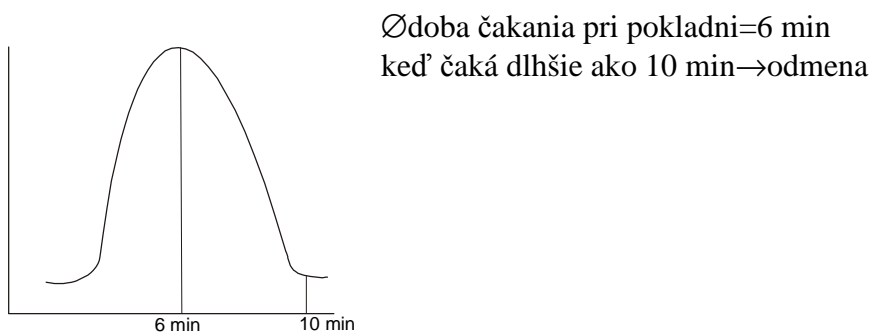
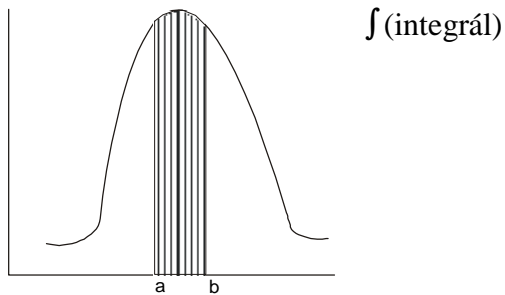
INDEXY (pozrieť ???)

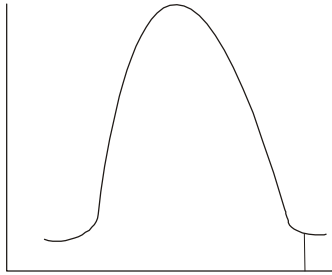
- pomer dvoch čísel – cenový, hodnotový index
 - základné obdobie
 - bežné obdobie

PRAVDEPODOBNOSŤ

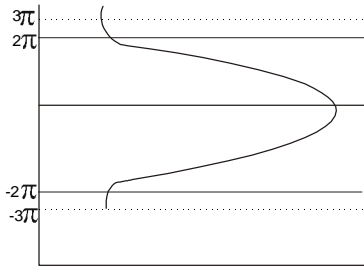
„centrálna limitná veta“ – náhodný výskyt rôznych ukazovateľov vždy normálne rozdelenie

P_p – že nastane určitý jav





nemôžeme použiť „normálne rozdelenie“, ale Studentovo rozdelenie



želaná hodnota

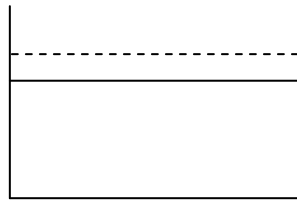
Štandardná odchýlka $\pi=69\%$ stanovenie hrnancí
 $2\pi=95\%$ $\pm 2\pi$ hranice výstavby
 $3\pi=99,7$ $\pm 3\pi$ príslušné hranice

VÝBEROVÉ VZORKY

Pri veľkých súboroch → výber častí - náhodne
Podľa pravidla

ČASOVÉ RADY

Zisťovanie minulosti



→ vyrovnanie časového radu
 ⇒ klzavý medián



→ krivka sa

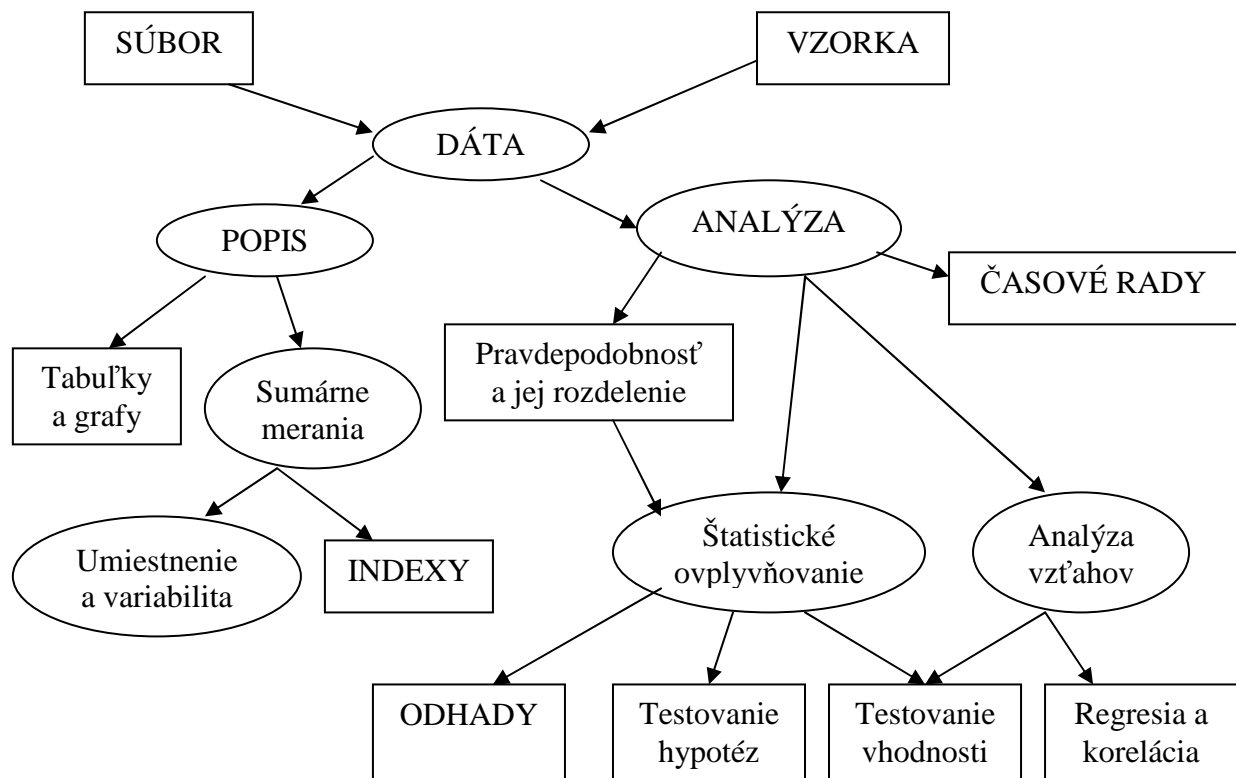
KORELÁCIE

Sú často prepojené s časovými radmi

- zisťovanie či zvýšenie ceny benzínu bude mať za následok rast poplatkov na používanie diaľnice.
- či existuje priama závislosť medzi 2 ??? javmi
- používa sa na to

KOEF. KORELÁCIE

$r = |0.1|$ 0; 0,3; 0,7; 1
 slabá korelácia ↙ silná korelácia
 len pre LINEÁRNU ZÝVISLOSŤ
 Aj pri , ale beriem do úvahy len krátke obdobie



○ Disciplíny

□ Časti

Š – má pomôcť poznať minulosť a pomocou Pravdepodobnosti znížiť riziká v budúcnosti.

MD - P4

19.10.2000

PROBLÉM – analýza
 Neuspokojená potreba, ktorú má organizácia

Vzniká:

- ohrozením splnenia cieľov organizácie
- cesty k dosiahnutiu cieľa sú neznáme (prekážky)
- môže dôjsť k rozporu medzi cieľmi
- rozpor medzi tým, čo je a čo by malo byť (fluktuácia, záporný CF)
- nedostatok zdrojov (informácie, vedomosti, ľudia, ...) – problém

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

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

} postup riešenia hard-problémov

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

Je potrebné problém zjednodušiť. Úlohou manažmentu je zjednotiť chápanie, pohľad, názor na problém.

- kauzalita (príčina problému)

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

+ rôzne kombinácie

agres – pôvodca niečoho (príčina)

následok – prejav

Existuje podnet, ktorý je následkom

Existuje - receptor – tu vznikajú najväčšie prekážky

- vnímanie
- interakcia
- efektor
- reakcia

Podnet existuje bez ohľadu na to, či ho receptor zachytí

Porucha môže byť vo vnímaní – je potrebné zachytiť intenzitu toho, čo hovorí receptor

Problém v komunikačných kanáloch

Formy skresľovania

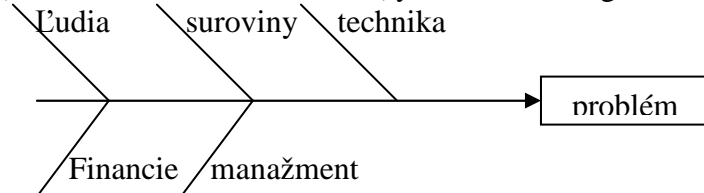
Haló efekt – podľa hnutie prvému dojmu, podľa prvého dojmu odvodzujem ďalšie kroky

Stereotyp –

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

Nástroje na zistenie príčiny problému

2) ISHIKANA DIAGRAM (rybacia kosť, diagram P-N)



Napr. problém – fluktuácia pracovníkov

Príčiny – v ľuďoch

v surovinách

v technológii

vo financiách

v manažmente

} každú príčinu možno rozobrať a hľadať ďalšie príčiny

3) PÝTAŤ SA (5X) PREČO

Odborníci odporúčajú pýtať sa 5x prečo – hĺbka

- problém jednotlivca
- problém organizácie
- problém spoločnosti

X	Jednotlivec	Skupina	Organizácia	Spoločnosť
Jednotlivec	X			
Skupina		X		
Organizácia			X	
Spoločnosť				X

Jednotlivec - skupina – problém s neformálnym vodcovstvom

Jednotlivec - organizácia – problém v organizačnej štruktúre, formálnom zaradení

Jednotlivec - spoločnosť – problém ochoty alebo neochoty prispieť daného jednotlivca k celku

Skupina - jednotlivec – problém medzi individuálnymi a skupinovými hodnotami

Skupina - organizácia – problém OŠ a tlak na zmenu OŠ

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

Organizácia - jednotlivec – problém zaradenia statusu daného jednotlivca v organizácii

Organizácia - skupina – problém delby práce

Organizácia - spoločnosť – problém spojený s lobbizmom a elitami

Spoločnosť - jednotlivec – problém morálky, etiky, dodržiavania pravidiel

Spoločnosť - skupina – problém kopírovania správania sa danej skupiny

Spoločnosť - organizácia – problém prispôbovania sa okoliu

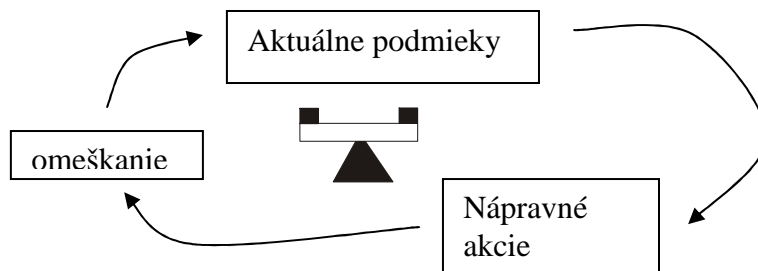
Pre organizáciu je dobré ak existuje niečo, čo sa nazýva **evidencia problému** – zoskupovanie a hľadanie príčin – mala by slúžiť ako určitá pamäť danej organizácie.

Obsah evidencie problému

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

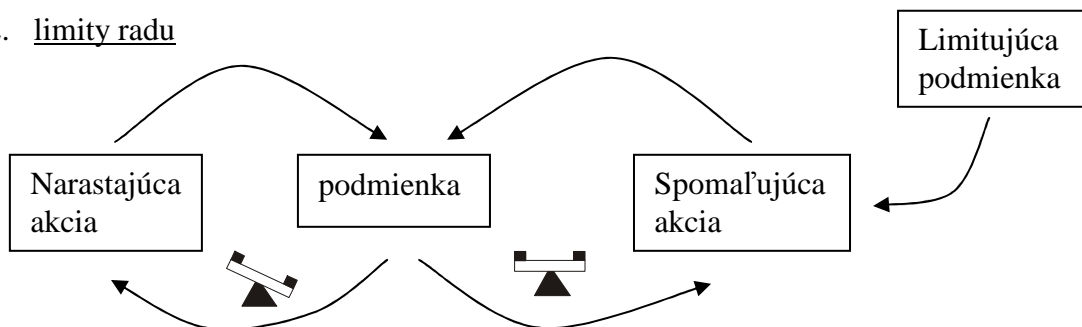
V ma. Organizácii je potrebné vedieť, že problémy neprichádzajú naraz. Existujú mechanizmy spúšťania problémov (schémy).

1. rovnováha s onedkorením



Každá akcia, ktorú urobíme pri aktuálnych podmienkach si vyžaduje čas, uplynutím času sa menia aktuálne podmienky

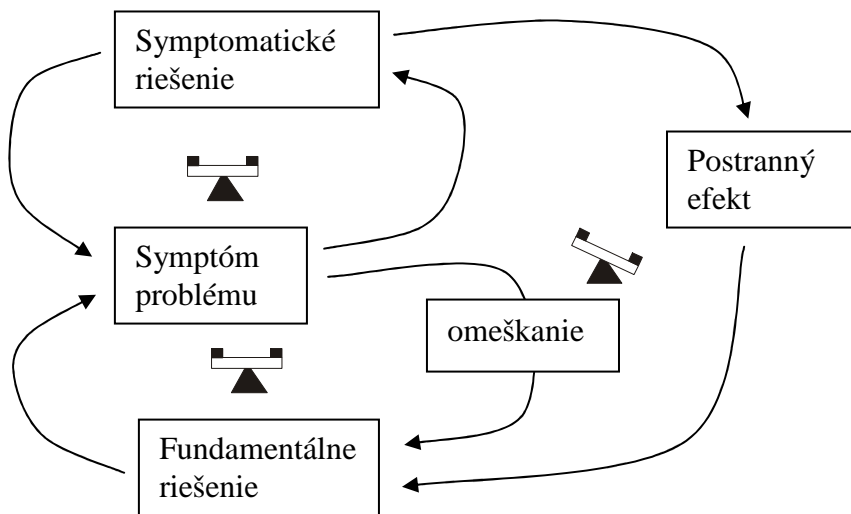
2. limity radu



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

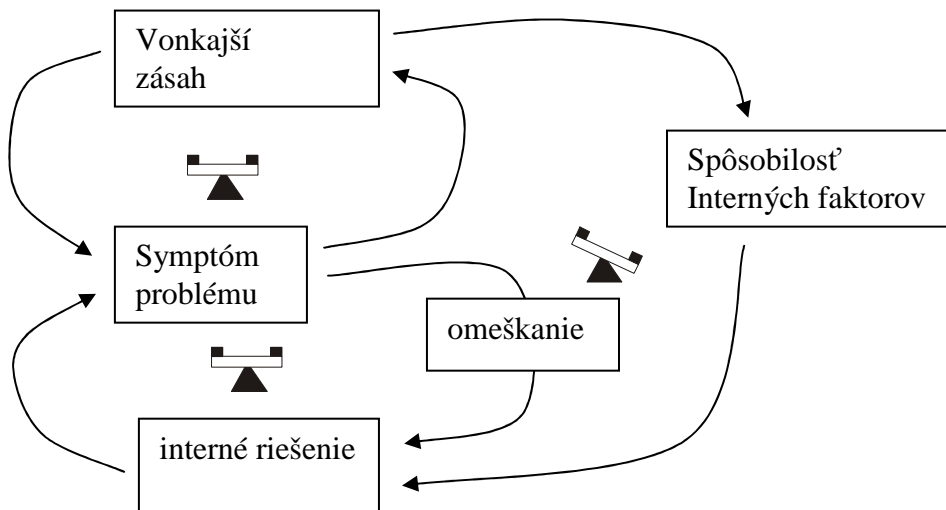
- je to mechanizmus aktivít
- problém začínajúcich podnikateľov (narazia na limity svojho vlastného rastu) – snaha o spomalenie narastajúcej akcie

3. presunutie bremena



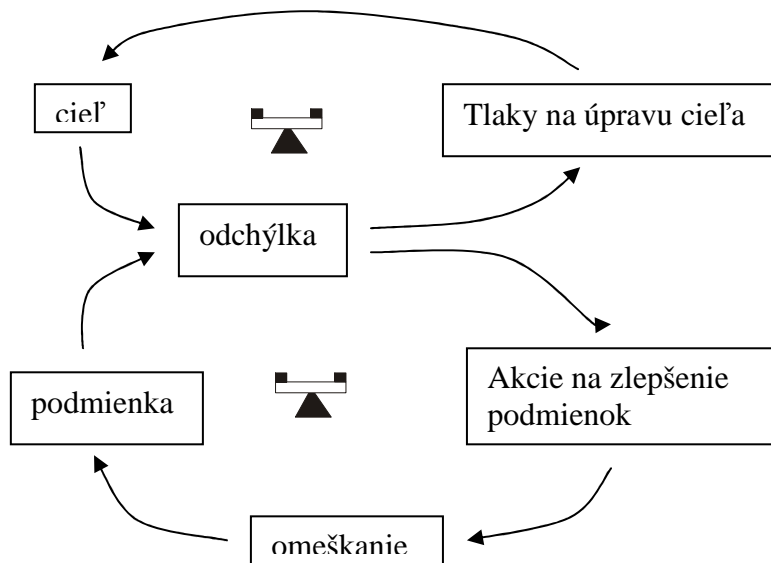
- ak mám prejav problému snažíme sa odstrániť prejav, nie príčinu. Po určitom čase sa objaví postranný efekt, ktorý ukáže, že nestačí len symptomatické riešenie problému
- mechanizmus drogovej závislosti, platobnej neschopnosti
- ak použijeme symptomatické riešenie len na získanie času neobjaví sa postranný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

4. presunutie bremena na sprostredkovateľa



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

5. erózia cieľov



- odchádza k znižovaniu (erózii) cieľov, ktoré si dal podnik
- napr. vysoká kvalita – cieľ, podmienky to nevyžadujú \Rightarrow tlaky na úpravu cieľov, zníži kvalitu \Rightarrow cieľ
primeraná kvalita \Rightarrow \emptyset kvalita