

MD, 1.12.2000

Dobre štruktúrované problémy:

- 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 štruktúrované problémy:

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

Ako začať 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

Ak začneme takto, vytvoríme si ucelenú teóriu, hypotézu, ako to v danom systéme prebieha. Cieľom by mala byť odpoveď na otázku, ako my prispejeme k tomu, aby daný systém tvoril konkrétny problém.

Základné metódy:

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

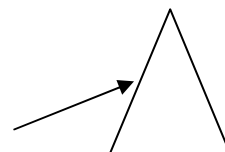
Analytické metódy – analýza, syntéza, klasifikácia

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

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

Analýza problému

- Organizácia má myšlienkové pochody
- Organizácia musí splniť svoj vlastný účel
- Treba poznať potreby – maslowova hierarchia



(z dola – prežitie, bezpečnosť, sebavyjadrenie, spoločnosť)

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

3 budúcnosti organizácie:

stará budúcnosť – to, čo vyberáme z minulosti

nová budúcnosť – kde by sme sa chceli dostať

reálna budúcnosť – možnosť realizácie jednotlivých alternatív

Kreativita

Existuje rozdiel medzi klasickým a laterálnym myslením

Tradičné riešenie:

Cievka nití - expanzia do strednej európy alebo na trhy 3. sveta - zlepšenie techník predaja

Laterálne riešenie:

Cievka nití - kruh - vlákno – jojo - hra - lpty - logicky z nití - golfové lotičky

Využíva intuitívne myslenie

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

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, používať kombináciu vyjadrovacích prostriedkov – znak, obraz
 - I. Etapa - Najprv by sme mali zachytiť určité myšlienky
 - II. Etapa – agregovať – zhlukovať myšlienky
 - III. Etapa – prepájať
 - IV. Etapa - rekonfigurovať – zmeniť usporiadanie
 - V. Etapa – stanoviť priority jednotlivých myšlienok

Bariéry, ktoré bránia kreatívnemu mysleniu

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

8. prílišná fantázia
9. strnulé hierarchické štruktúry – sú zapríčinené tým, že ak by sme rozmýšľali ináč, menili by sme OŠ, tým by sme ohrozili moc, postavenie niektorých ľudí

Chyby ktoré 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

Kreativita je lepšia v skupinách, bariéry kreativity sú nižšie ako pri jednotlivcovi

Nedostatky pri rozhodovaní v skupinách

- 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

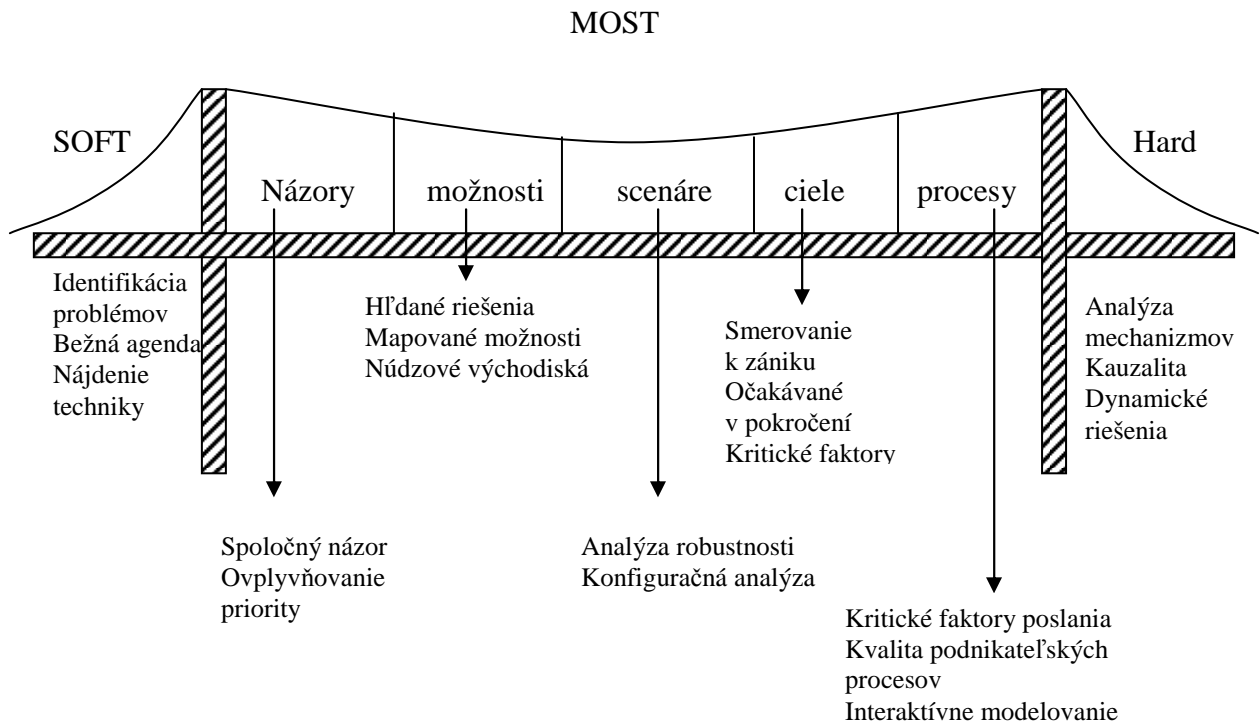
Východisko: Rozhodovanie na základe KONSENZU

- základ kreatívneho myslenia
- je vhodné kreativitu povzbudzovať
- ide o tvorbu vyššej generácie myslenia, dostať sa do inej dimenzie

A) Brainstorming

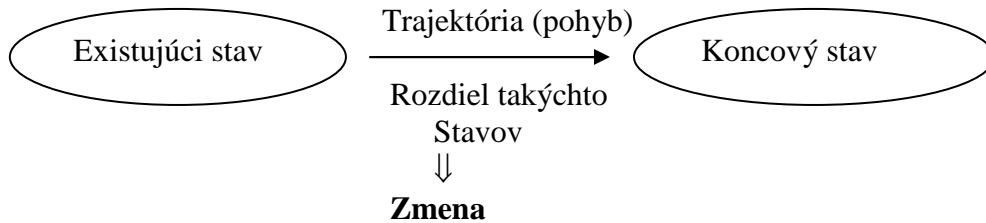
B) Vizualizácia organizácie – organizáciu si predstavím ako osobu (muž, žena)

C) Pohľad cez rôzne oblasti – zisk, zásoby, pridaná hodnota, obyvateľstvo, vnesiem nové nápady do problému



Zmeny

Svoj základ majú v minulosti



Potenciál firmy – vyvoláva zmenu

Schopnosť výkonu, súhrn možností, schopností niečo vykonať

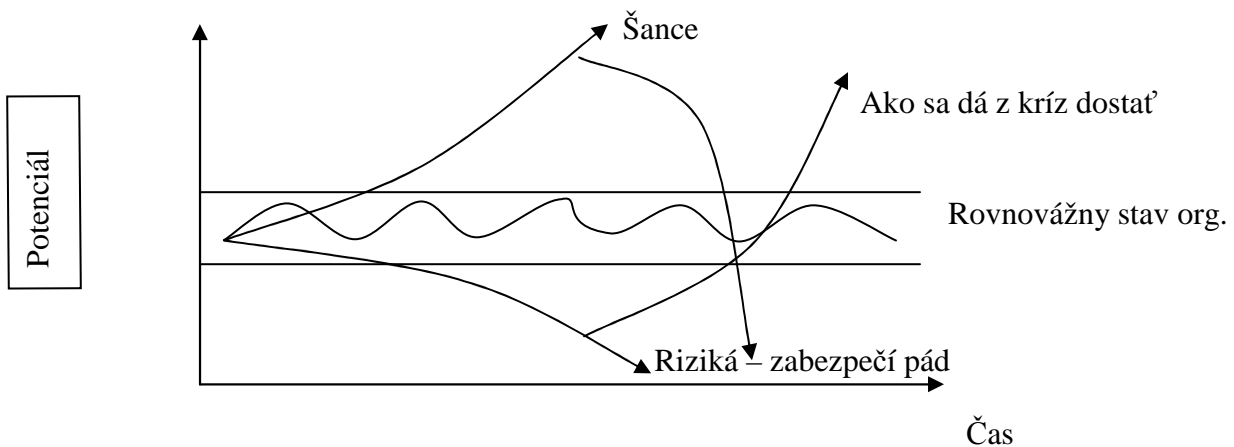
Jeho skúmanie je dôležité:

- aby som vedel **KONAŤ**
- znamená aj **PRÍLEŽITOSŤ** do budúcnosti

Šanca – predpoklady a schopnosti organizácie

Riziká – výsledky a udalosti negatívneho charakteru, ktoré obmedzujú výkon a výkonný potenciál organizácie

Normálny stav – rovnováha medzi množinou šancí a rizík



Organiz. by mala využívať svoje šance a na 2. strane ísť do rizík a kríz

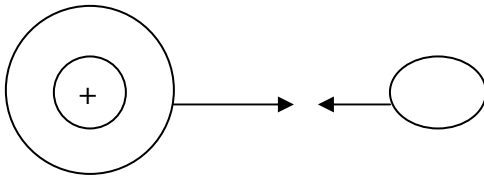
Potenciál má svoj náboj: + za daná zmenu
- proti zmene

(+) → ← (-) vzájomne sa priťahujú a vyvolávajú sa

(-) ← → (+) súhlasné páky sa odpudzujú, skupiny za zmeny, ale rôzne koncepcie

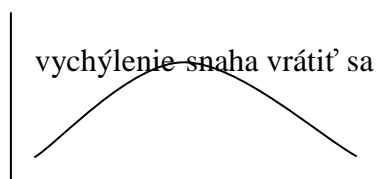
Potenciál má aj veľkosť:

Zákon Min a Max → najsilnejšieho a najslabšieho



Hybnou silou je njasilnejší potenciál (chuť po zmene), po čase aktivitu preberá najslabší potenciál a je brzdnou silou
Tento zákon – hybná sila zmien

∀ systém má prirodzenú tendenciu k stabilite. Keď ho vyvedieme z tohto stavu → chce sa dostať znova k stabilite



Je to ako zákon – Revolúcia požiera svoje deti (po určitom čase sa revolucionári stanú príliš revolučnými)

Potenciál má svoje DIMENZIE:

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

1.-3. sú nezávislé na človeku

4.,5. môžu ovplyvňovať ľudia svojou činnosťou

Ak potenciál má svojho nositeľa, tak vzťah medzi potenciálom a nositeľom prebieha špirálovito od 1 k 5. → bežný proces odhaľovania potenciálu

Opačný postup od 5 k 1 → postup prekonávania subjektívnych problémov alebo hľadanie zdrojov potrieb

Ak potenciál je vyvolávač zmeny a pôsobí na ne → na čom treba stavať pri zmenách?
Môže vzniknúť CHAOS!

Ak chcem zmenu realizovať, musím hľadať niečo, čo sa vymyká zmätku, čo je stabilné, čo sa nemení; zmenu musíme realizovať na to, čo sa nemení

Prvky stability

- záujem o zákazníka
- role ľudí
- nástroje, kt sa nemenia
- hoci sa mení konkrétna náplň

potreba zodpovednosti sa nemení

Zmeny prinášajú urč. VÝZVY pre účastníkov

1. výzva byť účastníkom týchto zmien

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

2. výzva – primeranosť postaveniu zmien

- či ľudia, kt sú do zmeny vziať, 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
- ako nájdeme nasledovníkov zmeny, hovorcov zmeny, tvorivých kritikov zmeny
- najlepšie odhalenou chybou je tá, kt si odhalíme sami vo vnútri org., predtým než ju odhalí konkurent
- ak sa kritika berie ako kritika poukazujúca na vlastné nedostatky, je možné ich odstrániť a pohybovať sa dopredu
- v kráľovstvách - šašovia

3. 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
 - revolúcie začínajú zdola
- 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 zmenu však môžeme realizovať na tom, čo sa nemení

4. výzva – načúvanie

- načúvať znamená zachytiť signály od iných zvnútra alebo zvonku
- zmena začína dávno, dávno predtým
- načúvať samo o sebe nestačí, nestačí len zaregistrovať, že sa zmena chystá, ale musí sa zmena využiť

Zásady:

1. organizácia je schopná odhaliť svoj potenciál len vtedy, ak dôjde k zmene alebo k pokusu o zmenu
 - ak neexistuje pokus o zmenu, celý potenciál je skrytý
2. org má pri zmenách mechanizmus, kt všetko vráti späť do pôvodného stavu
3. vedomosti org sú väčšinou skryté, lebo sú založené na skúsenostiach org a sú zachytené v rutinných činnostiach

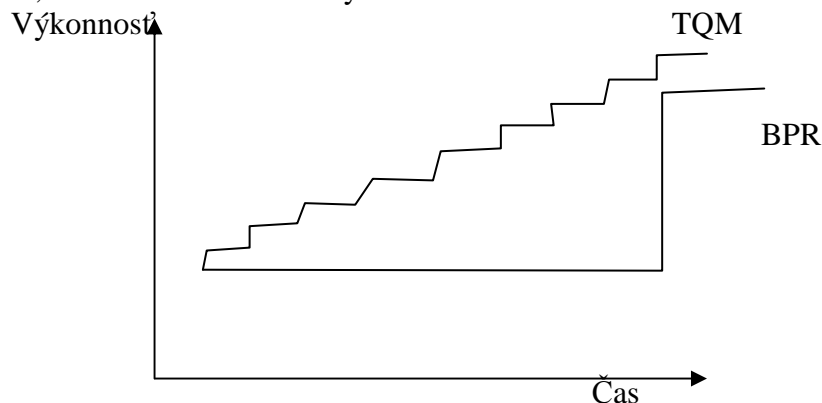
4. pre \forall org treba nájsť nie individuálny prístup, ale adaptovať príslušné poznatky na konkrétne podmienky
5. nanútená zmeny (zhora) vyvoláva odpor. Je ťažké ju realizovať bez ľudí zdolu

Existuje 12 základných metód realizácie zmeny

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)

1.-5. techniky na to, ako org zmeniť

6.,7. ide skôr o filozofiu vykonávania zmien

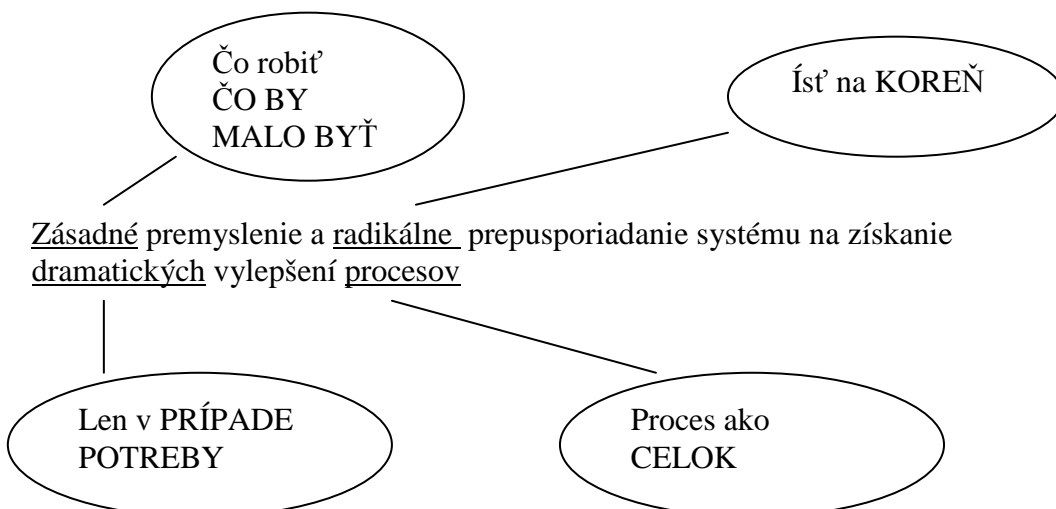


BPR hovorí – v urč čase pripravujeme zmenu, potom sa dostaneme do stavu vyššej výkonnosti → prudká zmena

TQM – zmeny nemajú byť prudké, lae malé, postupné, nebadateľné, kt potom pomôžu org dostať sa so želaného stavu

Zmeny nie sú viditeľné hneď, ale po určitom čase

BPR



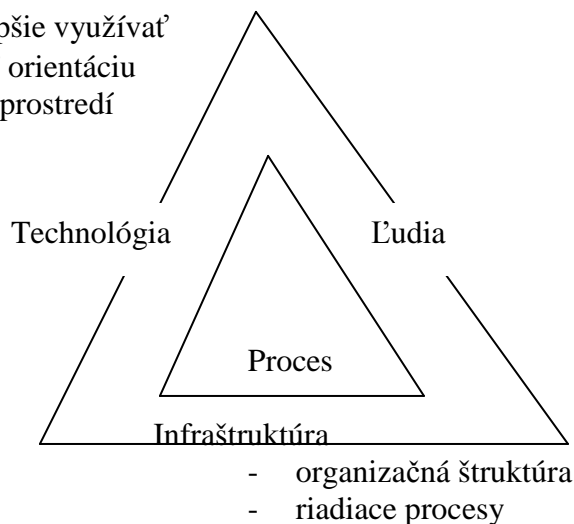
Problémom sú dve veci:

- radikálne – hovorí o prebudovaní org od začiatku, nie je však možné začať od čistého stola
- dramatické – viera ľudí vo vlastné sily, ako zmenu realizovať, al je viera ohrozená, ide sa do kompromisov a nie do dramatických zmien

80% reinžinieringov je neúspešných

Proces: prekonávanie funkčných bariér

- kvalitatívne lepšie využívať info → uľahčovať orientáciu v konkurenčnom prostredí



- skúsenosti
- kreativita
- pružnosť
- kvalita rozhodovania

- organizačná štruktúra
- riadiace procesy

V rámci technológie ide o to, aby technológia umožnila získať konkurenčnú výhodu, aby bola hodnotovo orientovaná, aby bola prostriedkom, kt umožňuje zmeny, bola orientovaná na proces

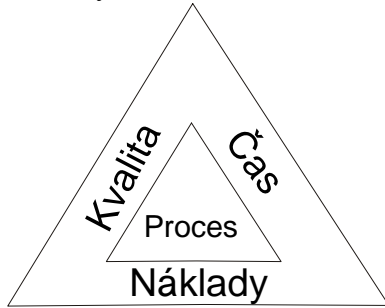
Ľudia

- by mali byť tvorivý
- mali by vyhľadávať riziko
- sú orientovaní na výsledky
- vyznajú sa vo viacerých odboroch

Infraštruktúra

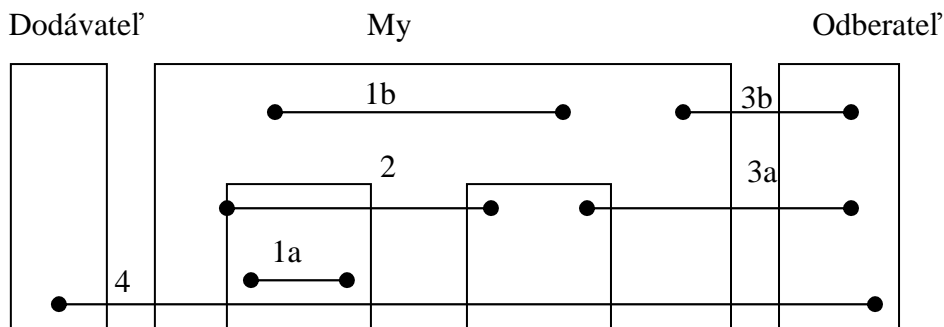
- by mala byť pružná
- mala by umožňovať decentralizovať proces
- mala by umožňovať zostavovanie tímov pre jednotlivé procesy
- jej výkonnosť by mala byť externe merateľná

Cieľovými hodnotami reinžinieringu sú kvalita, čas, náklady



Ak sa pozeráme na reinžiniering cez hodnotový reťazec, potom existujú 4 typy

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



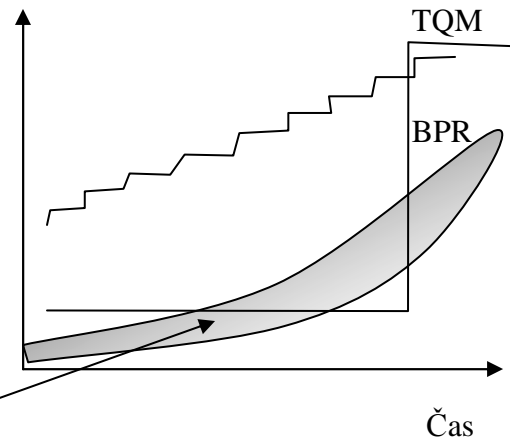
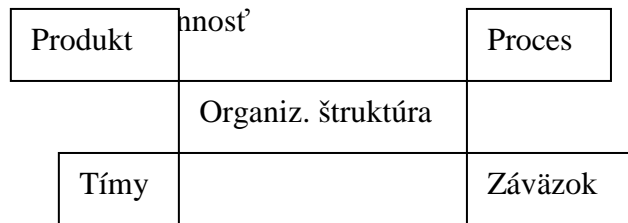
Procesný a tradičný pohľad

Tradičná orientácia	Aspekt	Procesná orientácia
Interný	Zámer podnikania	Zákazník
Hierarchická	Organizácia	Maticová
Rozptýlený	Kontakt so zákazníkom	V jednom bode
Sledovanie a kontrola	Manažérska úloha	Usmerňovanie
Medzisklad	Rozpracovaná výroba	Just – in – time
Funkčné	Miery výkonnosti	Zákazník
Interná efektívnosť	Informácie a systém	Externá výkonnosť

TQM –na základe požiadaviek zákazníka vieme, aký produkt treba vytvoriť, na základe akých proces, ako má vyzerat' účinná a efektívna org štruktúra

- je to postavené na tom, aby ľudia zdola prispievali k zlepšovaniu produktu, procesov
- na to vhodné tímy

TQM

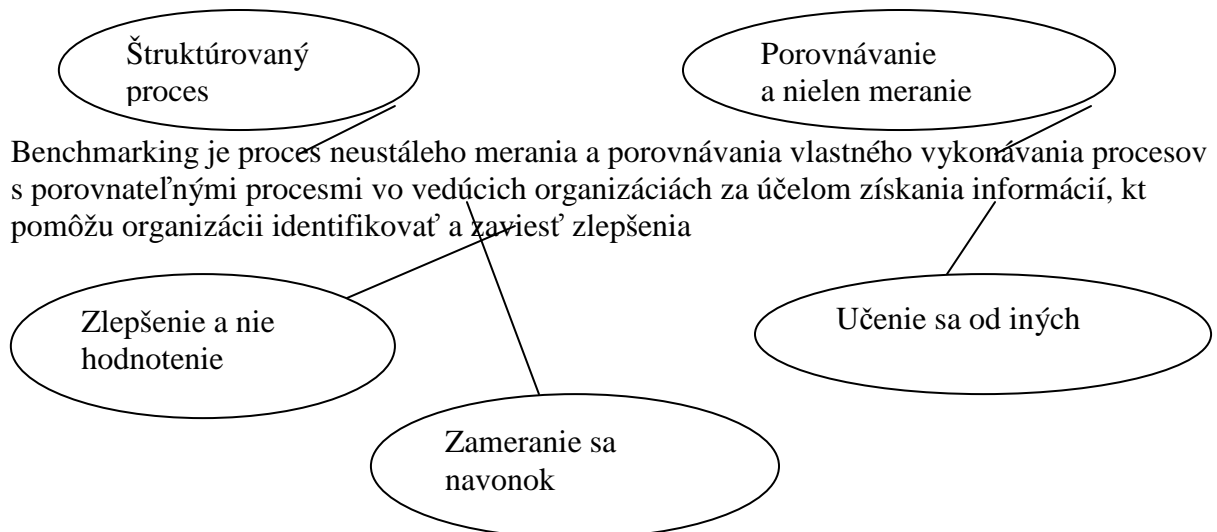


- kultúra v org má pre reinžiniering taká priebeh
- pôsobí tam aj zotrvačnosť

- pri TQM sa kultúra mení postupne, zmenu vidíme až po určitom intervale
- keďže zmeny pri TQM prichádzajú zdola, dochádza ku splývaniu dominantných kultúr
- Just – in – time vznikalo 15 rokov pomocou postupných krokov
- Treba zvážiť, nakoľko sú zmeny nevyhnutné

Konečný stav je možné zistiť:

1. cez víziu, vnuknutie
2. učením sa od lepších – použitím benchmarkingu pre určenie cieľa zmeny



Typy

ČO

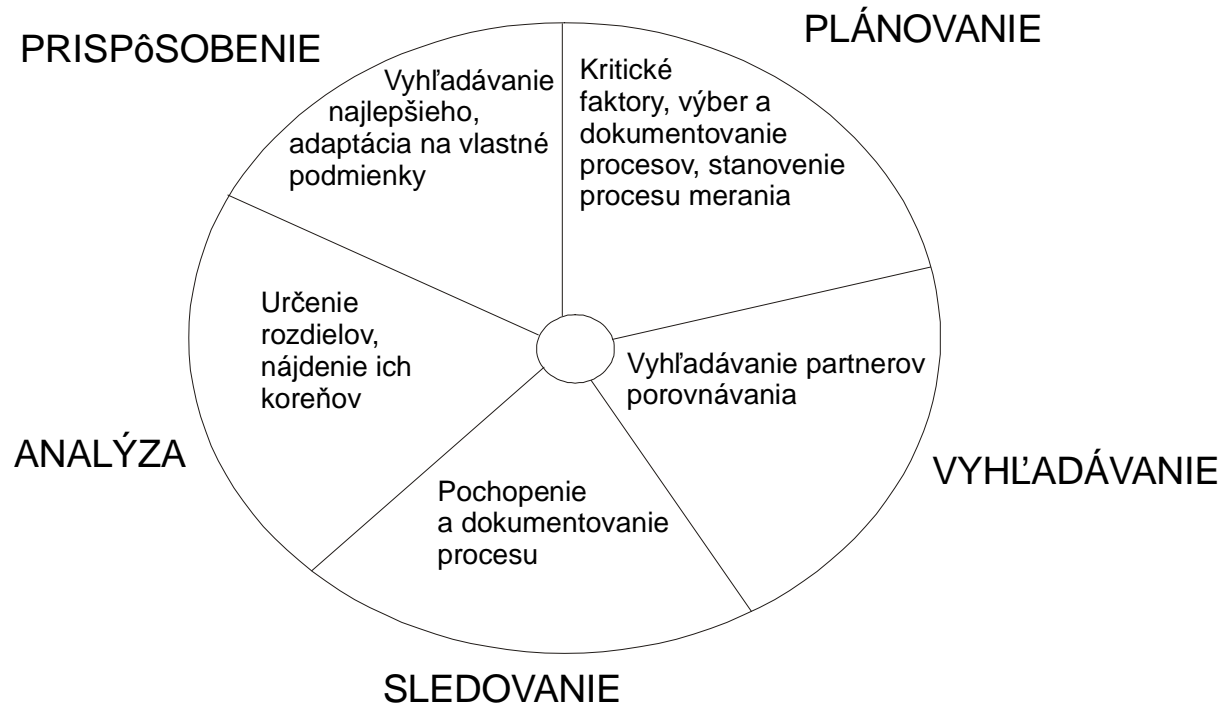
- **v**
výkonnosť (aká je naša pozícia)
čím je naša výkonnosť lepšia alebo horšia ako výkonnosť iných
- **p**
proces (čo sa môžeme naučiť od najlepších?)
- **s**
stratégia (ideme rovnakým smerom?)

K ČOMU/KOMU

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

- benchmarking nie je špionáž – je založený na využití zdrojov poskytovaných inou stranou

Proces benchmarkingu sa skladá z 5 etáp



Projekty a projektový manažment

Projekt nie je dokumentáciou

- je to prostriedok, aby sme mohli vyjadriť proces riadenia a plánovania rozsiahlych operácií
- mal by mať jasne určený cieľ, určenú stratégiu, myl by mať určené termíny začiatku a ukončenia, náklady a zdroje krytia týchto nákladov, jasne špecifikované prínosy

Pomocou projektov sa riešia úlohy, kt sú veľmi rozsiahle, veľmi rôznorodé (je potrebné úsilie viacerých), úlohy, kt obsahujú veľké množstvo väzieb a úlohy, kt majú obmedzené zdroje – finančné, ľudské a časové

Projektový manažment pozostáva z 2 častí:

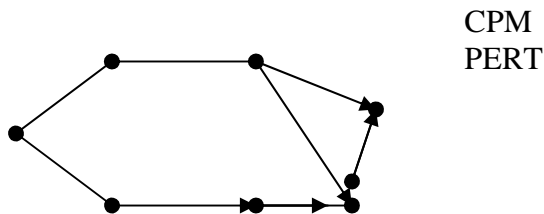
1. plánovanie
2. riadenie realizácie projektov

Načele riadenia realizácie je projektový manažér, kt pôsobí v org nezávisle od jej ogr štruktúr, je samostatnou organizáciou sadej organizácie

Plán	Činnosť	I.	II.	II.	IV.
	1	◆	◆		
Časové plány	2	◆	◆		
Gauttov diagram	3	◆		◆	
	4				

ako ďaleko sme splnili úlohy, či sme ich splnili za stanovený čas

- môže pomôcť pri dekompozícii – ak je 1 úloha veľká → nesprávne som dekomponoval činnosť, treba sa k tomu vrátiť
- kontrola by mala byť po určitých etapách



V projektovom manažmente treba naplánovať zodpovednosť

- na to sa používa matica zodpovednosti

Činnosť	Jano	Ďuro	Fero
1	X		X
2		X	X
3	X		X

S – kto schvaľuje

K – kto je konzultant

Z – je zodpovedný za realizáciu

Plán nákladov a zdrojov

- pre jednotlivé činnosti môžeme povedať, aké sú náklady, zdroje
- viem určiť disproporcie medzi zdrojmi a nápadmi

N	Z
2000	300
	500

Plán kontroly

- dátum, kedy sa kontrola vykonala
- kto ju vykonal

Kontrola	
Dátum	Kto

Potrebujem poznať kritériá, termín do kedy treba niečo urobiť

- potrebujem poznať výstup → nekontrolujem danú činnosť, ale výsledok

Plán rizík

- je treba špecifikovať riziko – aké sú riziká pre jednotlivé činnosti a opatrenia na elimináciu alebo zníženie príslušného rizika
- výsledkom všetkých plánov – celkový prehľad

Plány:

Krátkodobé

Dlhodobé

Strednodobé

Operatívne

Pri riadení realizácie projektu je potrebné:

- 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

MD, P12

VEDOMOSTI

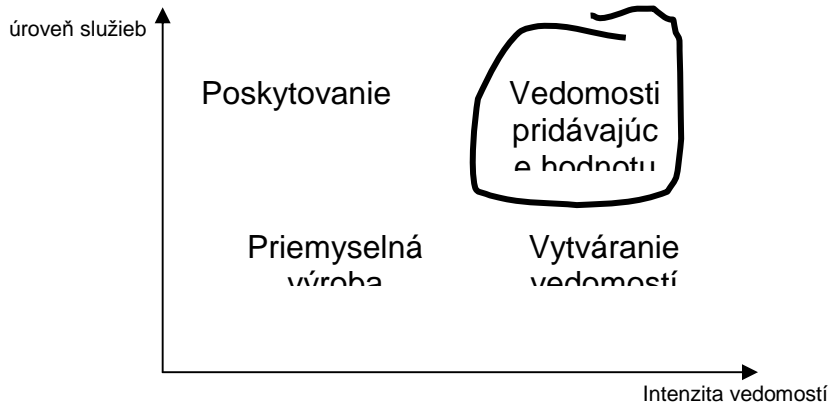
Vedomosti sú jednou (?) istotou

Vedomosti determinujú vývoj (prechod od industriálnej k informačnej spoločnosti)

Bohatstvo plynie z inovácií, no .. optimalizácia

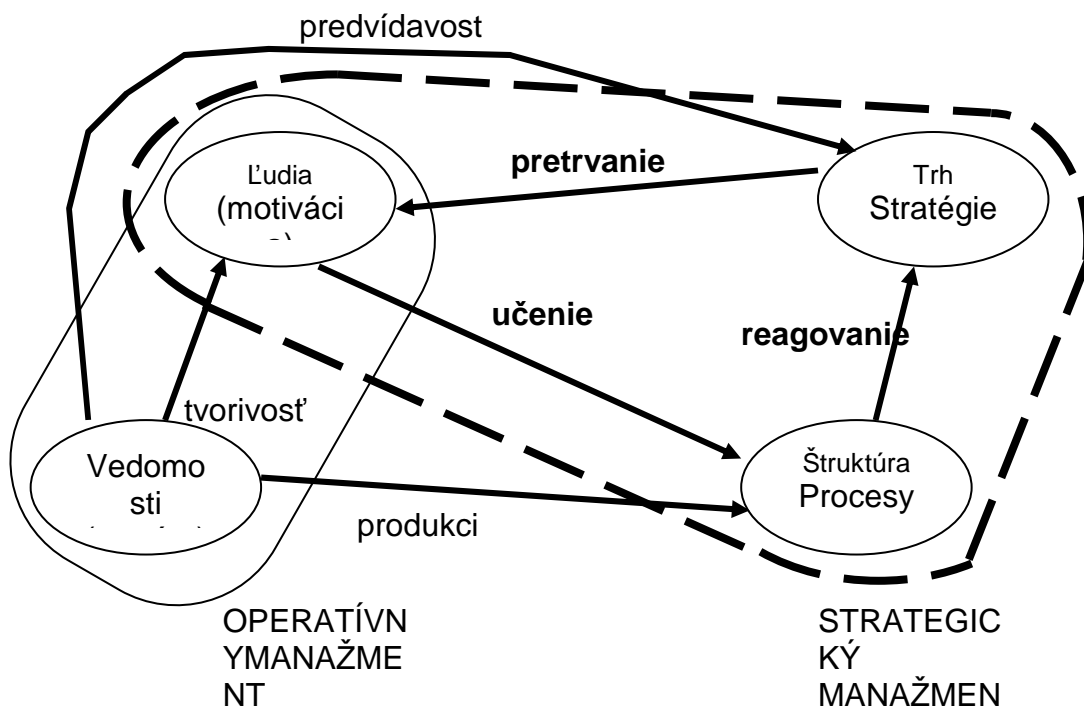
Budúcnosť nie je v počítačoch, ale sieťach – budúcnosť je v službách

Budúcnosť je v intelektuálnom vlastníctve



Smery

1. Od priemyselnej výroby k poskytovaniu služieb
 2. Od priemyselnej výroby k vytváraniu vedomostí (**vytváranie pridanej hodnoty**)
- } Optimum = prienik oboch



Data Warehouse

Data Mining

K schéme: Štruktúra, Procesy – prináša podporu po ľudí na dosiahnutie stratégie
Stratégia = aby dané veci prinášali ...

Operačný manažment vedomostí je dobrý pri štruktúrovaných problémoch – môžeme automatizovať

Základné otázky:

1. Ako je možné využiť existujúce vedomosti na získanie PH?
2. Ako môžeme vytvoriť zmysluplné vedomosti namiesto záplavy informácií?
3. Ako môžeme vytvoriť organizáciu, ktoré podporuje vytváranie vedomostí?
4. Ako môžeme viesť pracovníkov, aby tvorili vedomosti a aby sa o ne podelili?

Výsledkom by mali byť:

Vedomosti – ciele a zamerané na konkrétnu oblasť

Stratégia – o tom, ako využiť vedomosti na tvorbu pridanej hodnoty

Organizácia – založená na progresoch, témach

Profesionáli

1) ORGANIZÁCIA

Starý štýl

stabilita

nedostatok info

lokálne konanie

rozsiahla OŠ

funkcionalita a funkčnosť

zameranie na prácu

individualizmus

hierarchia

Nový štýl

dynamika, učenie sa

záplava info

globálne konanie

trvalosť jednotiek, rozsiahlosť sietí

orientácia na produkt a zákazníka

zameranie na zručnosti

tímovosť

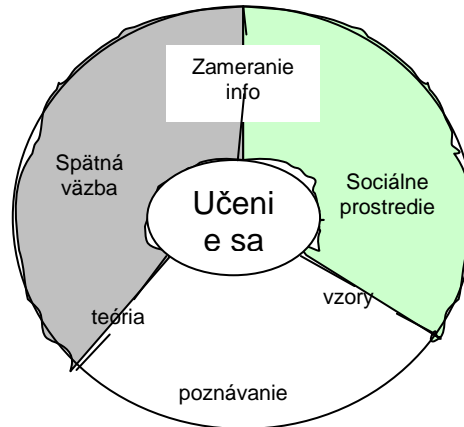
siete

2) PROFESIONÁLI

Profesionalizmus = rovnováha medzi tým, čo profesionáli prímajú a čo vykonávajú
Správanie = učenie, podelenie sa, kvalifikovanie

Viera (?) = zodpovednosť za učenie sa, vedomosti rastú pri odovzdávaní (pri interakcii s inými vedomosťami), z vedomosti profesionálov majú prospech aj iní

Hodnoty: sebavedomie, rešpekt, dôvera



3) VEDOMOSTI

Hodnota vedomostí závisí od

- kontextu – vhodnosť vedomostí o príslušnom prostredí
- komplexnosti – poznanie prostredia
- zamerania – zameranie na operácie (?) alebo strategickú úroveň

Vedomosti môžeme získavať – spätnou väzbou, sociálne prostredie, poznávaním

Manažment v

USA	je založený na dátach
JAP	na interakcii soc. prostredia, konzervatívne
EUR	na intelektu (vytváraní teórií, modelov)

Implementácia vyžaduje

- 1) decentralizácia právomocí a centralizácia vedomostí
- 2) zameranie na procesy

- vedomosti sa ukladajú do mentálnych modelov
- mentálne modely sú vysoko individualizované a vysoko zjednodušené
- úlohou manažérov je prekrytie rôznych mentálnych modelov

UČENIE SA a UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Spätná väzba zabezpečuje stabilitu (vedie k útlmu!) a flexibilitu

učiť sa je možné na základe:

1. skúseností a reflexii (adaptívne učenie sa)
2. očakávaní (anticipatívne učenie sa)
3. činnosť (učenie sa činnosťou)
4. sekundárne učenie sa

flexibilná učiaca sa organizácia
aktívna ... umožňuje učiť sa svojim členom – nepretržite a transformuje
učiaca sa ... nepretržite rozširuje svoju kapacitu vytvárať vlastnú budúcnosť

1. systémové myslenie (systémový prístup)
2. mentálne modely (predstavy)
3. osobné majstrovstvo (profesionalizmus)
4. tímové učenie (tímy)
5. spoločná vízia (motivácia)
6. dialóg (komunikácia)