
Poradenský proces - Diagnóza

Eva Švandová

Cíl diagnózy



- zkoumání problému
- identifikace faktorů a sil, které problém způsobují,
- příprava všech potřebných informací pro rozhodnutí, jak orientovat práci k vyřešení problému
- důkladné prověření důležitých vztahů mezi daným problémem, globálními cíli a výkonovými výsledky dosaženými zadavatelskou organizací,
- zjistit zákazníkům potenciál k provedení změn a efektivnímu vyřešení problému

Podniková diagnostika

- je vědní disciplínou
 - Diagnóza = poznání, rozpoznání, stanovení, určení **X**
 - Diagnostika = nauka o rozpoznávání a jeho metodách
 - Terapeutika podniku je nauka o způsobech léčení podnikových bolestí i nemocí,
-

-
- Kent a Gantt definovali 7 podnikových mikrobů:
 - 1. přeceňování vlastních schopností,
 - 2. přehnaná ctižádostivost,
 - 3. těžkopádnost,
 - 4. lehkomyšlnost,
 - 5. nedostatek vytrvalosti,
 - 6. tvrdohlavost,
 - 7. protekcionářství
 - KENT, W.; GANNT, H. L. Investigating an Industry: A Scientific Diagnosis of the Diseases of Management. New York : John Wiley and Sons, 1914.
-

Diagnostika podniku založená na poznatcích medicíny

- Třídění podnikových nemocí podle vývojové fáze podniku
 - dětské nemoci
 - nemoci středního věku
 - nemoci stáří
- Třídění podnikových nemocí dle příčin jejich vzniku
 - krize v důsledku nedostatku zdrojů
 - krize účelnosti na výstupu
 - poruchy činnosti funkčních útvarů podniku
- Třídění dle zdroje příčin jejich vzniku
 - způsobené vnitřními vlivy
 - způsobené vnějšími vlivy

Diagnostická činnost

- definice rámce a vymezení nezbytných faktů
 - zjišťování faktického stavu
 - analýza fakt
 - zpětná vazby zákazníka
-

Koncepční rámec diagnózy

- „přeformulování“ problému
 - zjistit:
 - problém
 - příčiny problému
 - další podstatné vztahy
 - zákazníkuv potenciál řešit problém
 - možné směry další akce
-

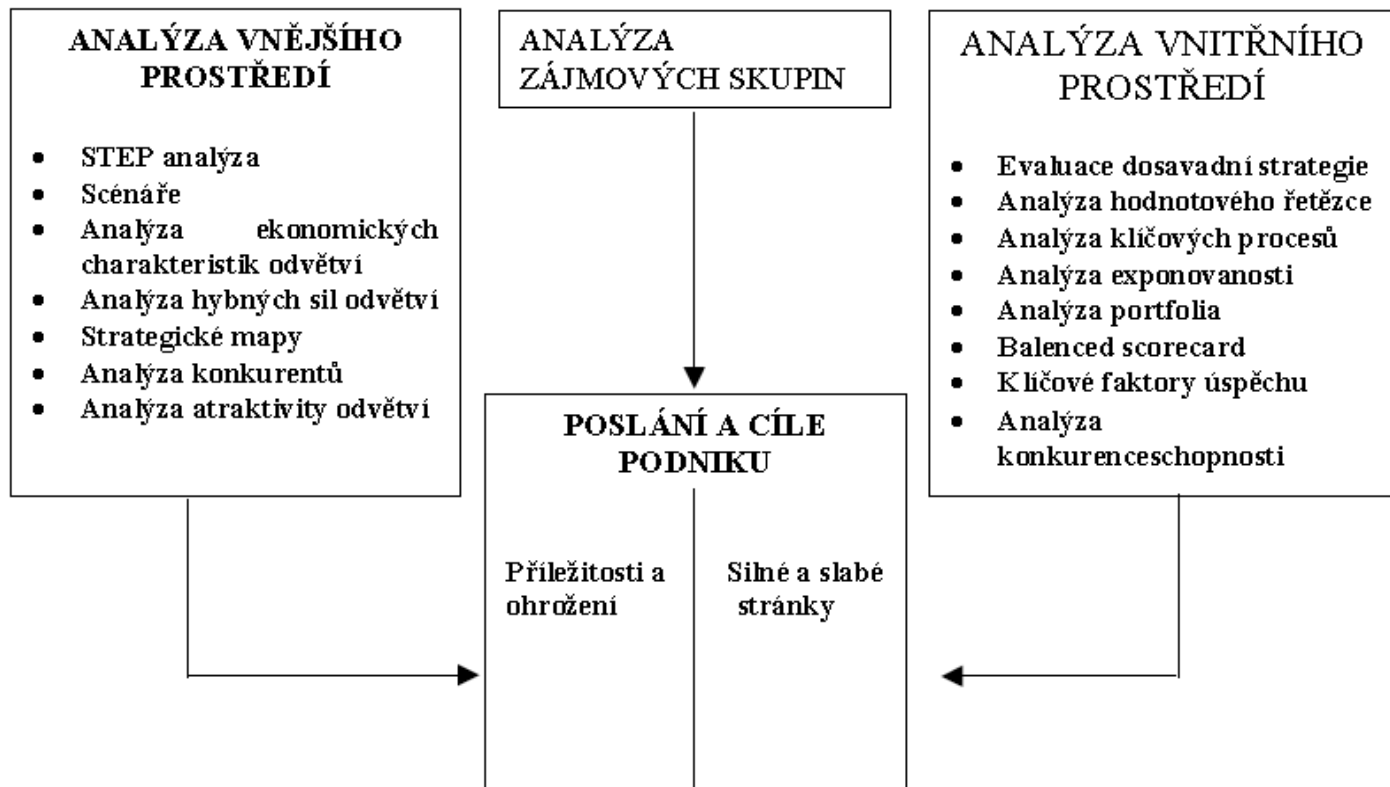
Problém



- typy problému:
 - korektivní
 - progresivní
 - tvůrčí
- dimenze problému:
 - podstata
 - organizační nebo fyzické umístění
 - „vlastnictví“ problému
 - absolutní a relativní rozsah
 - časová perspektiva
 - [zpět](#)

Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky

- model tří oblastí
 - primární oblast
 - sekundární oblast
 - terciární oblast
 - model dvou oblastí
 - operační komponenty
 - administrativně řídicí komponenty
 - model pěti oblastí
 - operační jádro
 - operační podpora
 - organizační podpora
 - top management
 - middle management
-



Vymezení nezbytných faktů



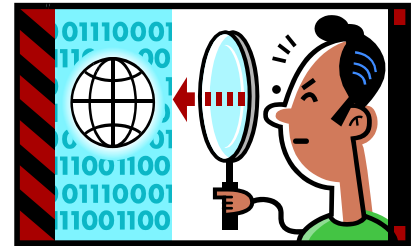
- plán na shromažďování dat
 - vymezení obsahu údajů
 - s jakou mírou podrobnosti
 - za jaký časový úsek budou data zkoumána
 - šíře záběru získávaných dat
 - organizace a uspořádání údajů
-

Zjišťování faktického stavu

- zdroje faktů
 - záznamy
 - události a podmínky
 - vzpomínky
- problémy při vyhledávání zaznamenaných dat
- metody k získávání informací
 - pozorování
 - zvláštní zpráva
 - dotazníky
 - setkání k shromažďování dat
 - průzkumy postoje zaměstnanců
 - odhady

Informace získávané pozorováním

- ❑ plán továrny, skladů a kanceláří;
- ❑ tok operací, materiálů a lidí;
- ❑ pracovní metody;
- ❑ pracovní tempo a disciplína;
- ❑ pracovní podmínky;
- ❑ postoje a chování vyšších a středních řídicích pracovníků, mistrů, štábních specialistů a dělníků;
- ❑ mezilidské a meziskupinové vztahy



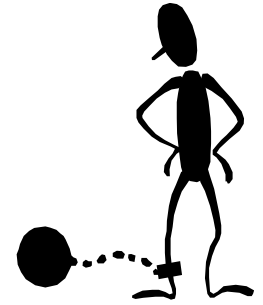
Analýza faktů

- editace údajů
 - klasifikace dat dle kritérií (dle času, místa, odpovědnosti, struktury, ovlivňujících faktorů)
 - analýza dat
-

Analýza dat

- statistické metody
 - matematické modelování
 - grafické techniky
 - cílem je určení vztahů, proporcí a trendů, definovat vztahy, které jsou významné a nikoliv nahodilé
 - podílové ukazatele – vyjádření vztahů
-

Zpětná vazba na klienta



- Poskytuje informace, které mohou:
 - sdělit mu něco nového a významného o jeho organizaci;
 - informovat jej o přístupu, který zvolil poradce, a dosaženém pokroku;
 - zvýšit aktivní podíl klienta na řešení úkolu;
 - pomoci poradci setrvat ve správném směru nebo, v případě nutnosti, změnit orientaci zkoumání.

Kauzální analýza

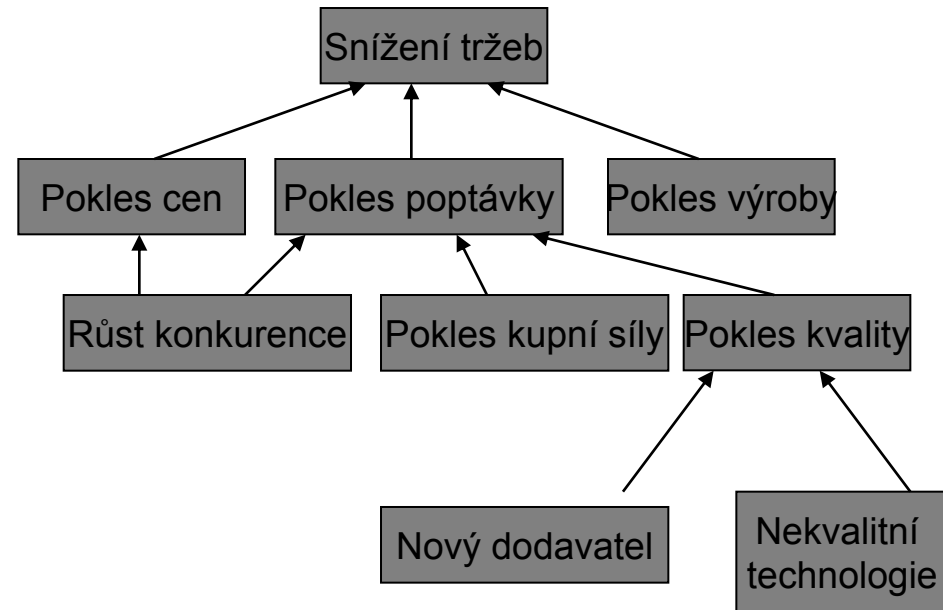
- zjistit vztahy mezi podmínkami a událostmi
- poskytuje klíč k plánování změny a zlepšení
- Postup kauzální analýzy:
 - popis problému (identita, lokalizace, čas, rozsah)
 - vydělení jedinečných rysů problému
 - specifikace pravděpodobných příčin problému
 - testování příčin a jejich verifikace

další metody:

- kauzální řetězec
 - strom kauzálních vztahů
 - Ishikawův diagram – „rybí kost“
 - kauzální diagnóza
 - Paretova analýza
-

Strom kauzálních vztahů

- Snížení tržeb je způsobeno
 - Poklesem cen
 - Růst konkurence
 - Vysoké zásoby na skladě
 - Změna nákupčího
 - Změna systému objednávek
 - Nižší poptávkou
 - Růst konkurence
 - Pokles kvality
 - Nový dodavatel
 - Nekvalitní technologie
 - Pokles kupní síly obyvatelstva
 - Hospodářská krize
 - Poklesem výroby
 - Porucha výrobního zařízení



• *Změna dodavatele
technologií*

• *Změna dodavatelů surovin*

Stanovení kauzálního řetězce

od posuzovaného následku k primární příčině

zákazník zrušil kontrakt

zboží nebylo dodáno

v prodejním oddělení není objednávka

prodejce nezaslal písemnou objednávku

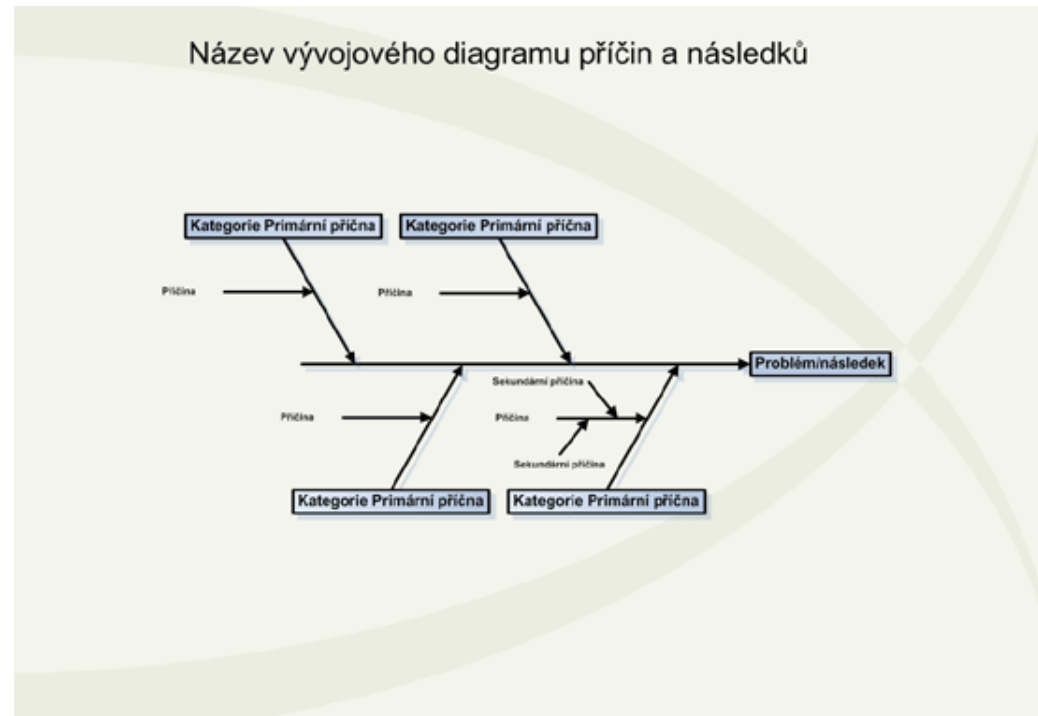
prodejce neznal svoje povinnosti

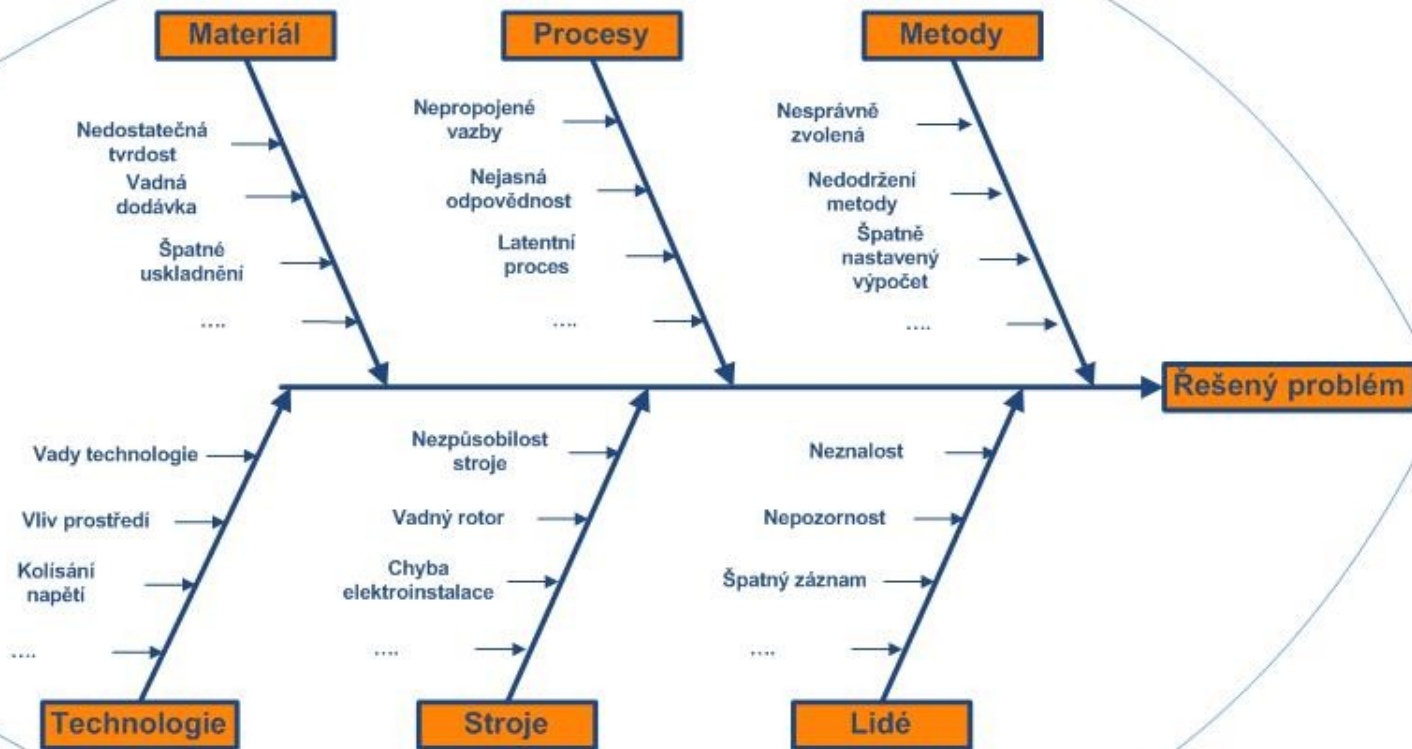
prodejce je špatně seznámen s náplní své funkce

prodejce je synovcem ředitele podniku

Diagram příčin a následků

- Ishikawův diagram, Cause-effect diagram, metoda rybí kost
- Postup tvorby:
 1. Nakreslit páteř ryby s problémem
 2. Nakreslit kosti – možné příčiny
 3. Ohodnotit váhami
 4. Použít Pareto analýzu





Kauzální diagnóza

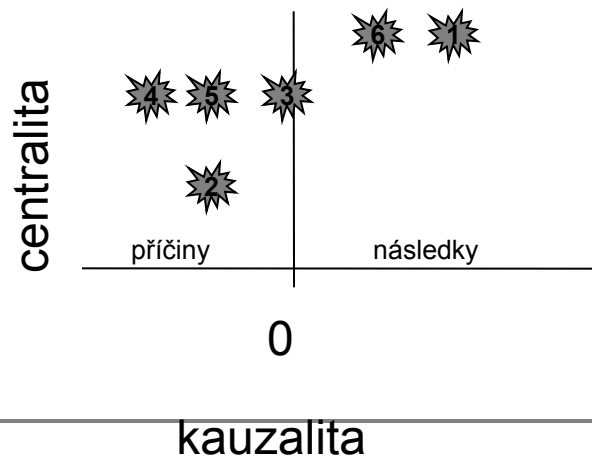
- Je třeba zaznamenat všechny změny (jevy), ke kterým došlo
- U každého jevu pak zjišťujeme, zda je či není příčinou dalších jevů

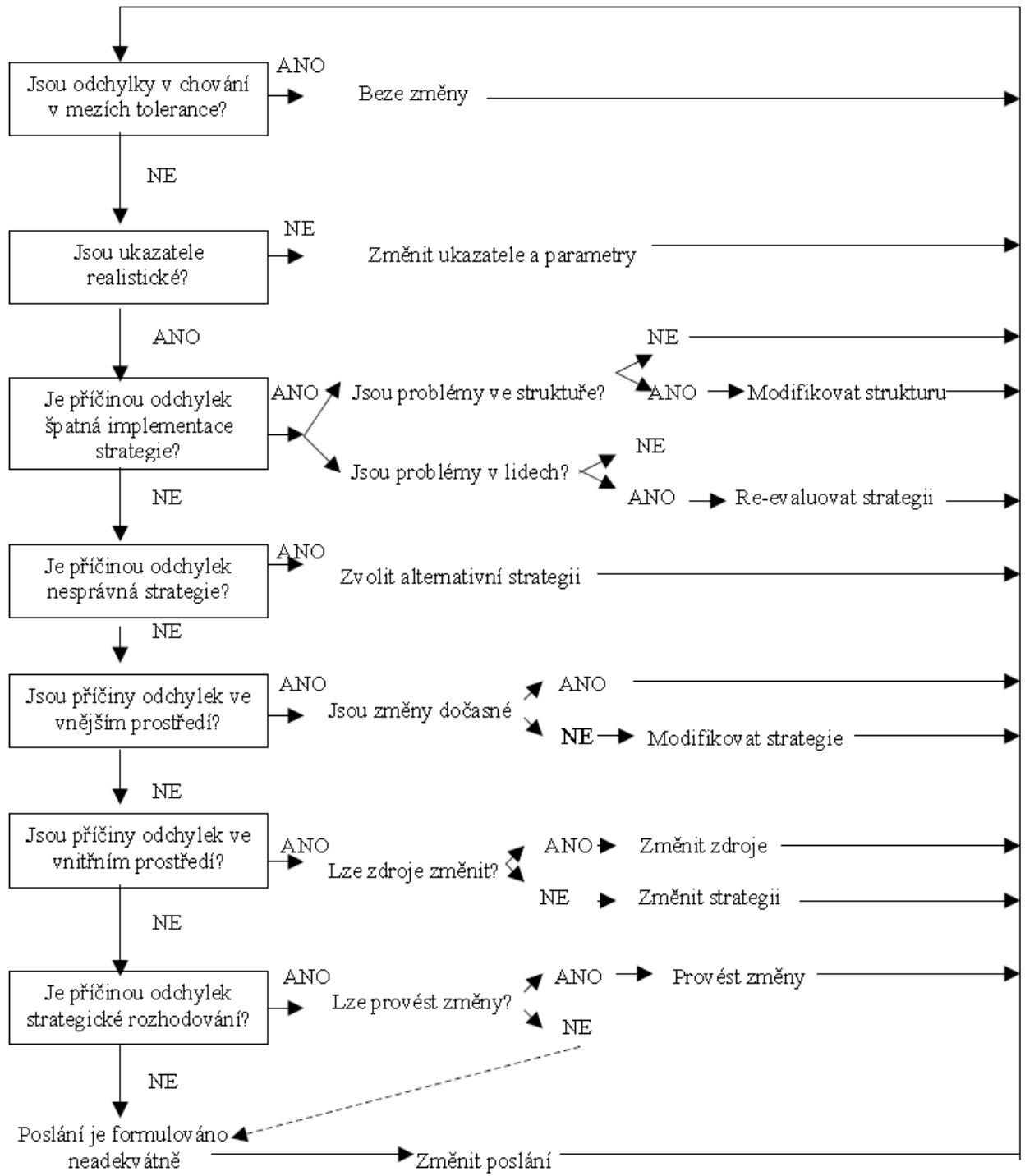
Postup:

- Sepsat jevy do řádků a do sloupců
- Vepsat do tabulky jedničku, jeli jev v řádku příčinou jevu ve sloupci
- Součet v řádcích – příčinnost (P)
- Součet ve sloupcích – následnost (N)
- Ukazatel kauzality – $N-P$ ($N > 0$, $N < 0$)
- Ukazatel centrality – $N+P$ (důležitost)

- Pokles tržeb
- Růst konkurence
- Pokles kvality
- Změna dodavatele surovin
- Změna dodavatele zařízení
- Pokles výroby
- [zpět](#)

	Pokles tržeb	Růst konkurence	Pokles kvality	Změna dodavatele surovin	Změna dodavatele zařízení	Pokles výroby
Pokles tržeb						
Růst konkurence	1					1
Pokles kvality	1					1
Změna dodavatele surovin	1		1		1	1
Změna dodavatele zařízení	1		1			1
Pokles výroby	1					
Následnosti	5	0	2	0	1	4
Příčinnosti	0	2	2	4	3	1
Kauzalita	5	-2	0	-4	-2	3
Centralita	5	2	4	4	4	5







Metody kreativního myšlení

Kreativní postup řešení

1. Definice problému – je, má být, kritéria
 2. Analýza, sběr informací, tvorba variant řešení
 3. inkubace, odstup od myšlenek
 4. nalezení nového řešení
 5. implementace
-

Metody kreativního myšlení

- intuitivní metody tvořivého myšlení
 - cílem je nahromadit co nejvíce nápadů
 - brainstorming
 - synektika
 - delfská metoda
 - metoda 6 klobouků
 - systematické metody tvořivého myšlení
 - metoda morfologické analýzy
 - metoda kinematického obrácení
 - metoda porovnávání funkcí
 - metoda stromu významnosti
-

Brainstorming

- důležitá definice problému
 - diskuse s odloženým hodnocením
 - zákaz kritiky
 - kvantita nad kvalitou
 - rozvíjení návrhů
 - rovnost účastníků
 - obdobou je brainwriting
 - 6 osob 3 způsoby řešení v 5 kolech
 - vysoká efektivnost – 15 – 20 % úspěšných návrhů
-

Synektika

- W.J.J. Gordon
 - hledání analogií, ne volné asociace
 - využití hlavně při vývoji nových produktů
 - přímá analogie, osobní analogie, fantastická analogie, symbolická analogie
 - z oblastí biologie, historie, technika, společnost, politika, ekonomika
-

Metoda šesti myslících klobouků

- zhodnocení již navržených řešení
 - každý z účastníků je zastáncem pouze jedné role
 - role dána barvou klobouku
 - bílá
 - červená
 - černá
 - žlutá
 - zelená
 - modrá
-

Morfologická analýza

- analýza jednotlivých prvků problému
 - stanovení možných variant jednotlivých prvků
 - následná kombinace jednotlivých variant řešení jednotlivých prvků
-

Děkuji za pozornost
