
Poradenský proces - Diagnóza

Eva Švandová

Cíl diagnózy



- zkoumání problému (CO, KDE)
- identifikace faktorů a sil, které problém způsobují, (PROČ)
- 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,

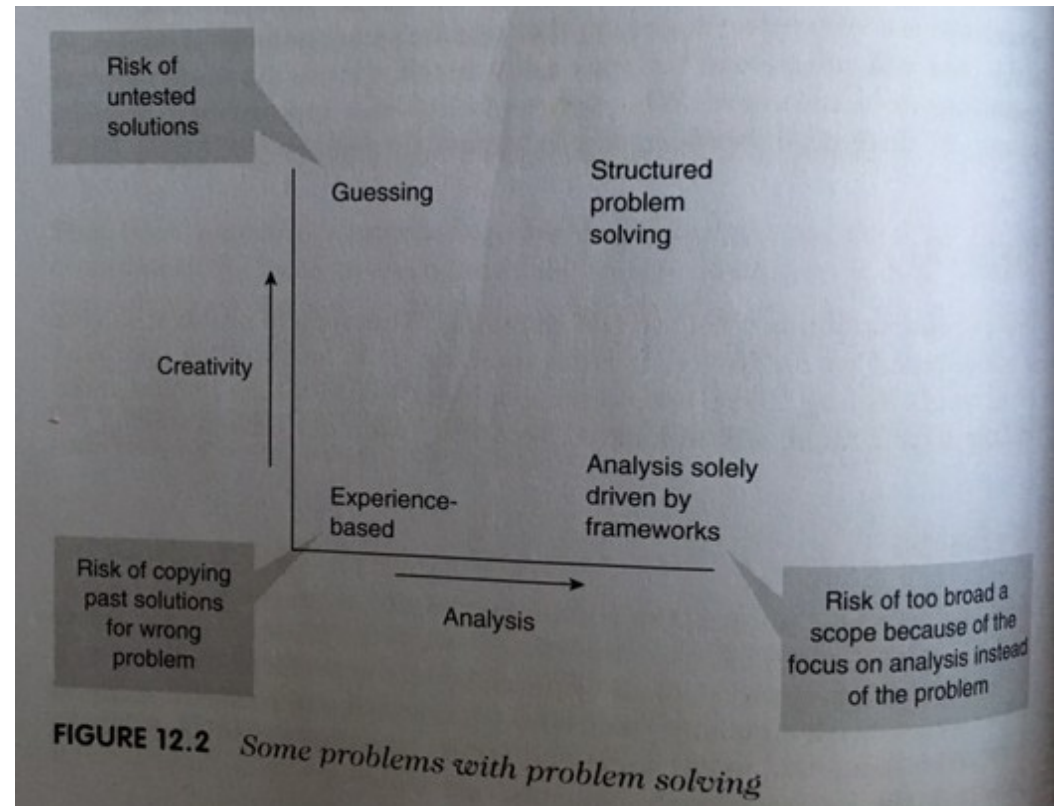
-
- Kent a Gantt definovali 7 podnikových mikrobů:
 - 1. přeceňování vlastních schopností,
 - 2. přehnaná ctižádostivost,
 - 3. těžkopádnost,
 - 4. lehkomyšlnost,
 - 5. nedostatek vytrvalosti,
 - 6. tvrdohlavost,
 - 7. protekcionářství
 - KENT, W.; GANNT, H. L. Investigating an Industry: A Scientific 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
- **problém je mezera mezi dosaženým a požadovaným výsledkem vnímaná vlastníkem problému**
- zjistit:
 - problém
 - příčiny problému
 - další podstatné vztahy
 - zákazníkuv potenciál řešit problém
 - možné směry další akce

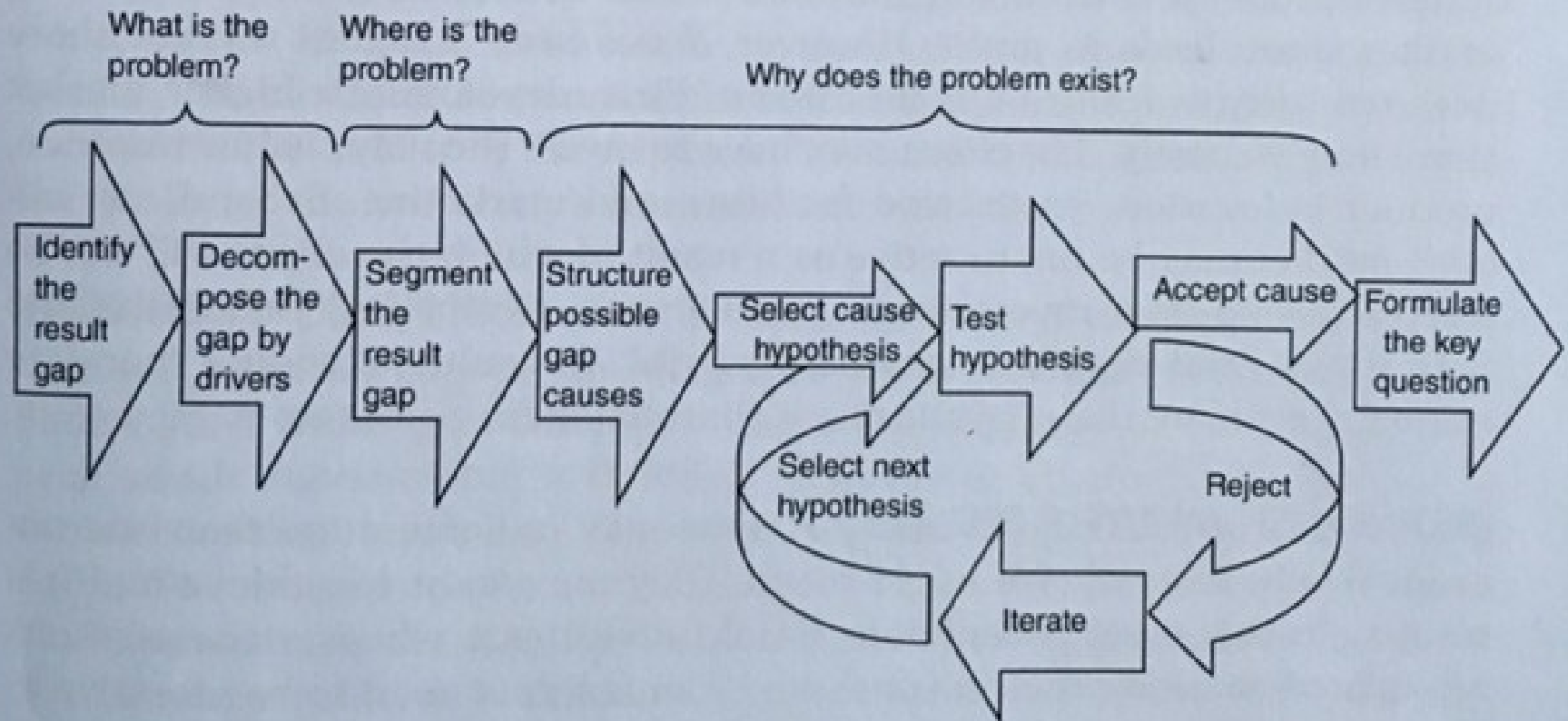


FIGURE 12.4 *The structured approach for diagnosing a problem*

Problém

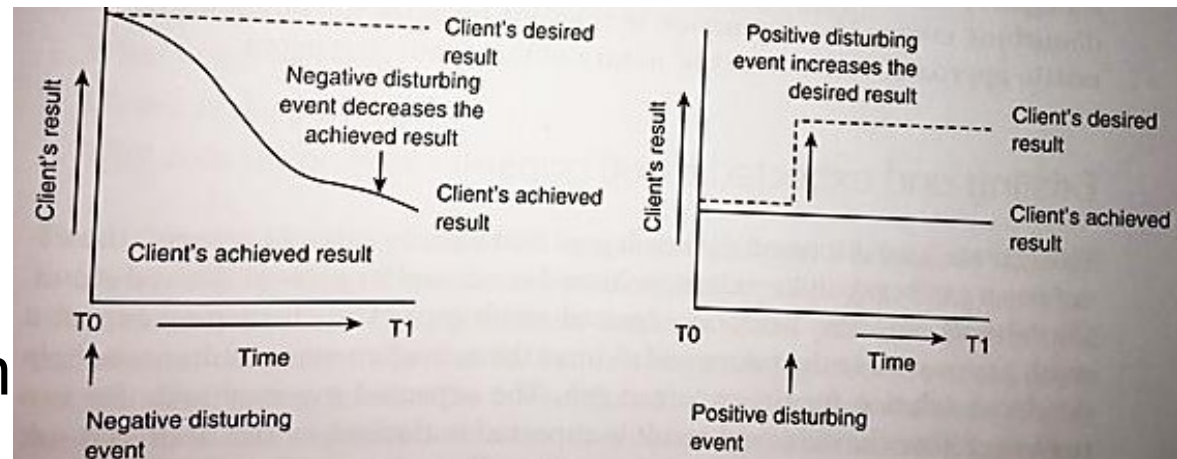


■ typy problému:

- korektivní
- progresivní
- tvůrčí

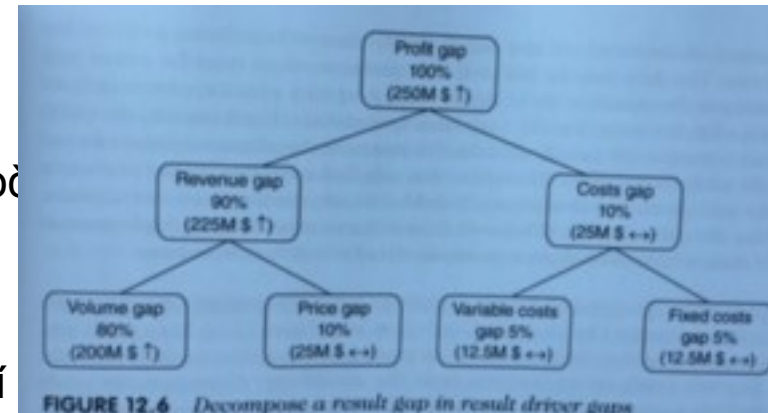
■ dimenze problém

- podstata
- organizační nebo fyzické umístění
- „vlastnictví“ problému
- absolutní a relativní rozsah
- časová perspektiva
- [zpět](#)



Podstata problému (CO)

- Co je problém (pracovat na reálných problémech)
 - Jaký výsledek je požadovaný – kvalita, zisk, spokojenost zákazníka, tržní podíl....
 - Kritické posouzení – jedná se skutečně o cíl? Proč je tržní podíl problém? Proč je pro vás důležitý tržní podíl? Kvůli zisku? Zisk je tím cílem!
 - Odhalení skrytých předpokladů – tržní podíl je důležitý pokud vede k zisku, což ale nemusí být vždy pravda, může to být nákladné zvyšovat tržní podíl (produktové inovace....)
 - Odlišovat vícero požadovaných výsledků – poradce posoudí, zda spolu nějak souvisí?
 - Sestavit hierarchii výsledků – snaha se zaměřit na hierarchicky nejvyšší cíl, doporučit klientovi, **roste komplexita diagnózy**
 - Nicméně co s dalšími požadovanými výsledky? – bez vztahu k hlavnímu – neřešit, jiný projekt; se vztahem – je třeba řešit, kvalita vzdělání a výzkumu na univerzitě – výuka a výzkum spolu souvisí, kvalitou obou je potřeba řešit
 - **Důležitá je dekompozice problému (problém zisku, problém tržby nebo nákladů?.....)**
 - Analýza mezery - sběr dat a sestavení modelu



Vymezení nezbytných faktů



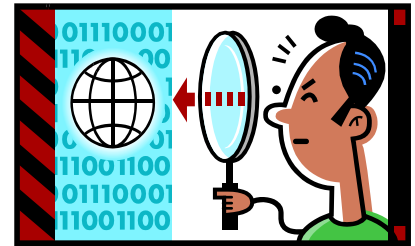
- plán na shromažďování dat
- vymezení obsahu údajů
- s jakou mírou podrobnosti
- za jaký časový úsek budou data zkoumána
- šíře záběru získávaných dat
- organizace a uspořádání údajů

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
- Důležitá kontrola získaných dat

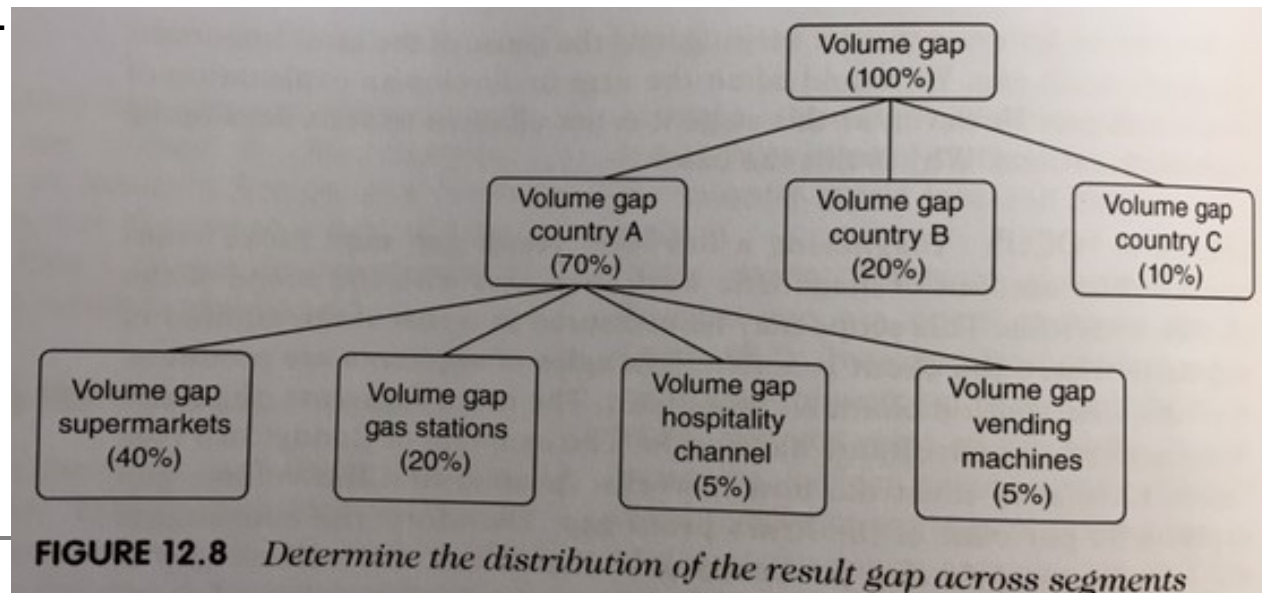
Informace získávané pozorováním

- ❑ 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



Lokalizace problému (KDE)

- posouzení existence problému s ohledem na různé segmenty a vymezit oblast pro diagnostiku segmentem, kde se problém vyskytuje.
- Segment může být dán produktem, zemí, distribučním kanálem apod.
- **Je třeba odhalit přesnou lokalizaci problému a vyhnout se tak pasti průměru** (negativní výsledek v jednom segmentu a pozitivní výsledek v druhém segmentu).
- Které kritérium zvolit pro dekompozici – to, které vysvětluje největší procento mezery a je zde nejvíce nerovnoměrná distribuce mezery mezi jednotlivé segmenty.



Příčiny problému

- Logické strukturování (MECE)
 - Musí vysvětlovat podstatu problému
 - Mohou být příčiny poklesu zisku Tržby, Náklady, Reputace?
 - Vzájemně exkluzivní (mutually exclusive)
 - Je správně stanovení příčin problému vysokých výrobních nákladů takto: Nízké výrobní množství, vysoká kvalita výroby, vysoká produktová diference
 - Kolektivně vyčerpávající (collectively exhaustive)
 - Chybí něco? Vysvětlení poklesu tržeb (podnik působí v několika zákaznických segmentech na určitém produktovém trhu) – pokles poptávky, pokles podílu v rámci segmentu

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:

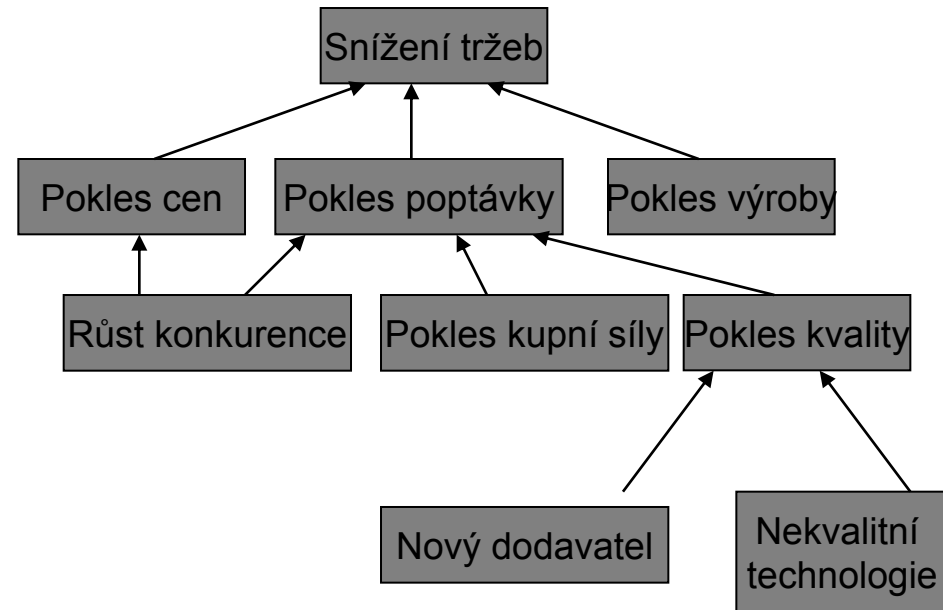
- kauzální řetězec
- strom kauzálních vztahů
- Ishikawův diagram – „rybí kost“
- kauzální diagnóza
- Paretova analýza
- Pozor na zahlcení množstvím faktů – aplikace **Occamovy břitvy**

Occamova břitva

- metodický filosofický princip
 - Množství (tj. důvodů, příčin) se nemá dokládat, není-li to nezbytné
 - Entity se nemají zmnožovat více, než je nutné.
 - pojmenován byl po anglickém filosofovi, františkánském mnichu Williamovi z Ockhamu (asi 1285-1349)
1. zvažte, jaké informace skutečně potřebujete pro své rozhodování.
 2. Pokud jste byli schopni funkčně rozhodovat na základě dosavadních podkladů, žádné další informace nepotřebujete.
 3. Pokud máte na výběr z více řešení, zaměřte se na nejméně komplikované.
 4. zvažte, co vám přinese nová tabulka, rozbor či analýza a k čemu nová informace bude sloužit.
 5. Pokud nějaký proces pro dosažení cíle či požadovaného výsledku není nezbytný, poté je můžete zrušit.
- <http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovník&act=zobrazit&idd=&pismo=&vyraz=1189079801&heslo=Occamova%20b%F8itva>

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

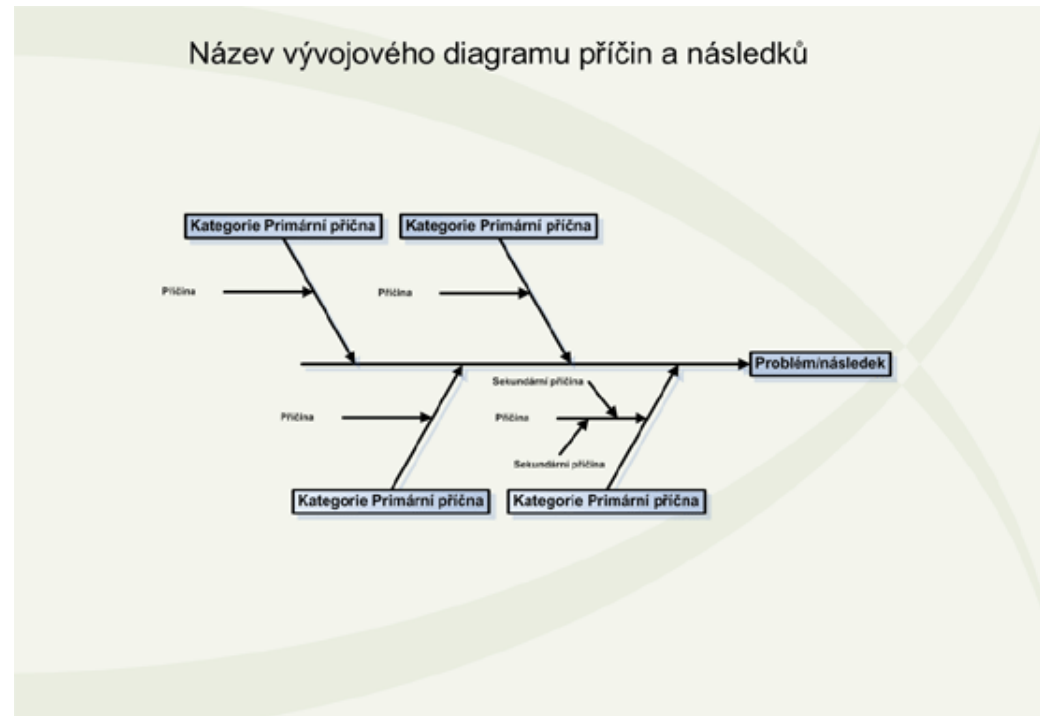
prodejce neznal svoje povinnosti

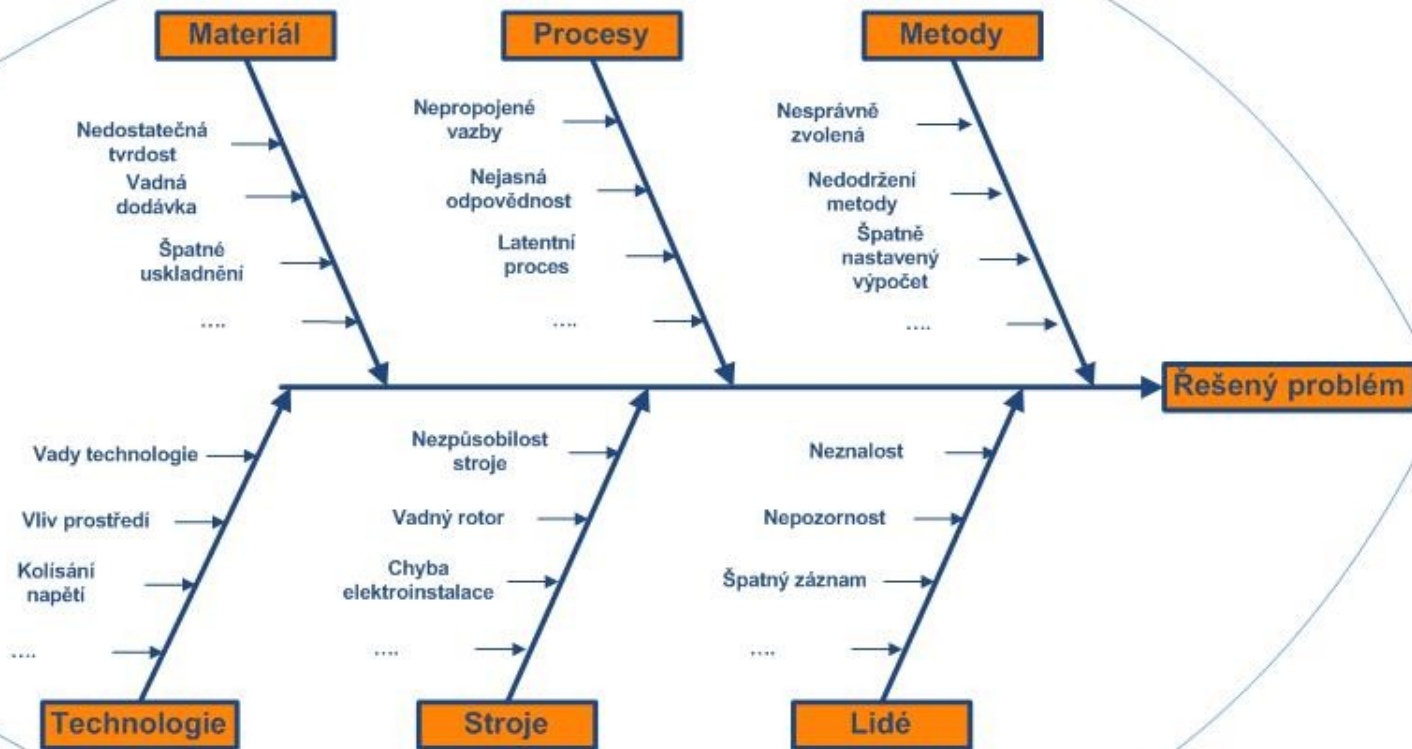
prodejce je špatně seznámen s náplní své funkce

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





<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/system-kvality/kvalita-metody/ishikawa-diagram/>

Kauzální diagnóza

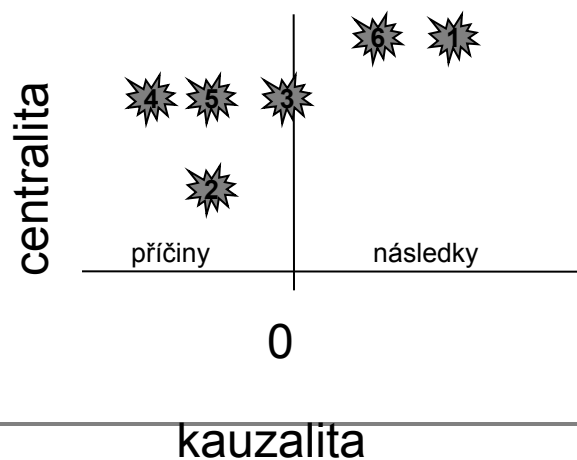
- Je třeba zaznamenat všechny změny (jevy), ke kterým došlo
- U každého jevu pak zjišťujeme, zda je či není příčinou dalších jevů

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)

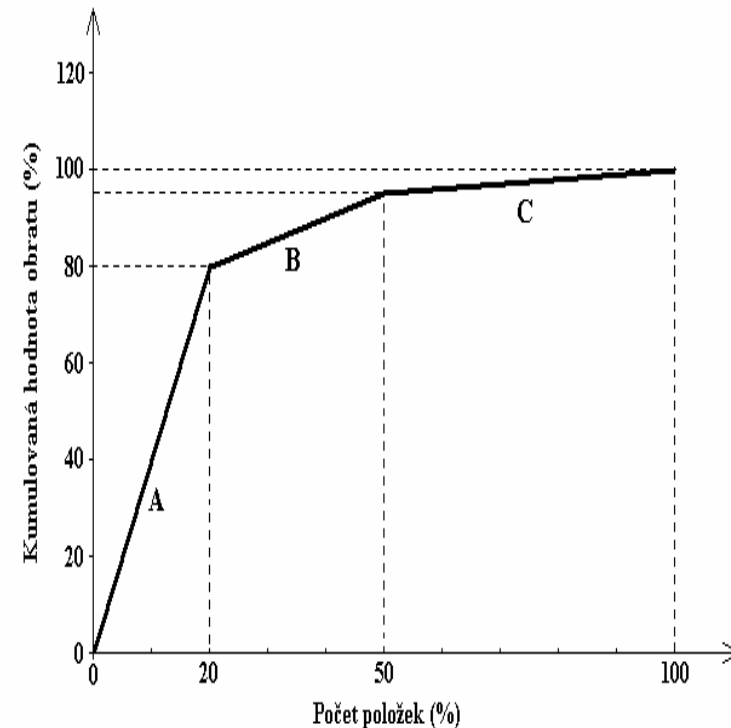
- Pokles tržeb
- Růst konkurence
- Pokles kvality
- Změna dodavatele surovin
- Změna dodavatele zařízení
- Pokles výroby
- [zpět](#)

	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



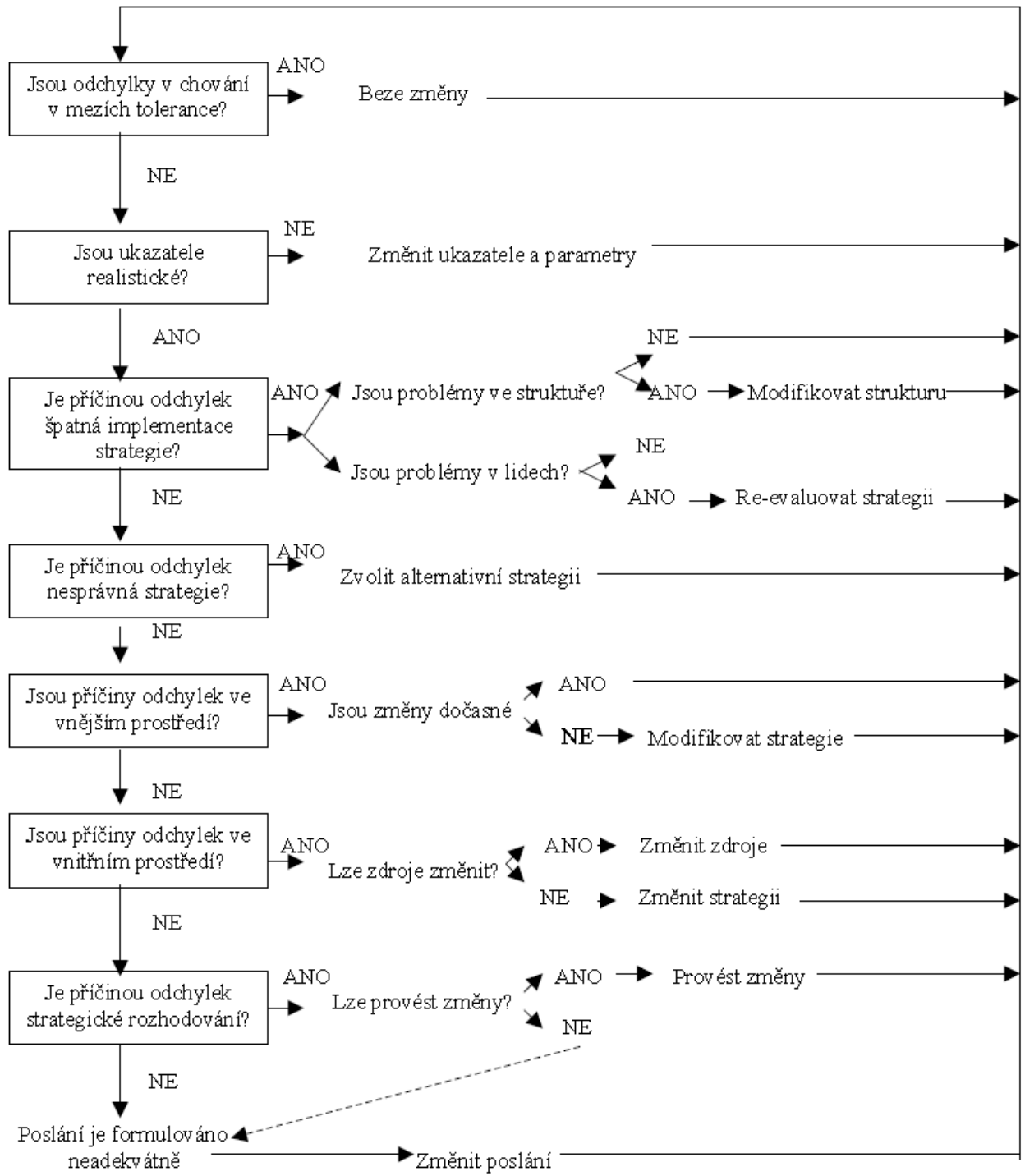
Pareto analýza

- jedná se o jednoduchou třídící metodu,
- využívá Paretova pravidla:
 - 80 % důsledků je způsobeno 20 % všech možných příčin; např.:
 - 80 % obratu je tvořeno 20 % celého sortimentu
 - 80 % celkové nákupní hodnoty se nakupuje u 20 % dodavatelů
 - 80 % neshodných výrobků je způsobeno 20 % možných příčin,
- zobrazena pomocí grafu



Výběr hypotézy o možné příčině, usuzování

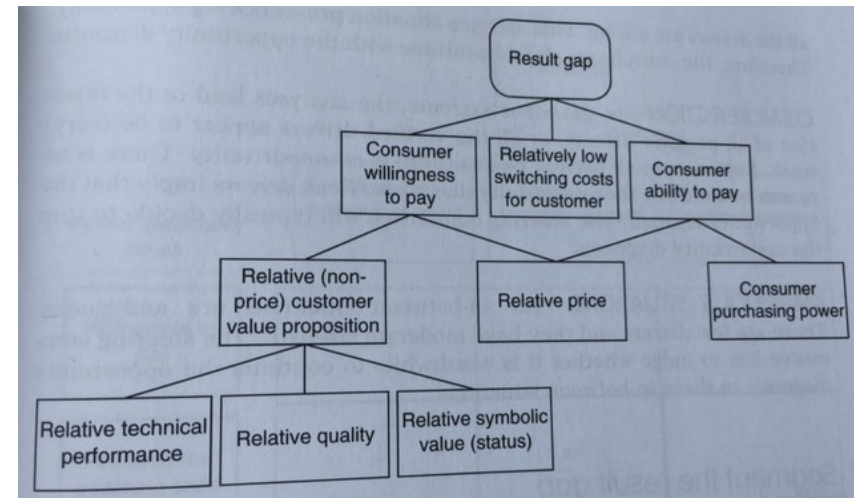
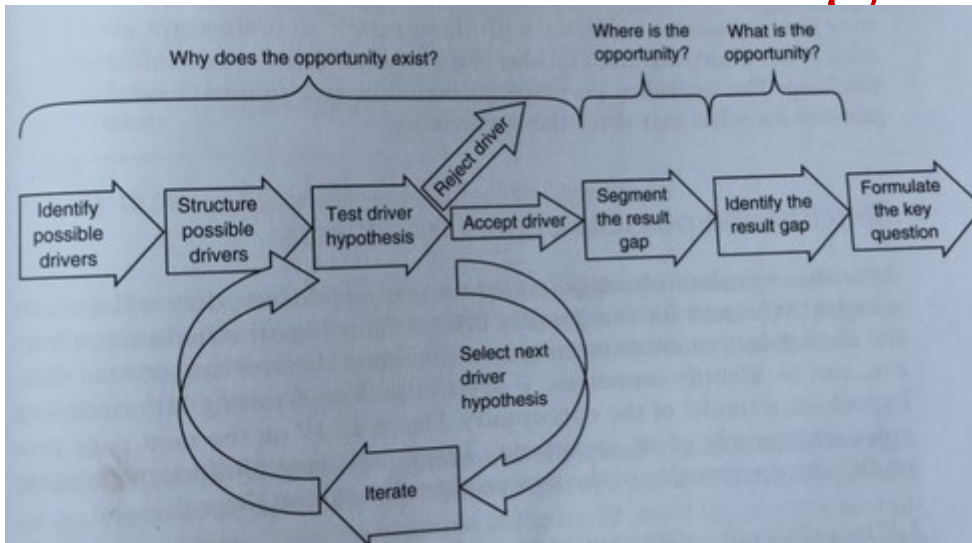
- Abductive reasoning, deductive, inductive
- Na základě analýzy dat výběr příčiny, která může být příčinou
- Vysoké náklady na produkt – možná příčina malé vyráběné množství
- Pokud je malé výrobní (nevhodné) množství, pak jsou vysoké náklady – slouží jako hypotéza. Vyrábí podnik v nevhodném množství? Ano, je to možná příčina
- Pokračujeme dokud nevysvětlíme celou mezeru



Analýza faktů

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

Positive disturbing event

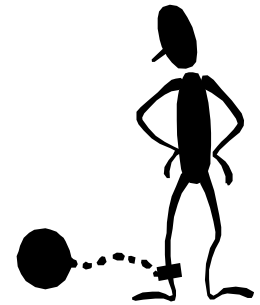


- Zvýšit žádoucí výsledek
- Existuje příležitost, kterou může klient využít, je třeba ji monetárně zhodnotit
- Identifikace možných hnacích motorů (drivers) - proč ta příležitost existuje?, využití znalostí vlastních okolí k definici příležitosti
- Strukturování „drivers“
- Testování možných drivers – benchmarking
- Segmentace příležitosti
- Posouzení velikosti příležitosti

Porad'te...

- podniku, který expandoval na americký trh s novým typem vozidla (rodinný vůz). V Evropě se velmi dobře prodával, ale tržby ze zahraničí jsou nižší než se očekávalo, a to i ve světle kladného přijetí vozidla z počátku. Možná formulace problému „špatný prodej“. Došlo ke schůzce 3 manažerů – výrobní, marketingový, obchodní. Poskytněte metodickou pomoc při hledání příčin problému (využijte znalosti metod kauzální analýzy)

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.

Další metody využitelné poradcem ve fázi diagnózy

- Analýza silového pole
- Metoda šesti slov
- Delfy metoda
- Myšlenková mapa
- Metoda d'áblova advokáta
- SWOT analýza

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

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

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