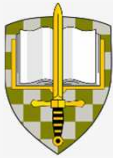


Řízení podle cílů (MBO), Management změny





Obsah přednášky

1. Úvod
2. Základní pojmy MBO
3. MBO a stanovování cílů – výhody a úskalí
4. Základní pojmy managementu změny
5. Modely řízení změny
6. Závěr

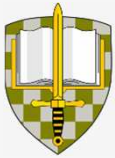




1. Úvod

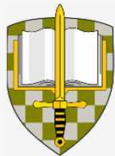
„Ten nejpomalejší, který neztratil
z očí cíl, jde stále ještě rychleji,
než ten, který bloudí bez cíle.“
Gotthold Ephraim Lessing





2. Základní pojmy MBO





Řízení podle cílů - MBO:

- **Proces definování cílů** v organizaci tak, že vedení a zaměstnanci (podřízení) se dohodly na cílech a pochopili, co je třeba udělat v organizaci za účelem dosažení těchto cílů.
- **Proces řízení**, zaměřený na definování cílů a úkolů pro budoucí směřování firmy vzhledem k poslání firmy, zajištění prostředků k dosažení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů.

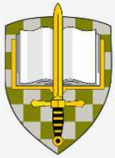




Řízení podle cílů - MBO:

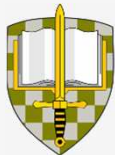
- Využívá se k usnadnění formulace, sladění, harmonickému plnění a kontrole soustavy (hierarchické struktury) podnikových cílů.
- Zahrnuje integrační **postupy sladování cílů různých organizačních úrovní řízení, různých organizačních jednotek a různých dílčích kolektivů podniku.**
- Další modifikace jako Řízení podle výsledků, Cílové řízení, Řízení výkonnosti nebo Řízení a kontrola podle cílů.
- **Moderní pojetí MBO – Balanced Scorecard.**





2. MBO a stanovování cílů – výhody a úskalí

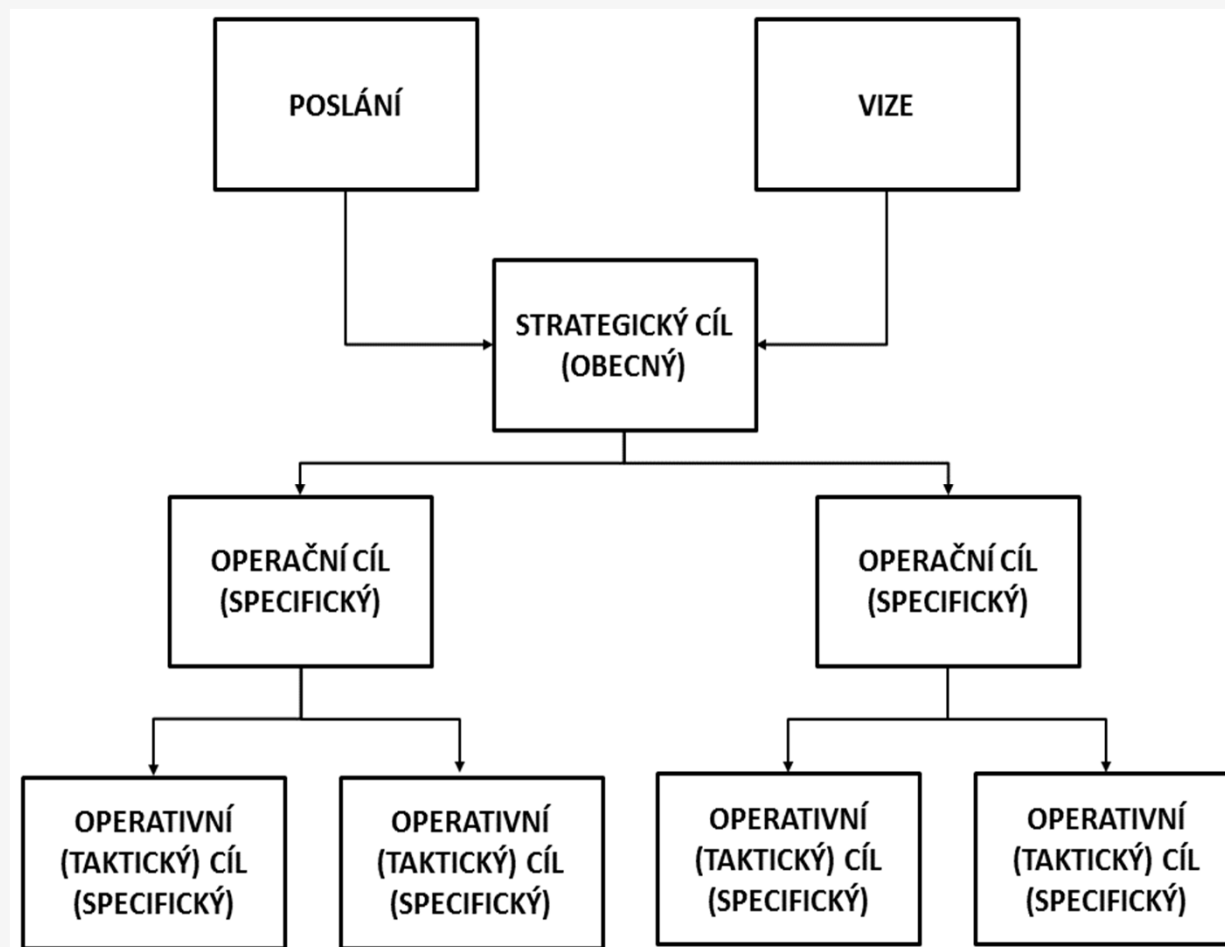


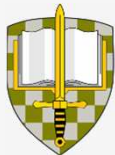


Strom cílů:

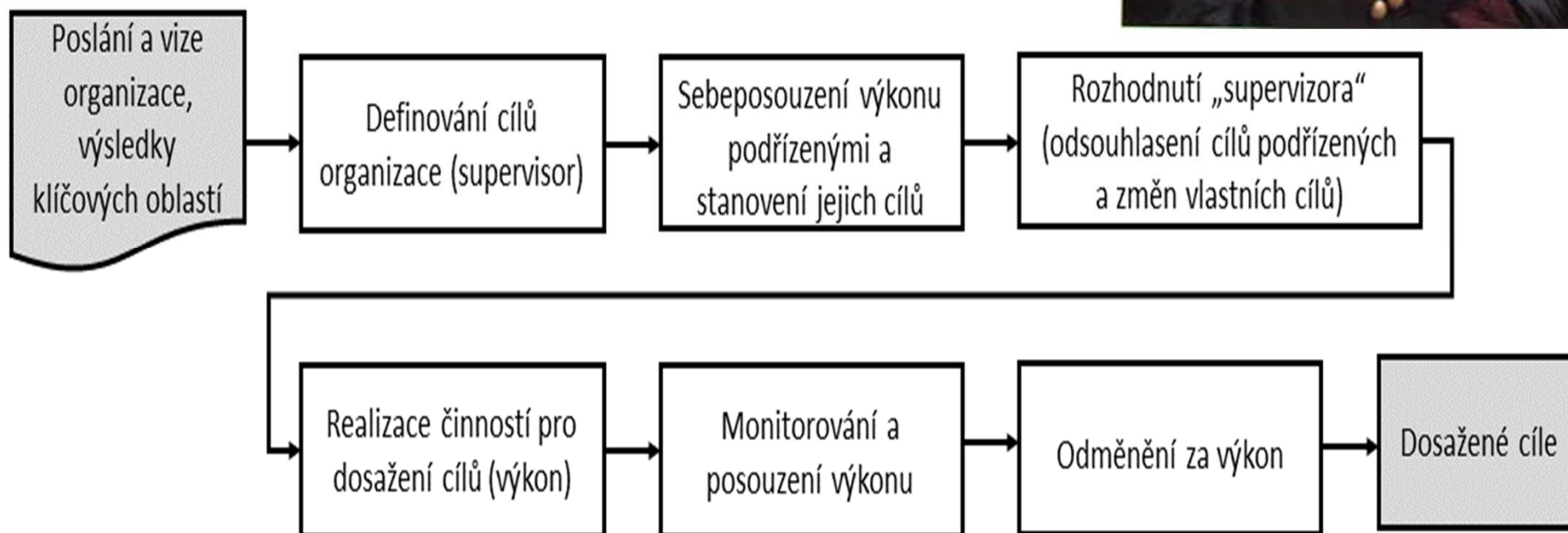
Podle Šuleře
„Manažerské techniky
III“:

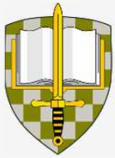
- Strategické
- Operační
- Operativní





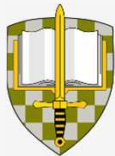
Proces MBO:





Metoda SMARTER - MBO:





Strategický cíl:

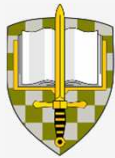
- Obecný, globální cíl 0.řádu - popisuje **důležité (zásadní) výsledky ve strategické oblasti organizace.**

Charakteristiky:

- **Je možné určit oblast a cílovou skupinu, které se týká.**
- Je dosahován zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu.
- Jeho splnění ovlivňuje velké množství vnějších faktorů.
- Je definovaný tak, aby přiměřeně všeobecně vyjadřoval konečný výsledek v dané strategické oblasti, který se má dosáhnout pro splnění vize, ne činnosti na jeho zabezpečení.

Např.: Efektivní vysokoškolský systém poskytující kvalitní vysokoškolské vzdělávání a kvalitní další vzdělávání všem zájemcům, kteří splňují stanovené požadavky na studium.

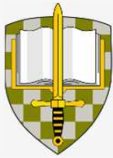




Zásady formulace obecného cíle:

- Soulad s politikou strategického rozvoje organizace.
- Soulad s posláním a vizí organizace.
- Cílová skupina je explicitně definována.
- Vyjádřen jako požadovaný stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (činnost nebo úkol).
- Jsou jasně definovány ověřitelné ukazatele.
- Nejedná se o novou formulaci nebo pouhé shrnutí podřízených cílů (specifických).





Specifický cíl:

- Dělíme z pohledu času na:
 - STŘEDNĚDOBÉ – zpravidla na období 3 – 6 let.
 - KRÁTKODOBÉ – zpravidla do 1 roku.
- Jeho definice se zpravidla vztahuje k tomu, že:
 - *NĚCO JE ZABEZPEČENO*
 - *NĚCO JE ZVÝŠENO*
 - *NĚČEHO JE DOSAŽENO*
 - *NĚCO JE SNÍŽENO = OČEKÁVANÝ VÝSLEDEK*
- *Např.: V letech 2017 až 2020 dosažen meziroční nárůst počtu dětí předškolního věku umístěných v předškolních zařízeních minimálně o 5 % s cílovou hodnotou v roce 2020 minimálně o 30 %.*

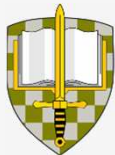




Zásady formulace specifického cíle:

- Popis změny v chování klienta nebo jeho schopností.
- Jasně určen svého zákazník.
- Cíl přispívá do nadřazeného cíle.
- Nejedná se o novou formulaci nebo o pouhý přepis výstupů.
- Formuluje požadovaný koncový stav v budoucnosti, ne prostředek nebo způsob dosažení.
- Jsou jasně definovány ověřitelné ukazatele.
- Existence kauzální logiky vztahu cíle k nadřazenému cíli.





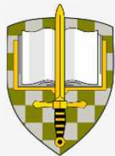
Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty - příklad:

Strategický cíl 1: Vybojována dlouhodobá válka proti terorizmu

Specifický cíl 1.1: Provedena širokospektrální, potenciálně dlouhodobá nepravidelná válečná kampaň, která zahrnuje kontrapovstání, bezpečnostní stabilitu, migraci a rekonstrukční operace

Ukazatel výkonnosti (KRITÉRIUM)	Výchozí hodnota	Plánované hodnoty v jednotlivých letech		Cílová hodnota	Výsledky	
	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2007	FY 2008
Počet vycvičených bezpečnostních sil Iráku	362000	365000	529000	588000	439700 Překročeno	558279 Překročeno
Počet vycvičených národních bezpečnostních sil Afganistánu	78000	112000	152000	162000	124700 Překročeno	144000 Nedosaženo , ale zlepšeno



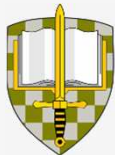


Způsob tvorby cílů:

Zásadou, při využití metody MBO, je **týmový přístup jednotlivých útvarů organizace při stanovování cílů.**

- A. Strategické cíle jsou odvozovány z poslání a vize organizace** na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.
- B. Specifické cíle jsou odvozovány od strategických cílů** (obecných, cílů nultého řádu).
- C. Postupným rozkladem cílů na cíle nižšího řádu, zpravidla až na úroveň jednotlivce tak vzniká hierarchická struktura cílů – STROM CÍLŮ.**
- D. Jsou stanovena pravidla pro zpětnovazební informování a kontrolu** plnění cílů jednotlivých úrovní.
- E. Vyvozují se příslušné závěry** – zdůrazňuje se návaznost na roční vyhodnocování a odměňování pracovníků podle dosahovaných výsledků.

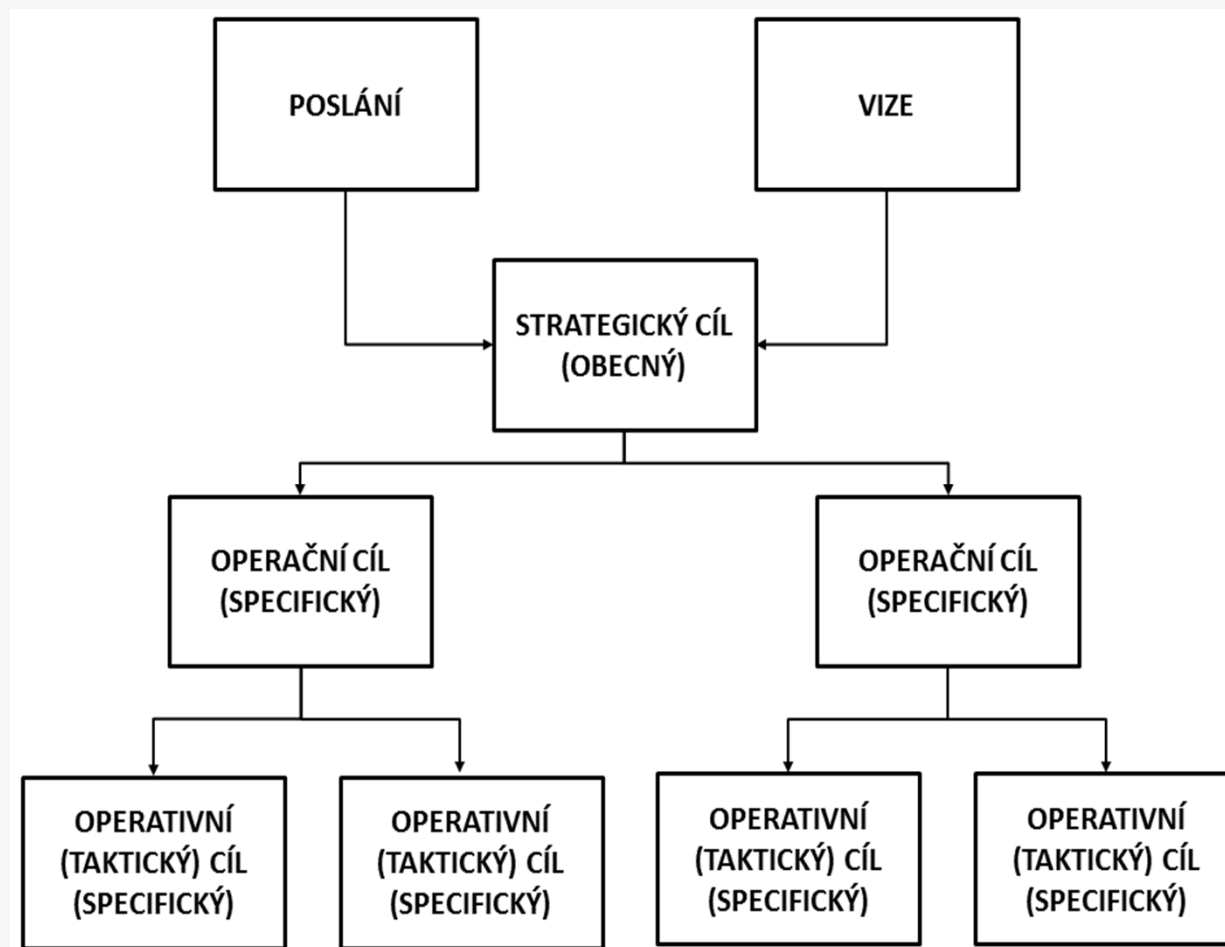


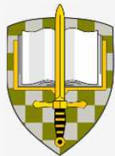


Strom cílů:

Podle Šuleře
„Manažerské techniky
III“:

- Strategické
- Operační
- Operativní

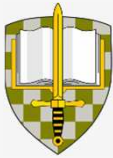




Výhody MBO:

- Koordinace snah zaměstnanců pro dosahování cílů organizace.
- Cíle nejsou zadávány direktivně, jelikož každá sekce, odbor, oddělení.... si stanovuje formou rozkladu (z cílů vyššího řádu) své vlastní cíle po linii „odshora dolů“.
- Objektivní hodnocení výkonnosti.
- Podpora motivace ke zlepšení individuálního výkonu.
- Identifikace problémové oblasti vzhledem k dosahování cílů.

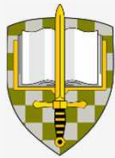




Metoda MBO a metoda GROW:

- znát to co dělá;
- vědět co má překonat;
- reálně stanovit způsob řešení;
- definovat co proto bude dělat.

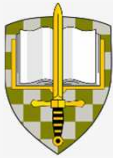




Úskalí MBO:

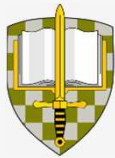
- × **Nutnost pochopení metody manažery.**
- × Časová náročnost.
- × Mnoho „papírování“.
- × **Obtížnost určování cílů.**
- × Nebezpečí nepružnosti (mohou se změnit podmínky a cíle se stanou zastaralými).
- × Důraz na krátkodobé cíle.





4. Základní pojmy managementu změny





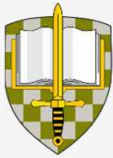
Změna:

- Pozitivní, ale i negativní kvalitativní a/nebo kvantitativní přeměna (posun) stavu výchozího na cílový (plánovaný).

Výchozí stav $\Rightarrow$ ZMĚNA $\Rightarrow$ Cílový stav

- Základním předpokladem - stanovení hodnot ukazatelů, které charakterizují stavy před a po změně, např.:
 - výrobní kapacita staré a nové výrobní linky v počtech vyrobených výrobků za hodinu,
 - náklady na spotřebovanou elektrickou energii u staré a nové linky při hodinovém provozu,
 - počet studentů na 1 učitele v tomto a příštím akademickém roce
 - Váha v kg letos v listopadu a za rok.



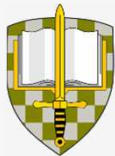


Typy změn:

- **Pomalá** (průběžná), inkrementální ⇒ **ZLEPŠOVÁNÍ**
- **Zásadní** (skoková), transformační ⇒ **INOVACE**

Inovace – zavedení nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku nebo služby), procesu, marketingové nebo organizační metody v podnikové praxi, nebo vnějších vztazích.



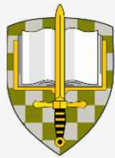


Objekt změny:

Změna se může dotýkat jakéhokoli aspektu nebo faktoru organizace. Proto její součástí mohou být:

- **Organizační struktura firmy**
- **Procesy firmy**
- **Používané technologie (z hlediska produktu, služby a dalších doplňkových služeb)**
- **Lidské zdroje a jejich řízení (např. postoje a chování zaměstnanců; firemní kultura)**

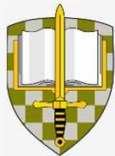




Příčiny negativního postoje ke změně:

- **úzký osobní zájem** – obava zaměstnance, že přijde o něco, čeho si cení (ztráta moci, prostředků, svobody rozhodování, přátelství, prestiže).
- **nepochopení a nedostatek důvěry** – mezi zaměstnancem a osobou iniciující změnu.
- **různost pohledu a hodnocení situace** – iniciátoři změny vidí spíše jejich pozitivní důsledky, zaměstnanci, kterých se změny dotknou, vidí spíše jejich náklady a problémy. Obě skupiny mají k dispozici různé údaje a informace.
- **malá snášenlivost změn** – obava zaměstnanců, že nejsou schopni si osvojit nové dovednosti, neschopnost emociálně zvládnout přechod na nový systém práce.

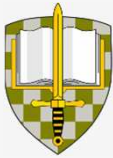




Strategie k negativnímu postoji ke změně:

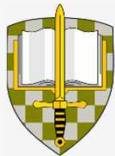
- vzdělávání a komunikace;
- participace a zapojení;
- usnadnění a podpora;
- vyjednávání a dohoda;
- manipulace;
- zřetelné a předpokládané násilí.





5. Modely managementu změny





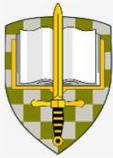
Monitorování a měření cílů:

- Definování **kvantitativních kritérií** měřitelnosti cílů (zejména cíle operativní, ale i cíle operační)

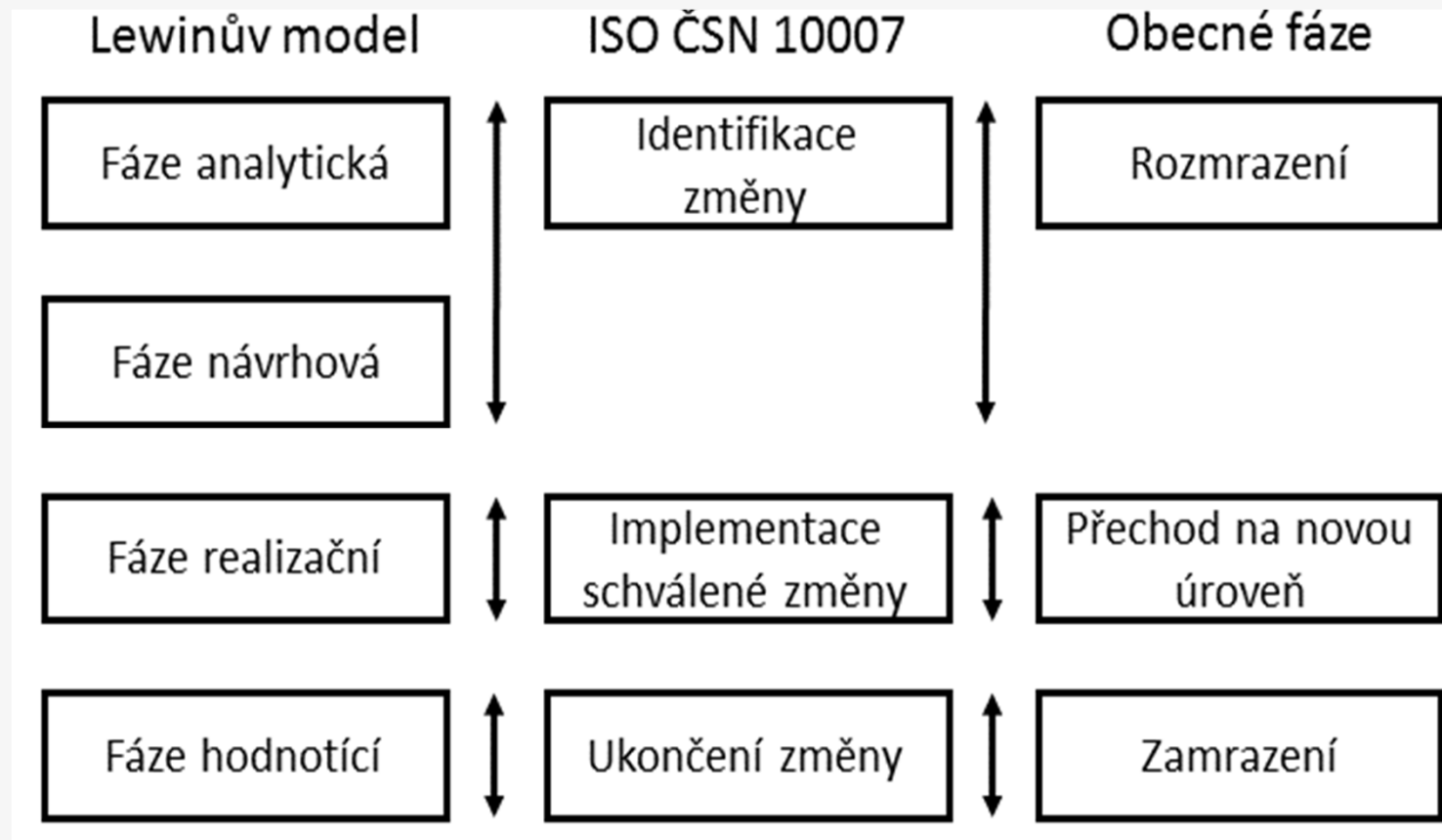
Kritéria měřitelnosti:

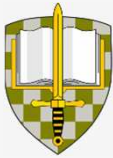
- Počet kusů
- Parametry dodávky (velikost, barva)
- Technické ukazatele dodávky (výkon, počet otáček, svítivost...)



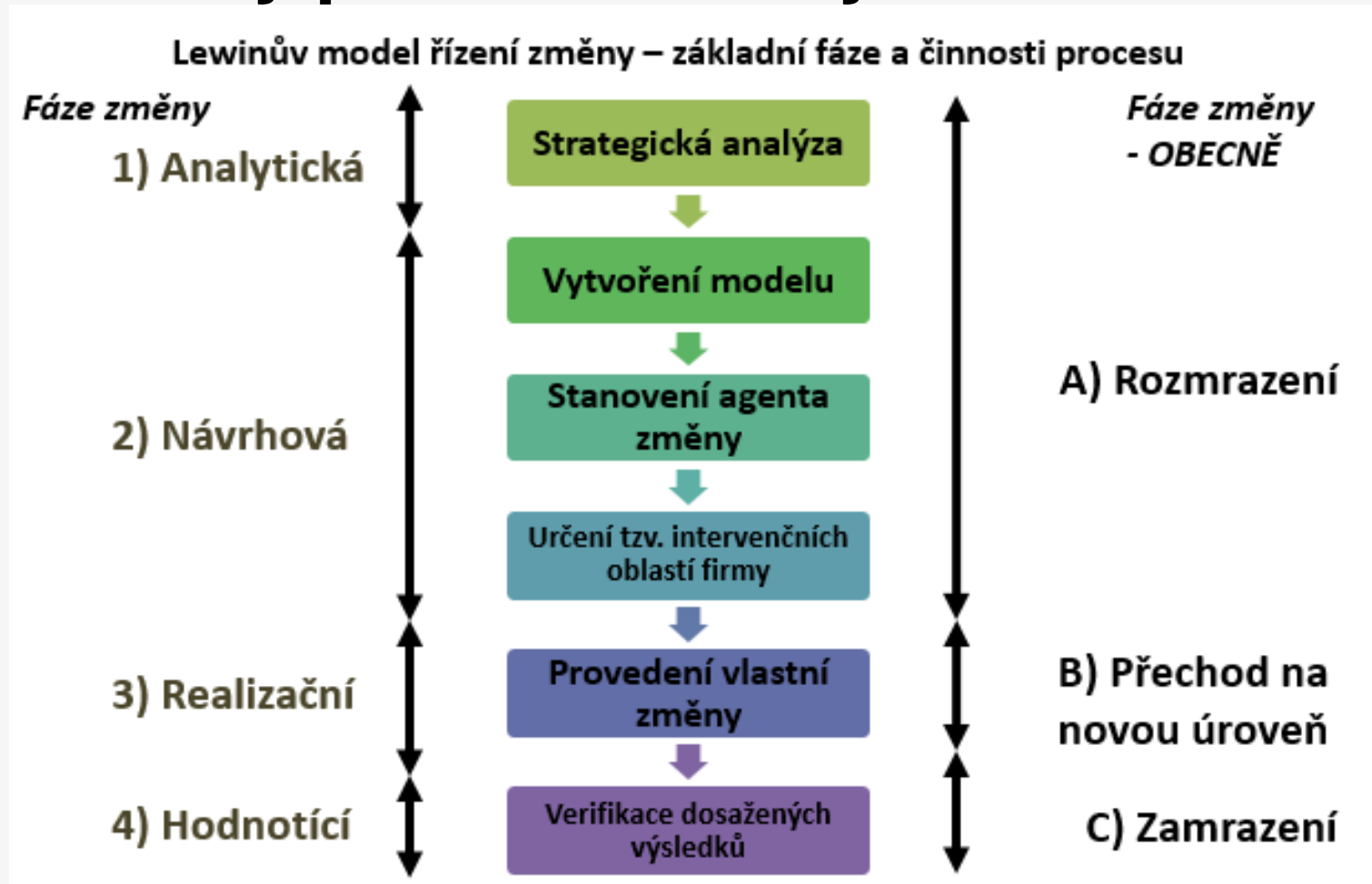


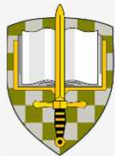
Modely procesu změny:





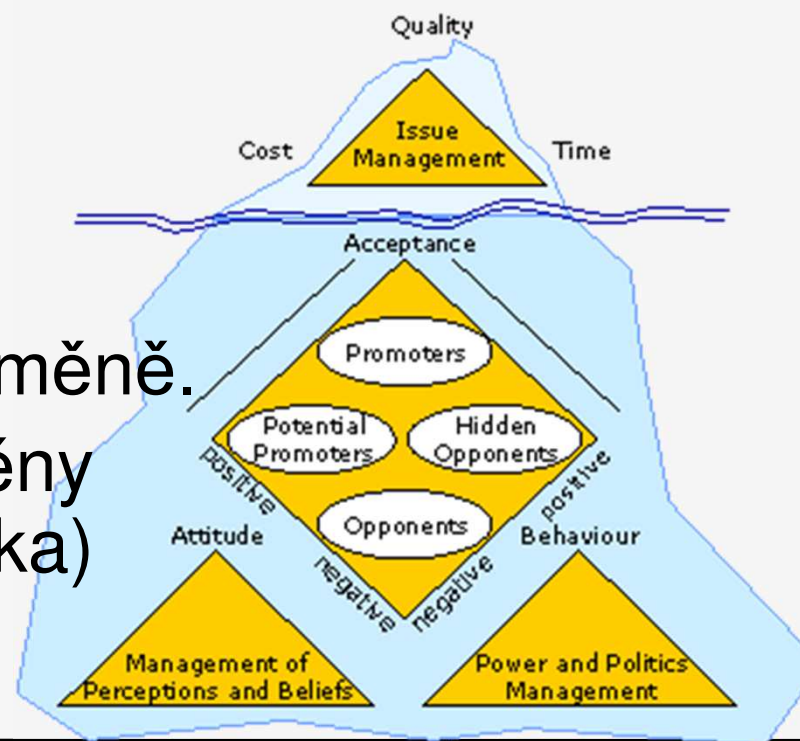
Modely procesu změny:

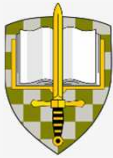




Příčiny neúspěchu:

- Nepřesná definice požadovaného cílového (plánovaného) stavu.
- Podcenění role lidského činitele v procesu změny.
- Podcenění úlohy informací a znalostí, vztažených ke změně.
- Nedostatečná podpora změny ze strany sponzora (vlastníka) či agenta změny.

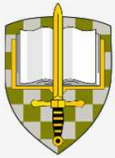




Jak řídit změnu - přístupy:

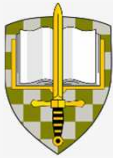
- Manažerské rozhodnutí
- Projekt = projektové řízení
- Program = programové řízení
- Portfolio = řízení portfolia





6. Závěr

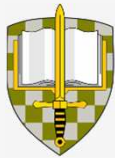




CHANGE

- “There is nothing so difficult as initiating change” Michavelli





Literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Dotisk. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

