

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Řízení podle cílů (MBO), Management změny

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům MBO, formulaci cílů, pojmům řízení změny a přístupům k překonání překážek při řízení změn.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Formulujte proces MBO a ukažte na výhody a nevýhody tohoto procesu.
2. Objasněte metody SMARTER a GROW, ukažte, co mají tyto metody společné.
3. Objasněte, co je to změna.
4. Objasněte, jak přispívá SWOT analýza k řízení změn v organizaci.
5. Formulujte příklady příležitostí a hrozeb pro realizaci změny.
6. Uveďte příklady neúspěchu realizace změny z praxe.

Studijní literatura:

- PITÁŠ, 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.

Obsah:

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

1. Základní pojmy MBO

Metoda řízení podle cílů (Management By Objectives – MBO) je také známá jako řízení podle výsledků (Management By Results – MBR). Byl to Petr F. Drucker, který tuto metodu jako první popsal na základě vlastních zkušeností a zkušeností některých organizací ve

Spojených státech amerických, které tuto metodu v praxi již použily. Metoda byla poprvé Druckerem prezentována a popsána v roce 1955.

Hlavní myšlenka této metody spočívá v tom, že každý zaměstnanec musí vědět, co dělá (jakou práci), proč to dělá (jaký cíl má být dosažen), kam se jeho organizace má dostat (jakou vizi naplňuje) a jak bude za svůj výkon odměněn. Zaměstnanec tak musí vědět, jak přispívá k naplnění poslání, dosažení společné vize, cíle, i to co se stane, když nesplní svůj úkol. Prvotní je tedy poslání a vize organizace, následují cíle (výsledky), kterých je třeba dosáhnout pro dosažení vize a naplnění poslání organizace.

Drucker ve své knize klade velký důraz na sebekontrolu zaměstnanců. Ne na kontrolu prováděnou nadřízenými (zejména vrcholovým managementem), spolu s velkou vazbou na rozsáhlý reporting. Ten kdo by měl znát jako první výsledky své práce (výkonu) je zaměstnanec a jeho liniový manažer. Znalost svého výkonu je základem motivace a komunikace mezi zaměstnancem a jeho liniovým manažerem. Důležitá je zde motivace zaměstnanců k včasnému, úplnému a správnému zaznamenávání dat (dnes zadávání dat do informačního systému).

Zajímavé je, že Drucker považuje při řízení podle cílů za rovnocenně použitelné přímé stanovování a přidělování cílů a úkolů podřízeným, jakož i stanovování cílů a úkolů samotnými podřízenými zaměstnanci. Znamená to, že dle autora metoda MBO striktně nestanovuje stanovování cílů podřízenými s následným prodiskutováním s nadřízeným (lze cíle stanovit i nadřízeným). Drucker zdůrazňuje čtyři kroky, které je nezbytné splnit zaměstnancem pro aplikaci stanovení osobních cílů (metoda GROW¹ – metoda růstu):

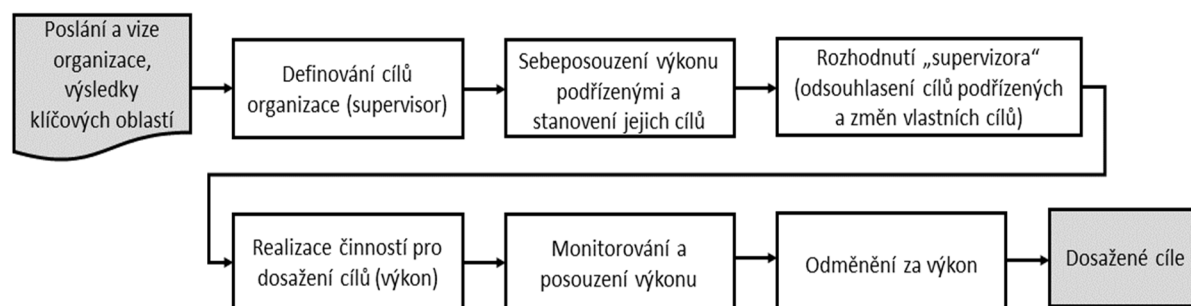
- znát to co dělá;
- vědět co má překonat;
- reálně stanovit způsob řešení;
- definovat co proto bude dělat.

Významnou hrozbou při stanovování osobních cílů, je definování cílů, které v zásadě vůbec nesouvisejí s tím, co má splnit přímý nadřízený. Stanovování osobních cílů často není pro daného zaměstnance ani žádnou výzvou. V neposlední řadě se také může stát, že tyto cíle někdy nemají ani praktický smysl.

Metoda řízení podle cílů se dále vyvíjela a v současné době je na ní nahlíženo jako na metodu řízení lidí a organizace, která je založena na stanovení a vzájemném odsouhlasení

¹ GROW v překladu znamená růst – nejedná se o zkratku (každé písmeno nemá svůj význam).

cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Metoda klade důraz na výsledek (cíl), ne na způsob dosažení cíle. Podřízení manažeři, zaměstnanci mají volnost se rozhodnout jak cíle dosáhnout. Odpovědnost za dosažení cíle je tak delegována spolu s odpovídajícími pravomocemi na realizátora, který si definuje způsob realizace cíle. Uvedená skutečnost klade zvýšené nároky na manažery a zaměstnance ve smyslu schopností umět správně formulovat cíle a stanovovat způsoby jejich dosažení (musí se umět rozhodovat).



Obrázek 1 Proces metody MBO

Zdroj: Pitaš (2016)

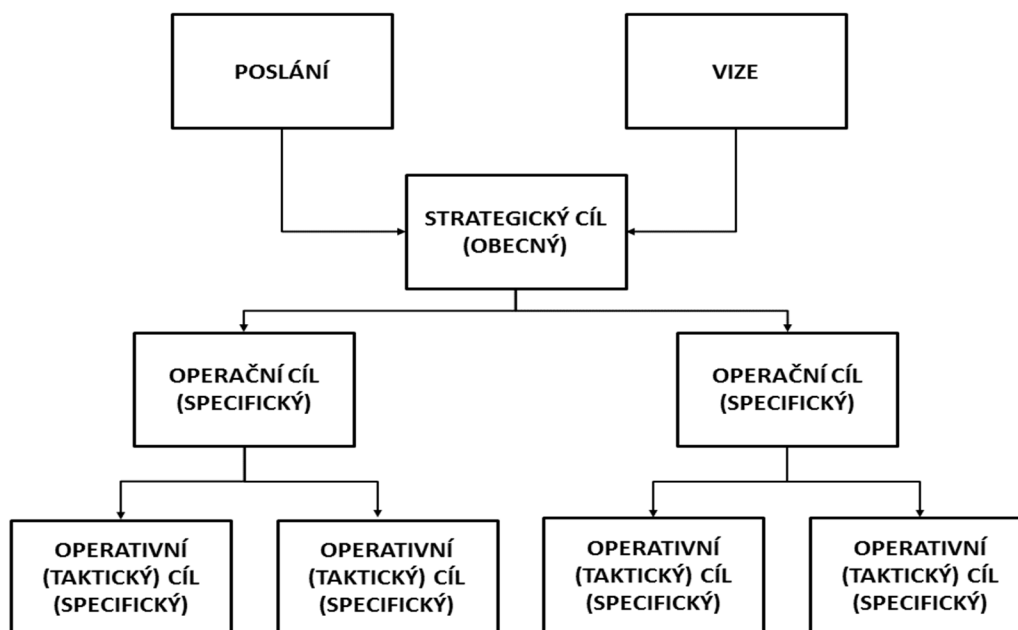
Obrázek 1 znázorňuje proces metody MBO. Proces zdůrazňuje základní vstupy, kterými jsou poslání, vize organizace a výsledky klíčových oblastí organizace. Uvedené vstupy slouží následně k definování cílů organizace (strategických cílů) podle jednotlivých klíčových oblastí. Manažeři vrcholového managementu seznámí podřízené manažery (senior management) se strategickými cíli organizace. Tito manažeři po seznámení se strategickými cíli (cílem) s využitím metody GROW a SMARTER definují vlastní cíle, které předloží nadřízenému k diskusi. Výsledkem této diskuse je odsouhlasení cílů podřízených a případná modifikace cíle(ů) nadřízeného manažera. Nutností u MBO je provést tyto činnosti až na úroveň zaměstnanců, kdy i oni stanovují vlastní cíle (úkoly) a prodiskutují je s nadřízeným manažerem. Přestože se jedná o časově náročné činnosti, tak přiměřenost věnovaného času této metodě se pozitivně odrazí při realizaci činností, plnění úkolů pro dosažení cílů.

Významným výstupem stanovování cílů, jejich prodiskutování a schvalování jsou reálně formulované strategické cíle (kritéria a ukazatele měřitelnosti) s vyšší pravděpodobností jejich dosažení.

2. MBO a stanovování cílů – výhody a úskalí

Jedním z nejzávažnějších prohrěšků současnosti je neschopnost formulace cílů na základě aplikace teorie do praxe. Přestože teorie uvádí, že cíl formuluje požadovaný budoucí dosažený stav nebo výsledek, tak schopnost formulovat tento stav nebo výsledek je velmi nízká. Jestliže formulujeme cíle, tak si je třeba uvědomit, zda se jedná o cíl strategický (obecný,

dlouhodobý), operační (specifický, střednědobý), operativní/taktický (specifický, krátkodobý). Team Technologies, Inc. se detailně zabývá praktickou formulací obecných cílů a specifických cílů. Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že se jedná o odlišnou problematiku, tak je třeba uvést, že cíle v projektovém prostředí jsou také cíli organizace. Jedná se tedy o cíle organizace. Filosofie formulace obou typů cílů (obecné a specifické) plně vychází z výše uvedené teorie, neboli je formulován výsledek činností (výstup nebo stav).



Obrázek 1 Strom cílů

Zdroj: Pitaš (2016)

Strategické cíle (obecné, dlouhodobé) jsou formulovány všeobecně v dané strategické oblasti, pro dosažení vize a splnění poslání. Jejich formulace musí umožňovat definování oblasti a cílové skupiny, které se cíl týká.

Vhodnost formulace obecného (strategického) cíle lze ověřit posouzením následujících charakteristik:

- cíl je v souladu s politikou strategického rozvoje organizace (například se schválenými směry rozvoje organizace s využitím SWOT analýzy);
- cíl je v souladu s posláním a vizí organizace;
- cílová skupina je explicitně definována;
- cíl je vyjádřen jako požadovaný stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (činnost nebo úkol);

- cíl má jasně definovány ověřitelné ukazatele (tyto ukazatele mohou být definovány mimo formulovaný cíl, jako samostatná část);
- cíl není novou formulací nebo pouhým shrnutím podřízených cílů (specifických).

Cíl specifický je dosahován ve střednědobém nebo krátkodobém horizontu. Vliv externích faktorů na dosažení tohoto typu cíle je daleko menší než u cíle obecného (dlouhodobého). Specifický cíl (operační) konkretizuje cíl obecný (strategický) a vyjadřuje zpravidla konkrétní požadovaný budoucí výsledek, případně stav. Formulované specifické cíle jsou strategií dosažení obecného cíle, tak jak znázorňuje. Jejich dosažení je podmínkou pro dosažení cíle obecného.

Správnost formulace specifického cíle lze ověřit posouzením následujících charakteristik:

- cíl popisuje změny v chování klienta nebo jeho schopností;
- cíl má jasně určen svého zákazníka;
- cíl přispívá do nadřazeného cíle, i když nedojde ihned k jeho dosažení (musí být splněny další specifické cíle);
- cíl není novou formulací nebo pouhým přepisem výstupů;
- cíl je formulován jako požadovaný koncový stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (proces);
- cíl má jasně definovány ověřitelné ukazatele;
- existuje kauzální logika vztahu cíle k nadřazenému cíli.

Metoda definování cílů SMARTER

V roce 1981 George T. Doranen prezentoval S.M.A.R.T. kritéria pro formulaci cílů:

- **Specific** – specifikovaný (formulován pro specifickou oblast zlepšení);
- **Measurable** – měřitelný (kvantifikované ukazatele, nebo ukazatele růstu);
- **Assignable** – přiřaditelný konkrétnímu zaměstnanci;
- **Realistic** – realistický (dosažitelný s dostupnými zdroji);
- **Time-related** – časově závislý (specifikováno kdy má být výsledek dosažen).

Uvedená kritéria dále procházela vývojem. Například Šuleř v knize „Manažerské techniky“ (2003) pod písmene A uvádí Agreed neboli akceptovatelný (tedy i podřízení s cílem souhlasí). Dále pod T uvádí Trackable neboli sledovatelný. Názory odborníků se na výklad kritérií různí. V současné době se nejčastěji setkáme v praxi s tímto výkladem kritérií SMARTER:

- **Specific** – specifikovaný konkrétně a jednoznačně (ukazuje budoucí výsledek / stav);
- **Measurable** – měřitelný prostřednictvím kvantifikovaných ukazatelů, nebo jejich cílových hodnot;
- **Agreed** – akceptovatelný osobou odpovědnou za dosažení cíle i jeho podřízenými;
- **Realistic** – realistický pro realizátory, dosažitelný s dostupnými zdroji a ovlivnitelný (jeho dosažení lze ovlivnit);
- **Time-bound** – časově ohraničený (specifikováno kdy má být výsledek nebo požadovaný stav dosažen); MeMeto
- **Ethic** – etický (cíl je v souladu s etickými principy organizace a společnosti, nic neskrývá – bez skrytých zájmů);
- **Reevaluate (Recordable)** – průběžně hodnocený podle stanovených kvantifikovaných ukazatelů nebo jejich cílových hodnot (průběžně zaznamenávaný a hodnocený).

Uvedená kritéria SMARTER se postupem času stala metodou, která je dnes využívána pro formulaci cílů, a to jak obecných tak i specifických a vytvoření zpětné vazby, zda je formulace cíle správná.

V čem spočívá výhoda MBO? Tyto výhody lze spatřovat v:

- MBO je nástroj koordinující snahy zaměstnanců pro dosahování cílů organizace;
- cíle v organizaci nejsou zadávány direktivně, jelikož každá sekce, odbor, oddělení... si stanovuje formou rozkladu (z cílů vyššího řádu) své vlastní cíle po linii „odshora dolů“;
- MBO je nástroj umožňující objektivní hodnocení výkonnosti;
- MBO podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu;
- MBO umožňuje identifikovat problémové oblasti vzhledem k dosahování cílů.

Na straně druhé, metoda MBO sebou přináší i potencionální úskalí:

- MBO musí být pochopena manažery na všech úrovních řízení organizace.
- MBO v sobě skrývá časovou náročnost, kdy cíle jsou stanovovány od shora dolů a pak dochází k jejich revizi směrem na horu (k vrcholovému managementu).
- MBO znamená mnoho „papírování“. Každý cíl musí být zaznamenán, výsledky monitorování zaznamenány a vyhodnocovány.
- Není vůbec snadné stanovit cíle. Je třeba na to připravit zaměstnance, aby dosáhli odpovídající schopnosti pro formulaci cílů.
- MBO v sobě skrývá nebezpečí nepružnosti (mohou se změnit podmínky a cíle se stanou zastaralými). Tzn. Nutnost průběžného monitorování nejen vnitřních podmínek, ale vnějších, zda jsou cíle aktuální a odpovídají potřebám zákazníků (interním i externím)

- Dalším nebezpečím MBO je možný důraz pouze na krátkodobé cíle. Provázanost cílů v rámci stromu cílů je nutnou podmínkou. Samotný důraz pouze na krátkodobé cíle může znamenat ve svém důsledku přechod z řízení podle plánu na operativní řízení.

3. Základní pojmy managementu změny

Změny jsou součástí našeho života, ať už je přímo cíleně realizuje nebo jen vnímáme, případně využíváme. Běžným příkladem změny jsou pravidelné změny jízdních řádů autobusů, vlaků, městské dopravy. Změnou je i to, že se změní stav vozovky (rekonstrukce, propadnutí vozovky). Každopádně změna může být jak negativní tak i pozitivní, kvalitativní a/nebo kvantitativní přeměna nebo posun stavu výchozího na stav cílový (plánovaný).

Pro definování změny je třeba stanovení hodnot ukazatelů stavu před i po změně.

Změny dělíme na průběžné (zlepšování) a skokové (inovace). Zlepšování využívá lokálních znalostí a know-how, řešící především lokální problémy se zaměřením na vyšší produktivitu, úspory nákladů apod. Inovace znamená odpoutání se od současného stavu, spolu s využitím globálních znalostí, know-how pro řešení průřezového problému. Inovace představuje zavedení nového, podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, služby, procesu nebo metody).

Změna se může dotýkat jakéhokoli aspektu organizace nebo faktoru organizace zpravidla s dopadem do soustavy cílů organizace (změna může být nástrojem dosažení cíle nebo cílem samotným).

Objektem změny v organizaci může být organizační struktura, procesy, používané technologie (technologické zdroje) a lidské zdroje.

Co změny vyvolává? Jaké jsou jejich příčiny? Mezi vnější příčiny, které spouští změny, řadíme:

- technologický pokrok (vývoj nových technologií včetně nových materiálů = příležitost);
- nové požadavky a vkus zákazníka (nové potřeby = příležitost nebo hrozba);
- aktivity konkurence, konkurenční produkty a postavení konkurence na trhu (hrozba);
- nová legislativa a státní politika (zejména po volbách po změně politického vedení = příležitost nebo hrozba);
- změna národní a globální politiky a obchodních podmínek (například v rámci Evropské unie = příležitost nebo hrozba);
- posuny, vývoj v místní, národní i mezinárodní politice (například vzhledem k vývoji mezinárodní situace = příležitost nebo hrozba);

- změny sociálních a kulturních hodnot společnosti (příležitost nebo hrozba).

Vnější příčiny změn (spouštěče) jsou tak obecně dvě, a to hrozba nebo příležitost (součást SWOT analýzy). Oproti tomu uvnitř organizace působí její silné a slabé stránky, které jsou spouštěčem změn. Mezi vnitřní příčiny řadíme:

- nová vize, strategické cíle a strategie (spouštěč příležitost nebo hrozba);
- nízký výkon a efektivnost (hrozba/slabá stránka) vedoucí k restrukturalizaci organizace, úpravě procesů nebo tvorbě nových procesů;
- příchody a odchody zaměstnanců a manažerů (zejména ve vrcholovém vedení organizace = hrozba/slabá stránka);
- nové myšlenky, metody zdokonalení práce atd., navržené zaměstnanci (například Kaizen = příležitost/silná stránka).

V čem spočívají příčiny neúspěchu realizace změny? Tyto spočívají zejména v:

- nepřesné definici požadovaného cílového (plánovaného) stavu (viz formulace cíle, metoda MBO a SMARTER);
- podcenění role lidského činitele v procesu změny (motivace a zainteresovanost dotčených zaměstnanců organizace);
- podcenění úlohy informací (včasnost, aktuálnost, dostupnost, přiměřenost, relevantnost a sdílení) a znalostí (sdílení), vztažených ke změně;
- nedostatečné podpoře změny ze strany sponzora (vlastníka) či agenta změny (zainteresovanost a motivace).

Právě podcenění lidského faktoru je klíčovou příčinou neúspěchu realizace změny, přičemž je zde synergie s podceněním úlohy informací a znalostí i nedostatečné podpory. Změna tak zpravidla u každého dotčeného člověka vyvolává racionální nebo iracionální reakce, protože změna sebou nese určitou nejistotu. Nejistota velmi často vyvolává u lidí (zaměstnanců) negativní postoj (odpor) ke změnám z důvodu:

- úzkého osobního zájmu, že zaměstnanec (manažer) přijde o něco, čeho si cení (ztráta moci, prostředků, svobody rozhodování, nebo dokonce přátelství a prestiže);
- nepochopení a nedostatku důvěry mezi zaměstnancem a osobou iniciující změnu (nevěří mu, již ho zklamal nebo pro něho není důvěryhodný);
- různosti pohledu a hodnocení situace, kdy iniciátoři změny vidí spíše jejich pozitivní důsledky, zaměstnanci (manažeři), kterých se změny dotknou, spatřují spíše jejich náklady a problémy. Obě skupiny mají k dispozici různé údaje a informace, které si nesdělí (nesdělí je);

- malé snášenlivosti na změnu, která vyplývá z povahy člověka (schopnost přijmout změnu, adaptovat se) nebo obavy, že není schopen si osvojit nové dovednosti, nový systém práce.

V organizaci se lze setkat se čtyřmi základními typy pracovníků, podle toho jak změnu vnímají (pozitivně nebo negativně) a jak se projevují ve vztahu ke změně (aktivně nebo pasivně). Prvním typem je agent změny, který vnímá změnu pozitivně a vzhledem ke změně vystupuje aktivně (podílí se aktivně na realizaci změny, řídí, prosazuje změnu). Nezúčastněný divák je druhým typem, který vystupuje vzhledem ke změně pasivně (neprojevuje iniciativu k prosazení a realizaci změny), i když ji zpravidla vnímá pozitivně. Třetí typ je tak zvaný tradicionalista stavějící se ke změně pasivně a jehož vnímání je negativní (vše nové narušuje jeho klid a zažitý způsob práce a myšlení). Opakem agenta změny je tak zvaný odpůrce (čtvrtý typ). Odpůrce vystupuje aktivně proti změně a snaží se zabránit prosazení a realizaci změny poukazováním na nedostatky a negativní rizika.

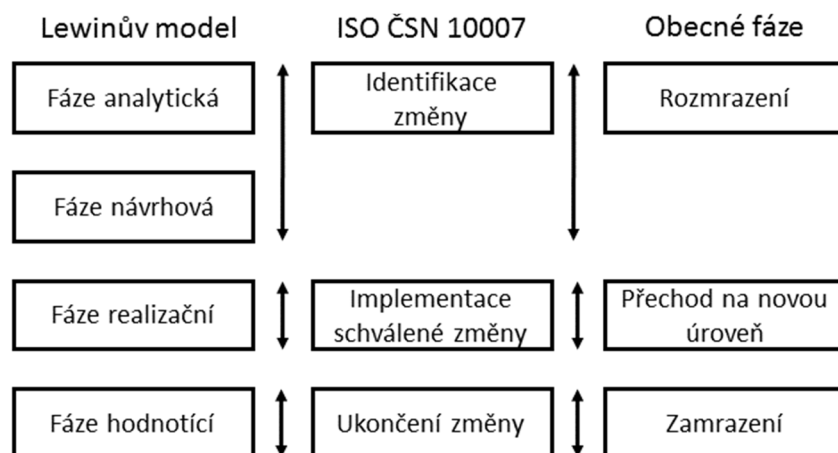
U zaměstnanců, kteří mají negativní postoj ke změnám lze tento snížit (minimalizovat):

- vzděláváním dotčených zaměstnanců a správně řízenou komunikací směrem k zaměstnancům před realizací změny (pochopení podstaty a přínosů změny);
- participací a zapojením zaměstnanců do přípravy a realizace změn (využití jejich schopností);
- demonstrací zájmu, nasloucháním a podporou ze strany iniciátora změny v průběhu řízení změny (odstranění osobních bariér, zejména obav);
- vyjednáváním, dohodou, diskusí k nalezení podstaty problému s následným narovnáním (odstraněním problému), například s využitím metody vítěz-vítěz (win-win);
- manipulací a kooptací, což představuje pochybnou strategii (zadržování/zamlčování informací, poskytování neúplných, zkreslených nebo tendenčních informací) a neetický přístup k zaměstnancům, který je nepřijatelný;
- projevením nebo naznačením násilím spolu s vyhrožováním (zpravidla ztráty zaměstnání, trestním stíháním, snížení platu, nevyplacení odměn), které lze označit jako bossing. Jedná se o strategii vytvářející atmosféru strachu, plodící konflikty a nepřátelství (skryté i otevřené).

Každý manažer proto musí velmi pečlivě zvážit na základě dostupných informací, která strategie či jejich kombinace budou v dané konkrétní situaci použity pro úspěšné dosažení změny.

4. Modely řízení změny

Smejkal a Rais popisují jednotlivé fáze a činnosti procesu změny s využitím Lewinova modelu. Taktéž je třeba zmínit i ISO ČSN 10007 řešící proces řízení změn v projektech. Obrázek 2 názorně ukazuje rozdíly fází řízení změn definovaných Lewinovým modelem, ČSN ISO 10007 a obecnými fázemi.



Obrázek 2 Porovnání fází procesu řízení změny – Lewinův model, ISO ČSN 10007 a obecné fáze

Zdroj: Pitaš (2016)

Na řízení změn v organizaci je obecně nahlíženo jako na rozmrazení stávajícího stavu, následovaný přechodem na novou úroveň a ukončený zamrazením nově dosaženého stavu. Změny v organizaci jsou realizovány na úrovni strategického řízení organizace až po řídicí úroveň nejnižší (management první linie).

Řízení změn (ve fázi analytické na strategické úrovni dle Lewina) je provedena vnější a vnitřní analýza organizace. Výstupem z analýzy je matice SWOT a formulovaný stav ve kterém se organizace nachází:

- současný stav organizace je vyhovující a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy či v jeho jednotlivých subsystémech;
- současný stav organizace je uspokojivý a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy a identifikované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy;
- současný stav organizace je nevyhovující a na základě provedené analýzy je nutné uskutečnit proces změny a tak odstranit identifikované slabé stránky organizace;
- je zjištěna příležitost, která může napomoci posunout organizaci vpřed (zvýšení zisku, kvality produktů atd.) a je pro organizaci atraktivní využít této příležitosti (riziko

s pozitivním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny;

- je zjištěna hrozba, která může ohrozit organizaci (snížení zisku, kvality produktů oproti konkurenci atd.) a je pro organizaci nutností reagovat na působení této hrozby (riziko s negativním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny.

Zjištění stavu lze provést vytvořením Studie příležitostí na úrovni projektového portfolia (SWOT analýza je jejím základem). Znamená to, že se rozhoduje o realizaci/nerealizaci změny prostřednictvím programu nebo strategického projektu (výjimečně i projektu).

Ve **fázi návrhu** je vytvořen model změny, který je akceptován (schválen) statutárním orgánem organizace (investorem). Model změny z úrovně strategického řízení může být formulován studií proveditelnosti programu, strategického projektu nebo projektu a následně plánem realizace programu, strategického projektu nebo projektu. Nosnou částí modelu tak jsou definované činnosti v návaznosti na čas a náklady realizace (analýza zdrojů, času a nákladů).

Je-li změna řízena na základě manažerského rozhodnutí, tak model změny je prezentován například v ročním plánu organizační jednotky nebo střednědobém plánu. Zde jsou rozpracovány činnosti v návaznosti na časový harmonogram, zdroje organizace a náklady (analýza zdrojů, času a nákladů). Podrobnost rozpracování je závislá na času realizace změny a plánu, který popisuje model změny, tzn. roční plán je podrobnější než plán střednědobý.

Po schválení modelu změny z úrovně vrcholového vedení organizace je jmenován vlastník změny (sponzor), nositel a realizátor procesu změny (agent změny – manažer programu nebo projektu). Tým realizace změny (programový nebo projektový tým) je sestaven nositelem a realizátorem změny ve spolupráci se sponzorem a zainteresovanými manažery organizace. V neposlední řadě jsou stanoveny intervenční oblasti organizace, které budou předmětem změny. Mezi intervenční oblasti řadíme procesy, lidské zdroje, firemní kulturu včetně komunikačních a organizačních toků, organizační strukturu a technologie.

Fáze realizační v sobě zahrnuje monitorování a operativní řízení realizace, kdy je porovnáván schválený model změny vzhledem ke zjištěnému stavu realizace. Nežádoucí odchylky, zjištěné při realizaci, jsou operativně řízeny pro dosažení požadovaného stavu (cíle).

Závěrečná **hodnotící fáze** je fází zpětnovazební sloužící k vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě dojde k:

- úpravě (změně) stávajícího procesu změny (výsledek není akceptován);

- zamražení změny (výsledek je akceptován a je fixován).

Proces realizace změny lze řídit jako rutinní činnost na základě manažerského rozhodnutí (drobné zásahy do chodu organizace) nebo jako jedinečný soubor činností (projekt nebo program). Využití projektového řízení nebo řízení programu a projektového portfolia je závislé na rozsahu (výstupech), požadovaném cíli a přínosu (nadřazený cíl).

5. Závěr

Procesy jsou realizovány z důvodu vytvoření požadovaného výstupu pro zákazníka a dosažení stanoveného cíle. Procesní řízení se tak zaměřuje na postupy dosažení cílů. Řízení podle cílů je orientováno na stanovení cílů a strategie jejich dosažení, měření a hodnocení dosahování cílů. Řízení podle cílů je tak řízením orientovaným na výstupy (dosažené stavy) a strategii jejich dosažení.

Organizační struktura organizace a hierarchie cílů jsou úzce provázány. Vlastníkem vize je generální ředitel (prezident) organizace, ředitelé jednotlivých úseků pak vlastníky strategických cílů (obecných cílů), podřízení manažeři až po úroveň první (liniový management) jsou vlastníky specifických cílů. Hierarchie cílů je vytvářena pomocí hierarchického rozpadu a jeho výsledná podoba je nazývána stromem cílů. Východiskem pro formulaci cílů je metoda SWOT analýzy, která na základě výsledného posouzení silných, slabých stránek organizace, vnějších příležitostí a hrozeb umožňuje formulovat strategie organizace, vytváří podklad pro formulaci vize a strategických cílů organizace.

Formulace cíle není tak snadná jak se na první pohled jeví. Velmi často jsou činnosti nebo úkoly vydávány za cíle, přestože cíl formuluje požadovaný výstup nebo stav, který je v budoucnu očekáván. Podporou pro vhodnou formulaci cílů je metoda SMARTER. Poskytuje tvůrci zpětnou vazbu, zda je cíl naformulován jasně, je měřitelný, zaznamenanatelný a dosažitelný ve stanoveném čase.

Změna jsou každodenní součástí našeho osobního i profesního života. Některé změny nevnímáme, jiné vnímáme, že nastaly, ale existuje celá řada z nich, které musí být řízeny. Organizace řídí změny na základě vnitřních a vnějších vlivů, přičemž tyto změny mají společné to, že organizaci posunují. Posun, který by měl nastat je posunem vpřed, kdy je zvýšena kvalita řízení organizace, tvorba produktů pro zákazníka (vnitřní i vnějšího). Změny tedy úzce souvisí se zlepšováním chodu organizace a jejím růstem v korelaci k postavení na trhu (své stávající a budoucí konkurenci).

Řízení změny je procesem, který se cyklicky opakuje a frekvence opakování je zpravidla závislá na existenci atraktivní příležitosti a schopnosti ji využít, existenci hrozby a formulaci

reakce vzhledem k jejímu působení. Proces řízení změny obecně zahrnuje fáze rozmrazení, přechodu na novou úroveň a zamrazení. Lewinův model obecnou fázi rozmrazení rozděluje na fáze analytickou a návrhovou. Nejdůležitější obecnou fází řízení změn je rozmrazení kdy se definuje změna a tvoří její model (v Lewinově modelu to jsou první dvě fáze). Nesprávně formulovaná změna vede k chybně sestavenému modelu změny a neúspěchu při dosažení cíle změny.