

MANAGEMENT I

Téma č. 34

Řízení (management) podle cílů - MBO Systém managementu kvality

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: monika.grasseova@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OBSAH

- Řízení (management) podle cílů – MBO
- Systém managementu kvality



Literatura

Základní

- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. (**Kapitola 1 – Proces, Strom cílů, kapitola 4 – Certifikace organizace dle ISO 9000**)
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. (**Kapitola 6, část 6.1 – Management podle cílů**)
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 197 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Brno: Brno: ÚSOS, UO, 2008. 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6. (**Kapitola 1 a 2**).

Doporučená

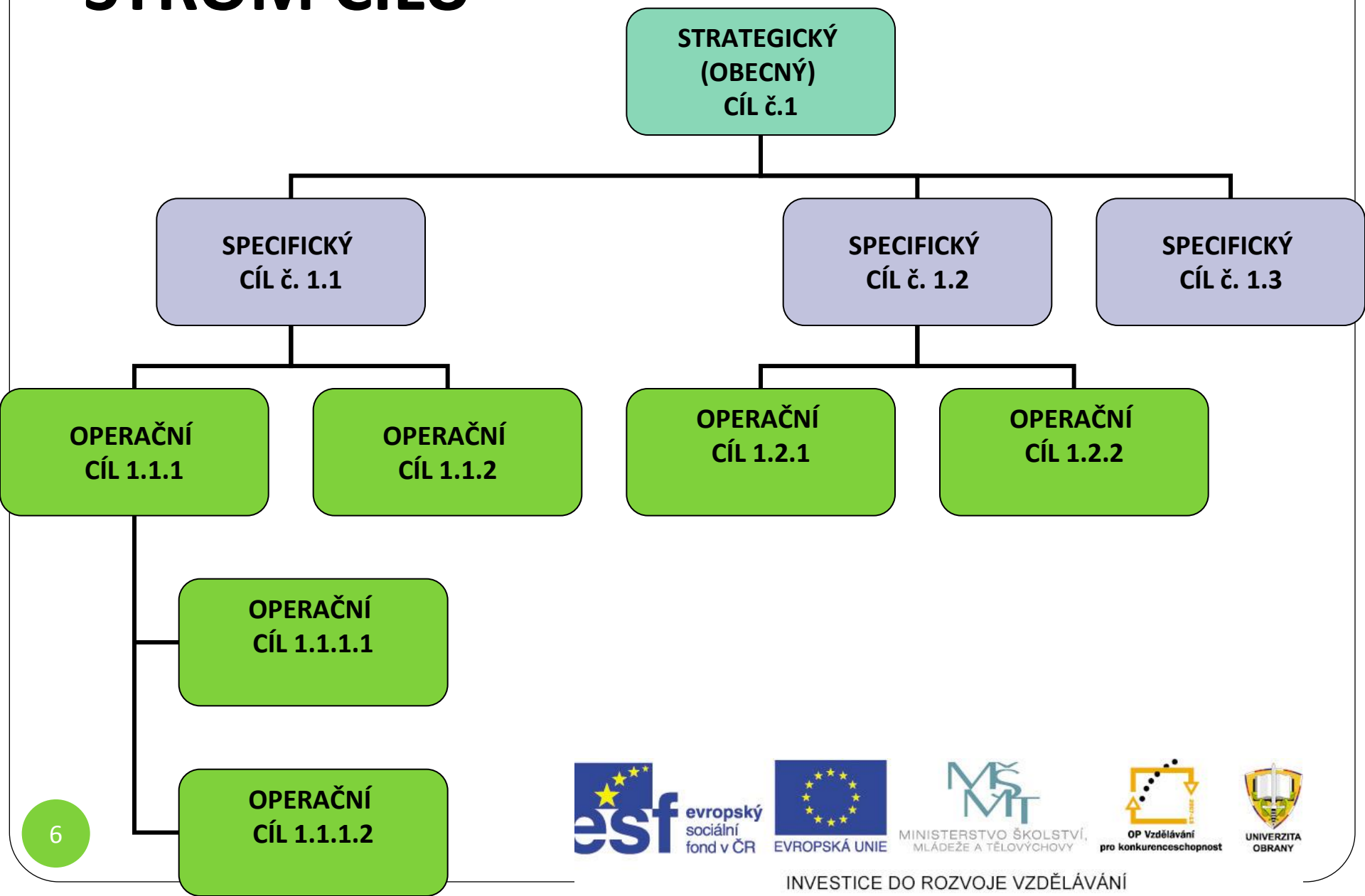
- NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. 378 s. ISBN 80-7261-186-7.
- ČSN EN ISO 9000:2006, *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru, teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002.

Řízení (management) podle cílů - MBO

Definice MBO

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

STROM CÍŮ



STRATEGICKÝ CÍL (OBECNÝ, DLOUHODOBÝ) CÍL

- Strategické cíle (obecné, globální, cíle 0.řádu) popisují **důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech** (tématech) **organizace**, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání.

Základní charakteristiky strategického (obecného) cíle:

- Je stanovený tak, aby bylo 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.



SPECIFICKÝ CÍL

- ✓ Vyjadřuje očekávaný **výsledek**.
- ✓ **VÝSLEDEK** - jedná se o ekonomické a sociální změny zabezpečené plněním specifických cílů, které jsou dosahované ve střednědobém a krátkodobém časovém horizontu.
- ✓ Vliv externích faktorů na jeho dosažení je menší než u cíle strategického.
- ✓ Konkretizuje stanovený strategický cíl a musí jím být zabezpečeno plnění strategického cíle.
- ✓ **Je definován v souladu se zásadou SMART.**

SPECIFICKÝ CÍL

- ✓ Specifické cíle mohou být:
 - STŘEDNĚDOBÉ – zpravidla na období 3 – 6 let.
 - KRÁTKODOBÉ – zpravidla do 1 roku.
- ✓ Jeho definice se zpravidla vztahuje k tomu, že je nutné něco:
 - ZABEZPEČIT
 - ZVÝŠIT
 - DOSÁHNOUT
 - SNÍŽIT
- ***Např.: Zvyšovat v letech 2007 až 2010 meziročně procentuální podíl občanů s VŠ vzděláním v kategorii 25 – 34 letých nejméně o 1%, v roce 2010 dosáhnout podíl minimálně 16%.***

Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty u specifického cíle MO USA

Strategický cíl 1: Vybojovat dlouhodobou válku proti terorizmu

Specifický cíl 1.1: Vést širokospektrální, potenciálně dlouhodobou nepravidelnou válečnou 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	



OPERAČNÍ CÍL

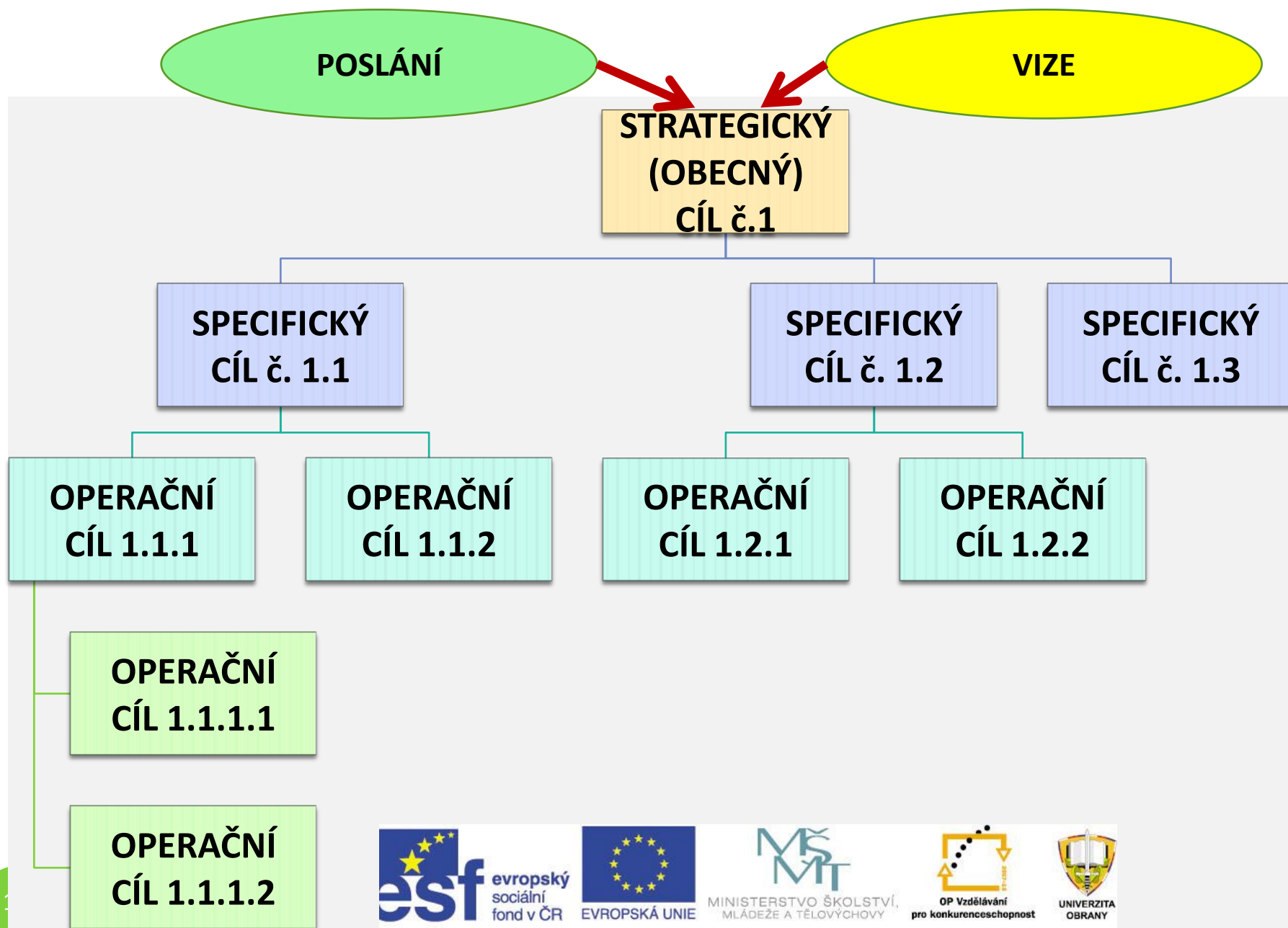
- ✓ Vyjadřuje konkrétní požadovaný výstup.
- ✓ **VÝSTUP** – v rámci plnění operačních cílů **vytvořené a poskytnuté výrobky a služby.**
- ✓ Výstup může mít:
 - externího příjemce (zákazníka)
 - interního příjemce (zákazníka)
- **Je definován v souladu se zásadou SMART.**
- ✓ *Např. V roce 2007 vyškolit 5% zaměstnanců MO v oblasti řízení podle cílů, z celkového počtu zaměstnanců MO v daném roce.*

ZPŮSOB TVORBY CÍLŮ

Zásadou tvorby cílů 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.

Hierarchická struktura cílů - STROM CÍŮ



STROM CÍLŮ ***-Ilustrativní*** ***příklad***

**Věda a výzkum
na mezinárodní
úrovni**

**Do roku XY dosáhnout,
aby výsledky X
projektů byly
využité v praxi.**

**Do roku XY dosáhnout, aby
X % vydaných publikací bylo
přeloženo do cizího jazyku.**

**V roce XY
dosáhnout,
aby X %
projektů
byly ukončené
podle plánu.**

**V roce XY
uzavřít, X smluv
o realizačním
projektu s
průmyslovou
sférou**

**V roce XY
vydat X
kusů
monografií.**

**V roce XY
dosáhnout
X aktivních
vystoupení na
mezinárodních
konferencích.**

Výhody MBO

- ✓ Nástroj koordinující snahy 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“.
- ✓ Nástroj umožňující objektivní hodnocení výkonnosti.
- ✓ Podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu.
- ✓ Umožňuje identifikovat problémové oblasti vzhledem k dosahování cílů.

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

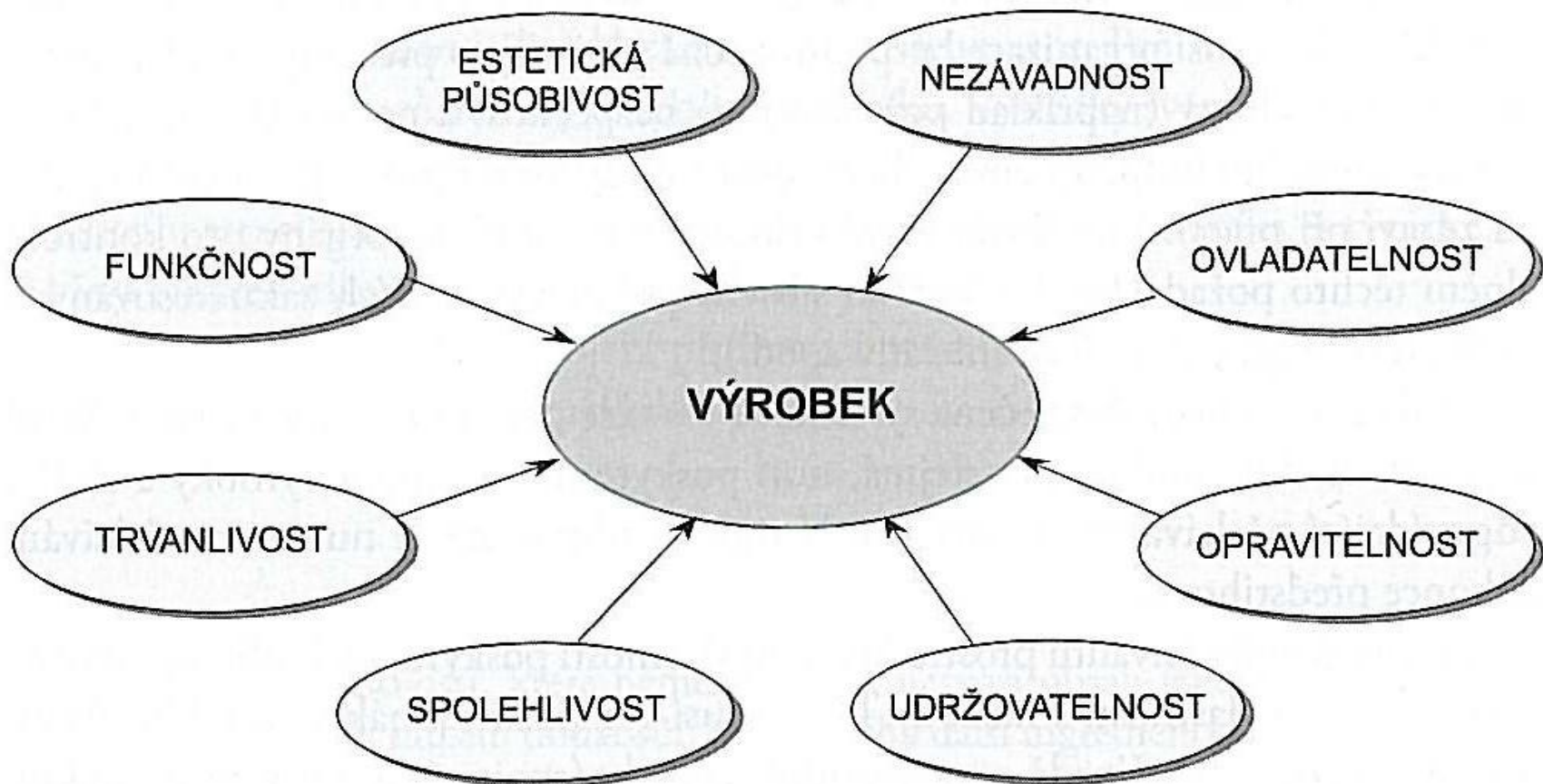
System managementu kvality

Základní pojem – JAKOST=KVALITA

- Jakost je způsobilost k užití (Juran).
- Jakost je shoda s požadavky (Crosby).
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum).
- **KVALITA (jakost) = „stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Norma ČSN EN ISO 9000:2006).**
 - POŽADAVEK = „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“.
 - INHERENTNÍ CHARAKTERISTIKA = vlastnost, která je danému produktu, procesu, systému apod. vlastní. *Soubor těchto charakteristik pak umožňuje plnit požadavky.*

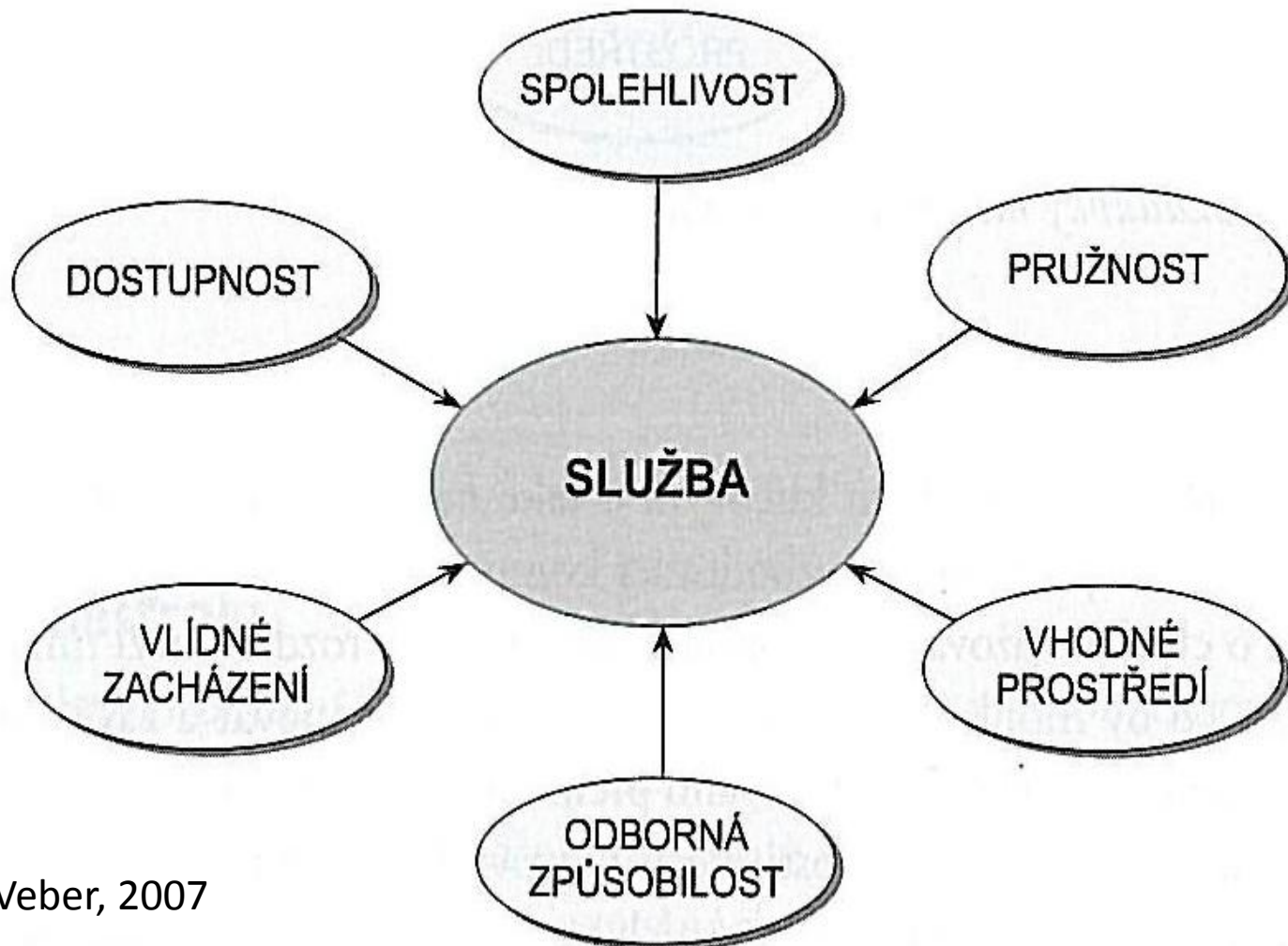


Požadavky na kvalitu (charakteristiky) výrobků (hmotných produktů)



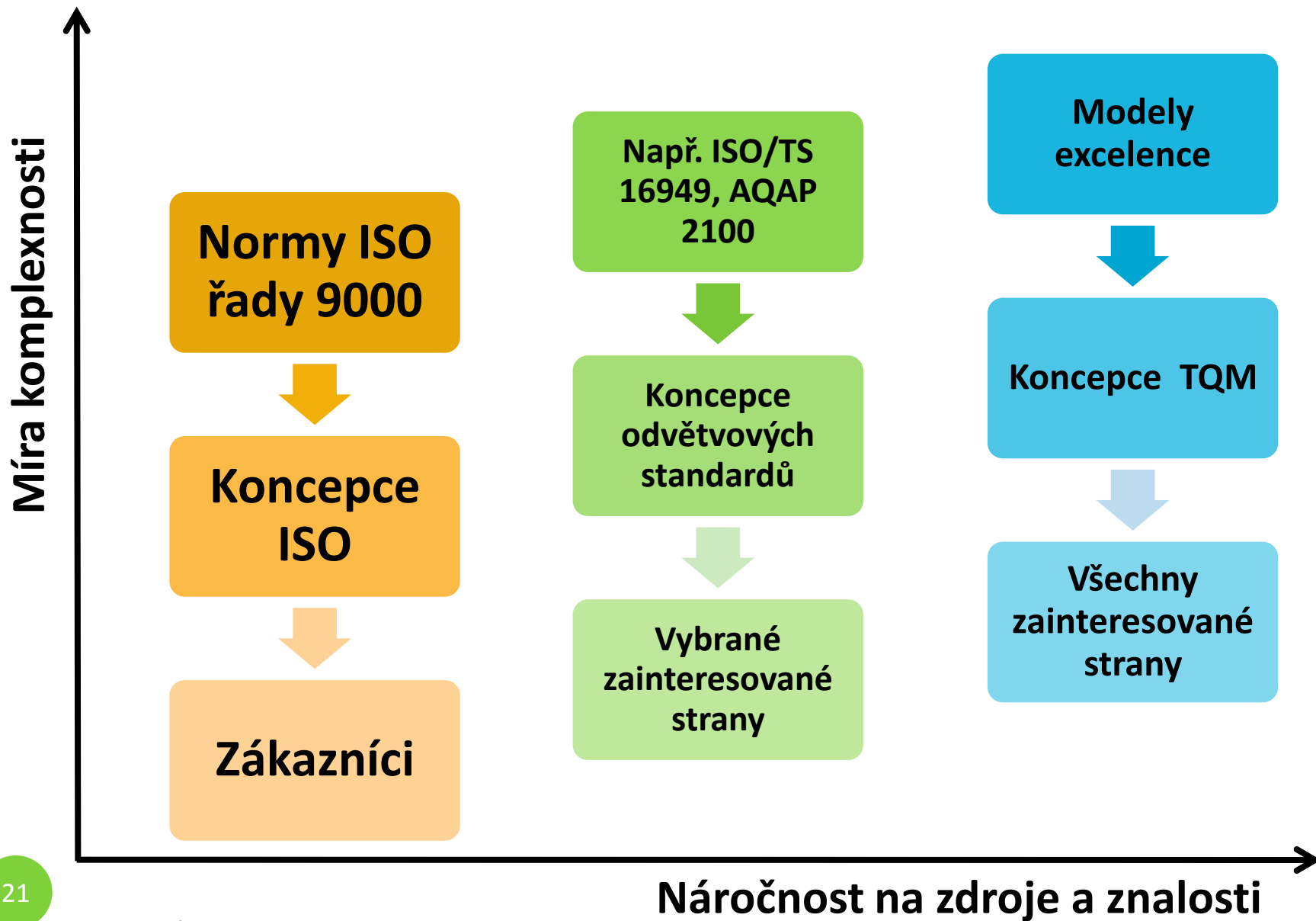
Zdroj: Veber, 2007

Požadavky na kvalitu (charakteristiky) služby



Zdroj: Veber, 2007

Koncepce rozvoje systémů managementu jakosti



Koncepce ISO - Struktura norem ISO řady 9000 zahrnuje čtyři standardy

ČSN EN ISO
9000:2006
Systémy
managementu
kvality –
Základní
principy a
slovník

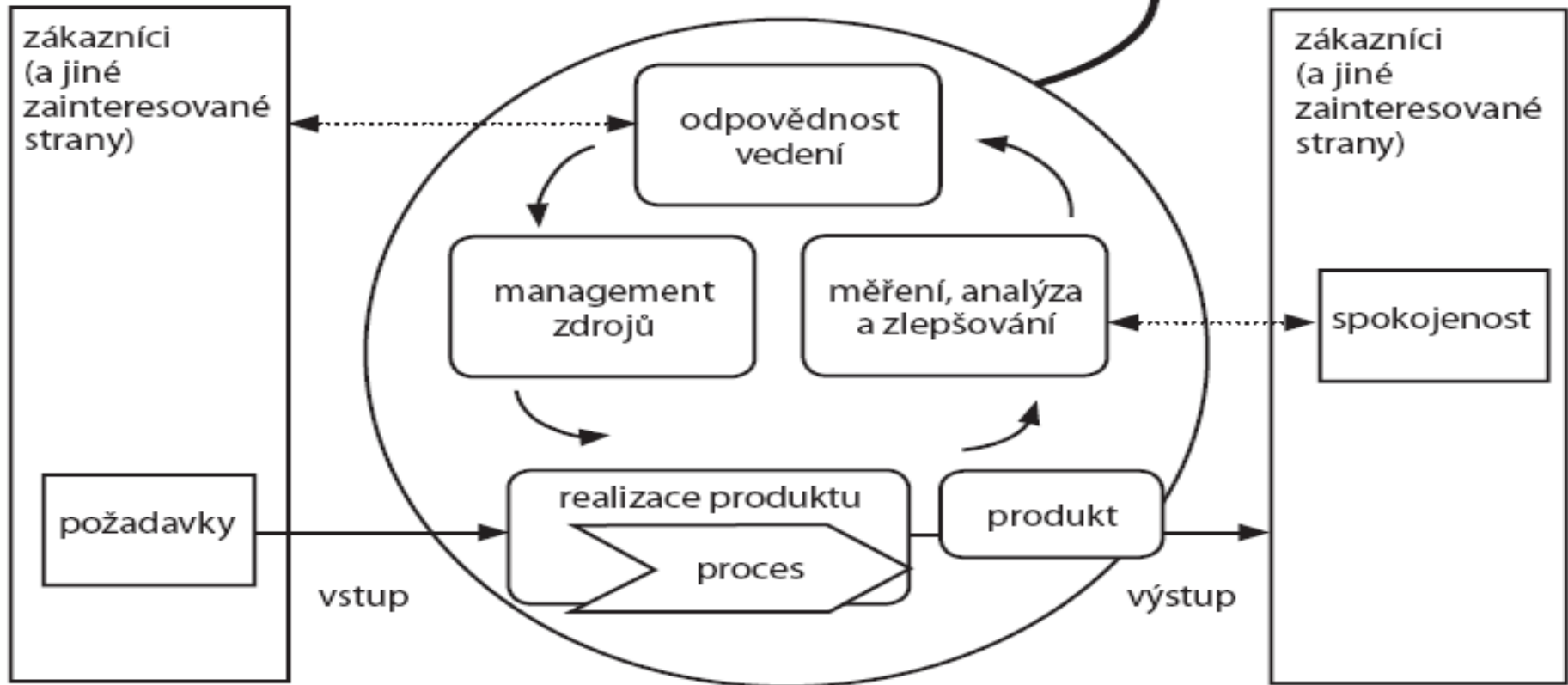
ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti.
Směrnice pro zlepšování výkonnosti

**ČSN EN ISO 9001:2009 Systém
managementu
kvality - Požadavky**

**ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro
auditování systémů managementu jakosti
a/nebo systémů environmentálního
managementu**

Model procesně orientovaného systému managementu kvality v koncepci ISO (ČSN EN ISO 9000:2006)

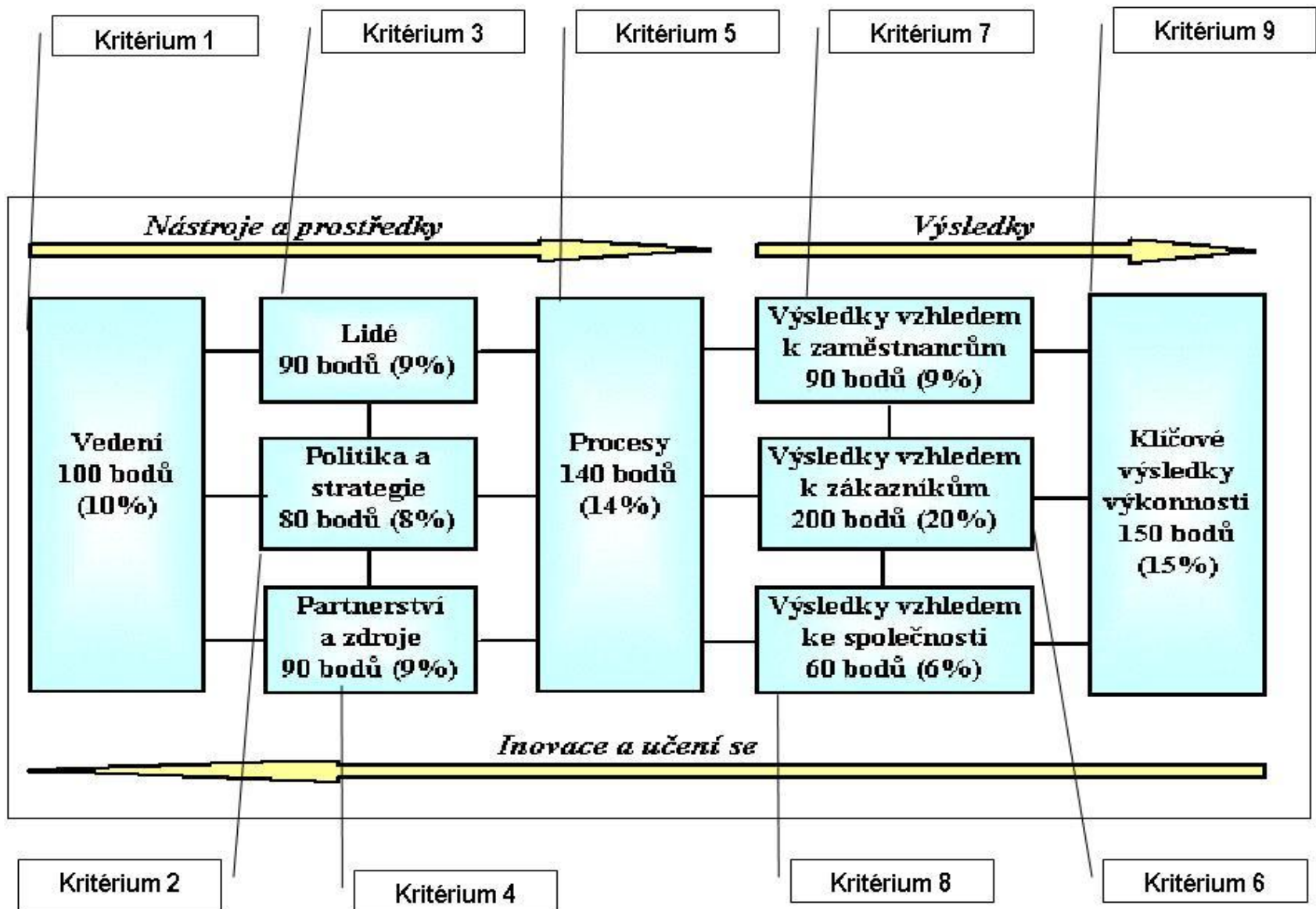
Neustále zlepšování systému managementu kvality



Legenda

- Činnosti přidávající hodnotu
- ⋯ Informační tok

Koncepce TQM - Model excelence EFQM - sebehodnocení na základě 9 kritérií



PRINCIPY MANAGEMENTU JAKOSTI

Osm zásad managementu kvality tvoří základ pro normy systému managementu jakosti v rámci souboru ISO 9000

- 1. Zaměření na zákazníka**
- 2. Vůdcovství, tzv. Leadership**
- 3. Zapojení pracovníků**
- 4. Procesní přístup**
- 5. Systémový přístup k managementu**
- 6. Neustálé zlepšování**
- 7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech**
- 8. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli**

Děkuji za pozornost

Pokračování příště ...

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany

Fakulta ekonomika a managementu

Tel.: +420 973 44 29 75

E – mail: monika.grasseova@unob.cz

