

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

M. Rössler

4. VYBRANÉ NÁSTROJE MANAGEMENTU ZMĚN A INOVACÍ

MANAGEMENT ZMĚN A INOVACÍ

ŘÍZENÍ ZMĚN (CHANGE MANAGEMENT)

- Řízení změn je oblast, která se zaměřuje na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace.
- Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace.

„Nejtěžší ze všeho je měnit myšlení lidí“

(P. F. Drucker)

ZMĚNY

- Změny jsou základní charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí.
- Peter F. Drucker definoval koncem osmdesátých let pojem turbulence v podnikovém řízení.
- Z tohoto všeho vyplývá vyšší důraz na řízení v proměnlivém prostředí a management se tím stává z velké části řízením změn.

ZÁKLADNÍ TYPY ZMĚN

- Rozvojové (strategické)
- Provozní

STRATEGICKÉ (ROZVOJOVÉ) ZMĚNY

- Jsou to takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. To zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů - a takové strategické řízení změn v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo.
- Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci a to zaváděním těchto změn (implementace změn).
- Takové změny jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

PROVOZNÍ ZMĚNY

- Jsou to takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování organizace.

Mohou se týkat dílčí změny procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek projektu samotného).

ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACI

- Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed.
- Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat.
- Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další.

ŘÍZENÍ ZMĚN V KONTEXTU OSTATNÍCH VĚD

- Řízení změn se ale především zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace.
- Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku, různé metody analýzy dopadů a další.
- Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí.
- Někdy se mluví o transformaci a o transformačním řízení (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

***„Mnohem lepších výsledků
dosáhneme, nebudeme-li změny řídit,
ale vést.“***

(P. Kotter)

ŘÍZENÍ INOVACÍ (INNOVATION MANAGEMENT)

- Řízení inovací se zabývá zaváděním něčeho nového do fungování a chodu organizace/podniku nebo do portfolia jejích/jeho výrobků či služeb. Inovace úzce souvisí s řízením kvality a proto uvedené metody se vzájemně značně překrývají.

„Řízení inovací se zabývá zaváděním něčeho nového do fungování a chodu organizace/podniku nebo do portfolia jejích/jeho výrobků či služeb. Inovace úzce souvisí s řízením kvality a proto uvedené metody se vzájemně značně překrývají.“

(P. F. Drucker)

„Úspěšní inovátoři jsou konzervativní; to je nutnost. Nejsou orientováni na rizika, jsou orientováni na příležitosti.“

(P. F. Drucker)

ŘÍZENÍ INOVACÍ

- Tato oblast obsahuje tematicky vše, co se týká inovací v organizacích a podnicích.
- Jsou zde shrnuty různé metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem jsou inovace.
- Bez inovací se totiž žádný podnik, organizace ani společnost nevyvíjí dopředu.
- Schopnost řídit inovace je tedy přirozenou schopností, která pomáhá zavádění nových či vylepšených výrobků, služeb, procesů, postupů a dalších věcí.
- Inovace úzce souvisí s řízením kvality, protože zvyšování kvality přináší také inovace a proto uvedené metody se vzájemně značně překrývají.

INOVACE

- Inovace představují generování a zavádění nových myšlenek, nápadů do praxe.
- Proto úzce souvisí s kreativitou - inovace je výsledek kreativního přístupu a vyvolává kvalitativní změnu v řízení, procesech, výrobcích či službách a zákazník tuto změnu ocení jako novou přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit.

ZÁKLADNÍ OBLASTI INOVACÍ

- **Inovace produktů** - zavádění do výroby a na trh nových nebo výrazně vylepšených výrobků či služeb.
- **Inovace technologií** - zavádění nových nebo výrazně zlepšených výrobních technologií.
- **Marketingová inovace** - zavádění nových prodejních kanálů (např. e-Commerce) nebo jiných prodejních či marketingových aktivit.
- **Inovace v procesech** - zlepšování, optimalizace či reengineering procesů
- **Inovace řízení organizace** - zavádění nových metod řízení, manažerských postupů, motivačních systémů procesů (například přístupy Lean přístup, Six Sigma, apod.)

METODY ŘÍZENÍ INOVACÍ

- Blue Ocean Strategy
- CAF
- DMAIC
- Demingův cyklus (PDCA)
- EFQM Excellence Model
- Kaizen
- Kroužky kvality (Quality Circles)
- Open Innovation
- Six Sigma
- TRIZ
- TQM – Total Quality Management
- User Centered Design

SMART

A large, stylized gray arrow pointing to the right, composed of several geometric shapes, serves as a background element on the right side of the slide.

CO JE TO SMART?

- SMART je analytická technika pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování.
- SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů:
 - **S - Specific** – tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný.
 - **M - Measurable** – když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.
 - **A - Achievable/Acceptable** – cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven.
 - **R - Realistic/Relevant** – cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení).
 - **T - Time Specific/Trackable** – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné.

SMART CÍLE

- Tedy každý z cílů by měl splňovat všechny tyto vlastnosti, aby byl dobře splnitelný.
- V případě že je nesplňuje je buď špatně definovaný nebo se jedná o široký strategický cíl - pak je ale k němu zapotřebí vytvořit specifické cíle, které budou SMART vlastnosti splňovat.

METODA SMART V PRAXI

- Metoda SMART se používá pro návrh cílů (zejména specifických cílů).
- Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle a jejich metriky.
- To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.
- Pokud tyto vlastnosti mít nebude, bude se těžko předávat ke splnění nebo se bude těžko jeho splnění prokazovat.

CÍLE

CÍL

- **Cíl (anglicky Objective) je popis žádoucího cílového stavu, kterého chce jednotlivec, tým, organizační útvar či celá organizace dosáhnout v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit.**
- **Cíle jsou obecně základem řízení - jsou používány v plánování, zejména ve strategickém řízení, ale také v řízení provozu.**
- **Moderně a systematicky pojaté cíle nastavené v organizacích vycházejí z principů vzájemné vyváženost (viz např. Balanced Scorecard).**

CÍLE V MANAGEMENTU ORGANIZACE

- Cíle jsou podobně jako vize součástí motivačních faktorů v organizaci.
- Lze říci, že každá organizace musí mít stanoveny nějaké cíle, ať se jedná o dosažení obrátu, zisku podílu na trhu, úrovně kvality služeb či úplně jiné cíle.
- Cíle v organizaci konkretizují vizi, pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky.
- Stejně jako vize i společné cíle pomáhají “táhnout za jeden provaz směrem k jejímu naplnění”.

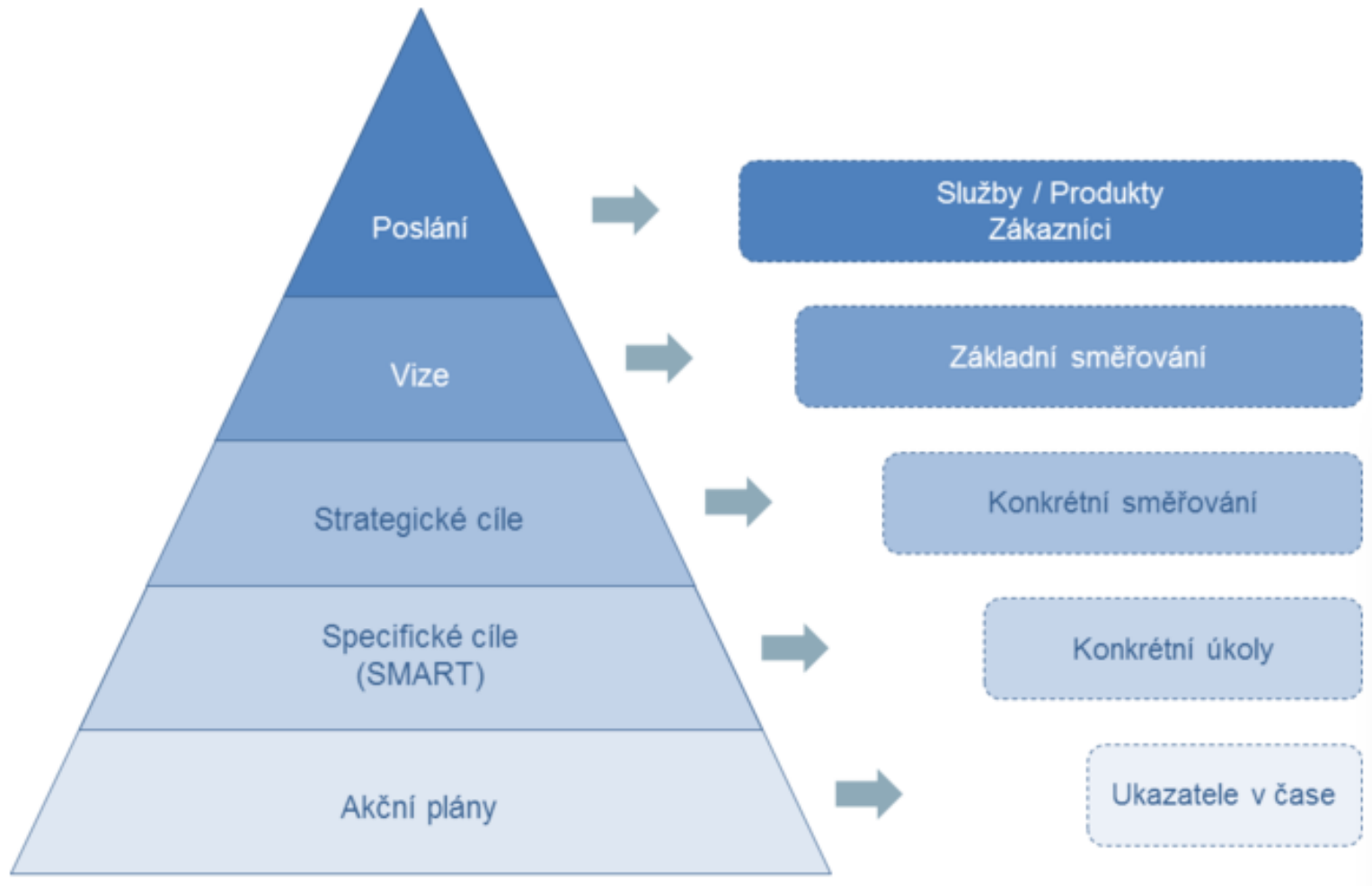
RŮZNÉ DRUHY CÍLŮ V PRAXI

- Cíle v organizaci navazují na její poslání, formulovanou vizi.
- Správně definované cíle splňují podmínky a principy SMART (jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově dosažitelné).
- Dosahování měřitelných cílů je měřeno a verifikováno pomocí indikátorů či metrik.

STRUKTURA CÍLŮ

- **Hlavně ve větších firmách může být stanoveno více cílů než je uřiditelné, (například když každé oddělení nebo divize firmy má své cíle).**
- **Z toho důvodu se zavádí určitá hierarchie cílů, na jejímž vrcholu stojí strategické cíle a ty jsou pak dále rozděleny na další, specifické cíle.**
- **Ty mohou být také dále vrstveny.**
- **Mělo by ovšem platit pravidlo, že nižší cíle vždy musí naplňovat cíle vyšší (zejména strategické).**

HIERARCHIE CÍLŮ



PŘÍKLAD

- **Například výroba bude mít cíle snížení zmetkovitosti, cílem skladů bude snížení skladových zásob, cílem logistiky bude zlepšení rozvozu materiálu nebo výrobků.**
- **Všechny tyto cíle budou naplňovat strategický cíl, kterým je snížení nákladů o 2%.**

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ (MBO)

- Řízení podle cílů (anglicky Management by Objectives, zkratka MBO) používá se obvykle zkratka MBO i v češtině.
- Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.
- Navrhl ji Peter F. Drucker.

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ V PRAXI 1

- Řízení podle cílů je především velmi přirozená.
Dává důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení.
- Dává větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější (je tedy v protikladu např. vůči mikromanagementu).

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ V PRAXI 2

- **Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora.**
- **K této odpovědnosti musí mít také odpovídající pravomoce.**
- **Metodu řízení podle cílů můžeme použít prakticky použít kdekoliv. Její nevýraznější omezení je v tom, že přirozeně vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů.**

ODPOVĚDNOST

- **Odpovědnost (anglicky Responsibility) vyplývá z povinnosti pracovníka plnit činnosti a úkoly dané popisem pracovního místa.**
- **Odpovědnost zahrnuje jednak odpovědnost za samotné provedení dané činnosti či úkolu, jednak odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu.**
- **Odpovědnost znamená povinnosti - příkazy, které znamenají nutnost či závazek k jednání (konání).**

PŘÍKLAD

- **Držitel pracovního místa:**
 - Musí
 - Je povinen
 - Provádí
 - Vykonává

PRAVOMOC VS ODPOVĚDNOST (AUTHORITY VS RESPONSIBILITY)

- Vztah mezi pravomocí a odpovědností zajímal již starověké politické filozofy (např. Platóna).
- Z moderních klasiků managementu zejména Peter F. Drucker opakovaně zdůrazňuje následující:
 - **Pravomoc bez odpovědnosti vede k tyranii.**
 - **Odpovědnost bez pravomoci vede k bezmoci.**
 - V řízení musí tedy být obě složky vyváženy, jinak nemůže vedoucí pracovník dosahovat vytčených cílů.
 - Vyvažování pravomocí a odpovědností je důležitou součástí organizování.

SWOT

SWOT ANALÝZA

- **SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby).**
- **Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu.**
- **Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.**



**ALBERT
HUMPHREY
2. 6. 1926 –
31. 10. 2005**

SWOT ANALÝZA

- SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:
 - **Strengths** - silné stránky
 - **Weaknesses** - slabé stránky
 - **Opportunities** - příležitosti
 - **Threats** - hrozby

SWOT ANALÝZA

SWOT ANALÝZA

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	S Silné stránky Strengths	W Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	O Příležitosti Opportunities	T Hrozby Threats

SWOT ANALÝZA V PRAXI 1

- Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké.
- Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv.

SWOT ANALÝZA V PRAXI 2

- Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru.
- Je možné ji použít pro organizaci/podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry.
- Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření.

VNĚJŠÍ FAKTORY

- Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje.
- Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

SWOT ANALÝZA

- Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná.
- Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí.
- Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby
- Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

PRAVIDLA A POSTUP PŘI VYTVÁŘENÍ SWOT ANALÝZY V PRAXI

- **Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla.**
- **Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co vás napadne.**
- **Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka.**

ZÁKLADNÍ A SPOLEČNÉ RYSY POSTUPŮ TVORBY SWOT ANALÝZY 1

- **Zaměřte se na klíčové a důležité věci.**
- **Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost.**
- **Důležité je slovo klíčové faktory.**
- **Zahrnujte pouze fakta a objektivní faktory, ne domněnky nebo spekulace.**
- **Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz.**

ZÁKLADNÍ A SPOLEČNÉ RYSY POSTUPŮ TVORBY SWOT ANALÝZY 2

- **Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních.**
- **Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové - jen ty věci, na kterých se shodnete ve více lidech mají váhu.**
- **Rozepište faktory do 4 SWOT kvadrantů.**
- **Vyhodnoťte co s tím. Hledejte cesty jak využít vaší situace, případně jak ji zlepšit.**

ZÁKLADNÍ A SPOLEČNÉ RYSY POSTUPŮ TVORBY SWOT ANALÝZY 3

- K tomu použijte následující hodnocení mezi kvadranty - to je klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy, pomůže totiž stanovit strategii realizace dalších opatření:
 - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? (S-O hodnocení).
 - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? (W-O hodnocení).
 - Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? (S-T hodnocení).
 - Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? (W-T hodnocení).
- Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného než před ním.

DALŠÍ METODY VYUŽITELNÉ PRO VYTVÁŘENÍ SWOT ANALÝZY - 1

- Pro vnitřní faktory (v čem je organizace dobrá a špatná), tedy nalezení silných a slabých stránek můžete použít Finanční analýzy organizace.
- Hodnocení pomocí EFQM.
- Analýza hodnotového řetězce - Value Stream Mapping (VSM).
- Analýzy zdrojů (například Grantova analýza, VRIO analýza).
- Analýzy produktového portfolia (například Bostonská matice).

DALŠÍ METODY VYUŽITELNÉ PRO VYTVÁŘENÍ SWOT ANALÝZY - 2

- **Pro vnější faktory hledáte v okolí organizace příležitosti. K tomu lze použít například Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE analýza).**
- **Sektorová analýza - například Porterova analýza 5F (Five Forces).**
- **Analýza konkurenčního postavení (segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)**



NÁSTROJE PRO TVORBU SWOT ANALÝZY – KOMPLEXNÍ PŘEHLED

CSF – KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

- CSF (Critical Success Factors) - překládá se jako Kritické faktory úspěchu (KFÚ), používá se běžně anglická zkratka CSF.
- Jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu a je výrazně analogický Paretovu pravidlu či pravidlu úzkého hrdla.

FAKTORY (FENOMÉNY) ÚSPĚCHU

- V souladu s pojetím CSF je plně postačující vymezit a vybrat pouze ty fenomény (faktory), které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru či plánu.
- Díky tomu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců jevů.

K ČEMU POTŘEBUJEME ZNÁT KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU?

- Analýza kritických faktorů úspěchu se používá ve všech situacích, kde je třeba umět pojmenovat klíčové faktory, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak.
- Jde o univerzální analýzu, která je širší svého využití podobná například SWOT analýze.

TYPICKÉ MODELY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

- Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)
- McKinsey 7S
- MIT 90's
- Organizační architektura (Organizational Architecture)
- Modely kritických faktorů úspěchu využívá řízení změn pomocí CSF.
- CSF je příbuzný technikám dekompozice organizace.
- Když nám něco k úspěchu chybí - například k úspěchu u zákazníků nebo k úspěšnému dokončení změny, pak hovoříme o tzv. success gap.

METODA DELPHI

METODA DELPHI

- **Metoda Delphi** je postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupiny expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů.
- Zjednodušeně je Delphi technika druh brainstormingu s jasně danými pravidly.

POUŽITÍ METODY DELPHI V PRAXI 1

- Delphi se využívá pro předpovídání budoucího vývoje založené na konsensu mezi experty.
- Patří mezi metody expertního odhadování.
- Je velmi využívána při kvalitativní analýze rizik, ale také řízení projektů a celé řadě dalších oblastí, kde je třeba skupinou odborníků odhadnout budoucí vývoj či stav.

POUŽITÍ METODY DELPHI V PRAXI 2

- Podobně jako brainstorming se využívá pro generování nových, neotřelých myšlenek.
- V jejím průběhu odborníci vyjadřují své názory jednotlivě a anonymně, přičemž mají v průběhu přístup k názorům ostatních odborníků.
- Ti mohou své rozdílné názory konfrontovat a též je v jednotlivých kolech měnit.

POSTUP A HLAVNÍ ZNAKY METODY DELPHI

- účastní se skupina nezávislých expertů (obvykle 8-12)
- je zachována anonymita expertů (odstraňuje to psychologickou bariéru vzájemného ovlivňování)
- otázky by měly být formulovány tak, aby bylo možno odpovídat kvalitativně
- experti mohou své odpovědi v jednotlivých kolech měnit
- experti by měli své odpovědi zdůvodnit
- odborný odhad se zpřesňuje ve více kolech dotazování, vždy se zpětnou vazbou na předchozí kolo
- výsledky jsou statisticky zpracovány

BRAINSTORMING

BRAINSTORMING

- Brainstorming je skupinová kreativní technika.
- Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma.
- Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize Applied Imagination (1953).

VYUŽITÍ BRAINSTORMINGU

- Přestože se zrodil v obchodě, jeho použití je prakticky neomezené.
- Používá se v celé řadě oblastí - od řešení problémů až po generování vysoce kreativních nápadů.
- Používá se v managementu, marketingu i při vědecké činnosti.

ZÁKLADNÍ ZÁSADY A PRAVIDLA BRAINSTORMINGU

- Všeobecně je známo pět základních zásad. Jejich cílem je eliminovat veškerá omezení a naopak stimulovat tvorbu nových myšlenek:
 - **Příjemná atmosféra** - je důležité navodit tvůrčí klima a příjemné prostředí, správně naplánovat celou schůzku.
 - **Soustředíme se na kvantitu** - čím více bude námětů, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní návrh řešení.
 - **Žádná kritika** - žádná omezení neexistují, kritiku odkládáme na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů.
 - **Jakékoliv nápady jsou vítány** - uvolněte fantazii, uvažujte mimo rámec zvyklostí, generujte náměty bez ohledu na jejich reálnost, logiku, rozumnost.
 - **Kombinujeme a zlepšujeme již vzniklé nápady** - “1+1=3 – synergie”, náměty vznikají vzájemnou spoluprací celého týmu.
 - **Vzájemně se inspirujte** - vzájemné povzbuzování a stimulaci nových myšlenek a nápadů (asociace) je důležitou součástí brainstormingu.
 - **Všichni účastníci jsou si rovni** - šéfovo nápad není lepší než nápad juniora, cílem jsou jakékoliv nápady, které mohou další inspirovat nebo obohatit.

MODIFIKACE BRAINSTORMINGU

- **Rolestorming**
- **Imaginární brainstorming**
- **Negativní brainstorming**
- **Vizuální brainstorming**
- **Brainwriting**
- **Metoda 635**
- **Diskuze 66**

PARETOVO PRAVIDLO

PARETOVO PRAVIDLO

- Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80/20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí.
- Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v běžném životě lidí i organizací.
- V řízení organizací začal aplikovat Paretovo pravidlo Joseph M. Juran, který jej také navrhl pojmenovat po Vilfredo Paretovi.

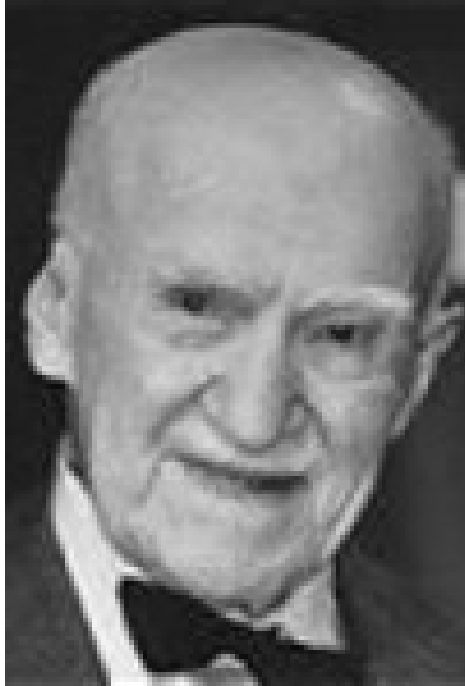


VILFREDO PARETO

15. 7. 1848 –

19. 8. 1923

**V ekonomii rozpracoval
matematickou teorii
rovnováhy Leóna Walrase a položil
základy ordinalistické teorie užitku.**



Joseph Moses JURAN
24. 12. 1904 –
28. 2. 2008
„Otec Quality
Managementu“

***„Bez standardů neexistuje žádná
logická základna umožňující
rozhodování a jednání.“***

(J. M. Juran)

PARETOVO PRAVIDLO

- Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, například následovně:
 - 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků,
 - 20 % výrobků generuje 80 % zisku,
 - 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. ve výrobě.
- Obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: *20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.*

TŘI FÁZE ZMĚNY

LEWINŮV TŘÍFÁZOVÝ MODEL ZMĚN

- Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change) patří mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci (případně v jakémkoli sociálním uspořádání, které zahrnuje nějakou sociální skupinu).
- Autorem modelu je americký sociální psycholog Kurt Lewin.
- Podle něj má změna probíhat ve třech fázích:
 - Rozmrazení - stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny).
 - Změna - proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota.
 - Zamrazení - nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány).



Kurt LEWIN
9. 9. 1890 –
12. 2. 1947

ČTYŘI FÁZE ZMĚNY

ČTYŘI FÁZE ZMĚNY (FOUR PHASES OF CHANGE)

- Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws.
- Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje.
- Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje.



Thomas B. LAWRENCE

**Professor of Strategic
Management (Strategic
Change and Performance
Measurement)**



Bruno DYCK
nar. 9. 2.1961
Professor of
Management
(Organisational
Behaviour)



Sally MAITLIS

**Professor of
Organisational
Behaviour and
Leadership**



Michael K. MAUWS

**Professor of Business
Policy and Strategy**

JEDNOTLIVÉ FÁZE A JEJICH KLÍČOVÉ POSTAVY

- **Využití vlivu k prosazení nápadu:**
 - klíčová postava: **misionář** – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je.
- **Použití autority ke změně postupů:**
 - klíčová postava: **autokrat** – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení.
- **Zakotvení změny do technologie:**
 - klíčová postava: **architekt** – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy.
- **Vytváření kultury příznivé pro stálé změny:**
 - klíčová postava: **pedagog** – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury).

KONCEPT ČTYŘ FÁZÍ ZMĚNY V PRAXI

- Koncept lze použít jako rámec pro realizaci změn v organizaci.
- Klíčové je realizovat postupně všechny čtyři fáze, včetně zajištění klíčových rolí (postav) pro každou fázi.