



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt č. CZ.1.07/3.2.09/03.0015

PROHLoubENÍ NABÍDKY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA VŠPJ A SVOŠS V JIHLAVĚ

<http://www.vspj.cz/skola/evropske/opvk>



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pilotní ověření studijního předmětu

Strategické plánování

strategie a strategické rozhodování, řízení změny

Pilotní ověření v termínu: zimní semestr akadem. roku 2013/2014

Vyučující: **Ing. Michal Šulc**

Studijní opora k dispozici na elearning.vspj.cz

PROGRAM PŘEDNÁŠKY

- Úvod, základní pojmy
- Plánování a tvorba strategie
- Realizace strategie
- Měření a hodnocení strategie, výkonnost
- Řízení změn

CÍLE PŘEDNÁŠKY

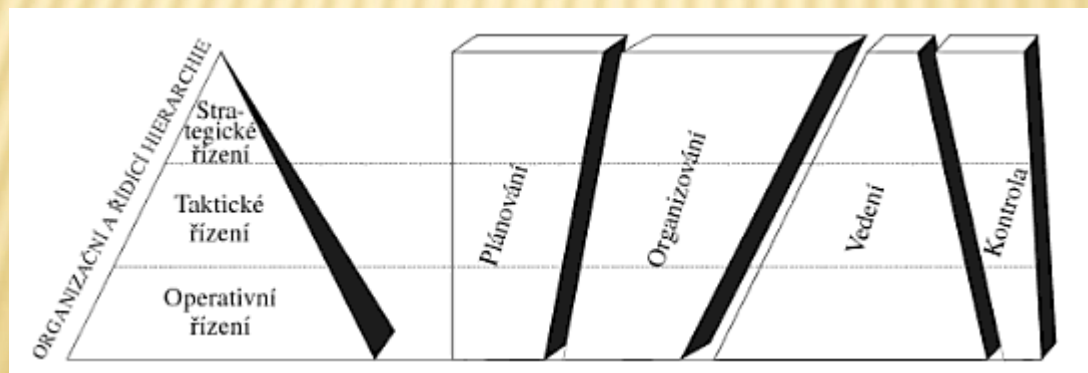
- Cílem je:
 - představit základní teoretický rámec strategického řízení ve veřejné správě
 - podělit se o vybrané praktické zkušenosti v oblasti strategického řízení
- Cílem není:
 - radit, jak řídit organizaci sociální péče (!)
 - zahltit posluchače zbytečnou teorií

DOPORUČENÉ ZDROJE STUDIA

- Existuje velké množství literatury, vesměs s velmi podobným obsahem
 - Veber, J. a kol. (2009): Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press.
 - Molek, J. (2011): Řízení organizací sociálních služeb. VÚPSV. Dostupné na WWW:
http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_197.pdf
 - studijní text modulu – pouze základní info

ZÁKLADNÍ POJMY (1)

- Strategické řízení
 - proces stanovování a dosahování dlouhodobých cílů organizace
 - analýza → plánování → realizace → měření (monitoring) → hodnocení
 - strategické, taktické, operativní řízení



ZÁKLADNÍ POJMY (2)

- Strategie
 - plán či postup k dosažení strategických cílů organizace a k naplnění jejího poslání
 - dokument x představa
 - hierarchická struktura
 - poslání → cíle → opatření, nebo
 - poslání → priority → cíle → opatření
 - Poslání = smysl existence organizace
 - Vize = cílový stav organizace
 - obsahuje obvykle analýzu a návrhovou část (plán)

ZÁKLADNÍ POJMY (3)

- Strategické cíle
 - cílové žádoucí stavy, konkretizují poslání
 - pravidlo SMART:
 - × S = specifický: musí být konkrétní a srozumitelný
 - × M = měřitelný: musí být možno měřit
 - × A = akceptovatelný: musí být akceptován
 - × R = reálný: musí být dosažitelný
 - × T = termínovaný: musí být jasné, kdy má být splněn
 - správně definované cíle jsou mocným nástrojem
 - špatně definované cíle jsou k ničemu

ZÁKLADNÍ POJMY (4)

- Jak nedefinovat cíl:
 - „zvýšení efektivnosti organizace“
 - obecné vyjádření by mohlo sloužit (snad) jako priorita
 - veřejná správa je přehlčena těmito neurčitými cíli
- Jak definovat cíl:
 - „do konce roku 2016 bude snížen počet zaměstnanců na 30 a zvýšena průměrná mzda na 26 000 Kč“
 - splňuje SMART
 - obsahuje dva tzv. indikátory výkonnosti (KPI)

ZÁKLADNÍ POJMY (5) – KONKRÉTNÍ UKÁZKA

- problematické IT oddělení
 - strategie rozvoje ICT
 - definováno 21 služeb, v každé cíle, opatření a KPI
 - pravidelné vyhodnocování KPI
 - příklad: služba „hardware zaměstnanců“
 - Popis: Vzhledem k počtu zaměstnanců se každým rokem setkáváme s množstvím počítačových stanic, které by bylo zapotřebí upgradovat, či vyměnit. Z tohoto důvodu je nutná výměna, či upgrade určitého množství počítačů každý rok. OIKT se setkává s požadavky na přidělení jak stolního počítače, tak i notebooku, což se jeví ekonomicky nevýhodné. Díky podpoře mobility zaměstnanců začnou postupně dokovací notebookové sestavy s monitorem vytlačovat klasické stolní počítače a bude tak docházet ke snížení elektrické spotřeby a eliminaci situací, kdy má jeden zaměstnanec přidělen jak stolní, tak i přenosný počítač.

ZÁKLADNÍ POJMY (6) – KONKRÉTNÍ UKÁZKA

- Cíl: Postupná výměna pevných pracovních stanic na standard (monitor, klávesnice, dock-in, notebook) do 2016.
- KPI:

KPI (jednotka)	Požadovaný trend	Výchozí hodnota 2012/1
Pevné stanice (počet)	pokles	250
Standard (počet)	růst	5
Standard (%)	100 %	2%

- Vyhodnocování:

KPI (jednotka)	Požadovaný trend	Hodnota 2012/1	Hodnota 2012/2	Hodnota 2013/1	Hodnota 2013/2
Pevné stanice (počet)	pokles	250	235	235	
Standard (počet)	růst	5	22	22	
Standard (%)	100%	2%	9%	9%	

ZÁKLADNÍ POJMY (7)

- Výkonnost
 - míra dosahování cílů (výsledků) organizace → možné měřit i ve veřejné správě (!)
 - nutná je referenční hodnota: cíl (plán), trend, minulé období, benchmark
 - vstupy → aktivity → výstupy → výsledky
 - dimenze výkonnosti: hospodárnost, efektivnost, produktivita, účelnost, kvalita
 - je dobré vědět, co vlastně měřím či hodnotím

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (1)

1) Analýza

- 1) vnější prostředí
- 2) vnitřní prostředí
- 3) očekávání stakeholders

2) SWOT analýza

- 3) Zhodnocení alternativ, volba typu strategie
- 4) Formulace strategie (poslání, cíle + KPI, opatření)

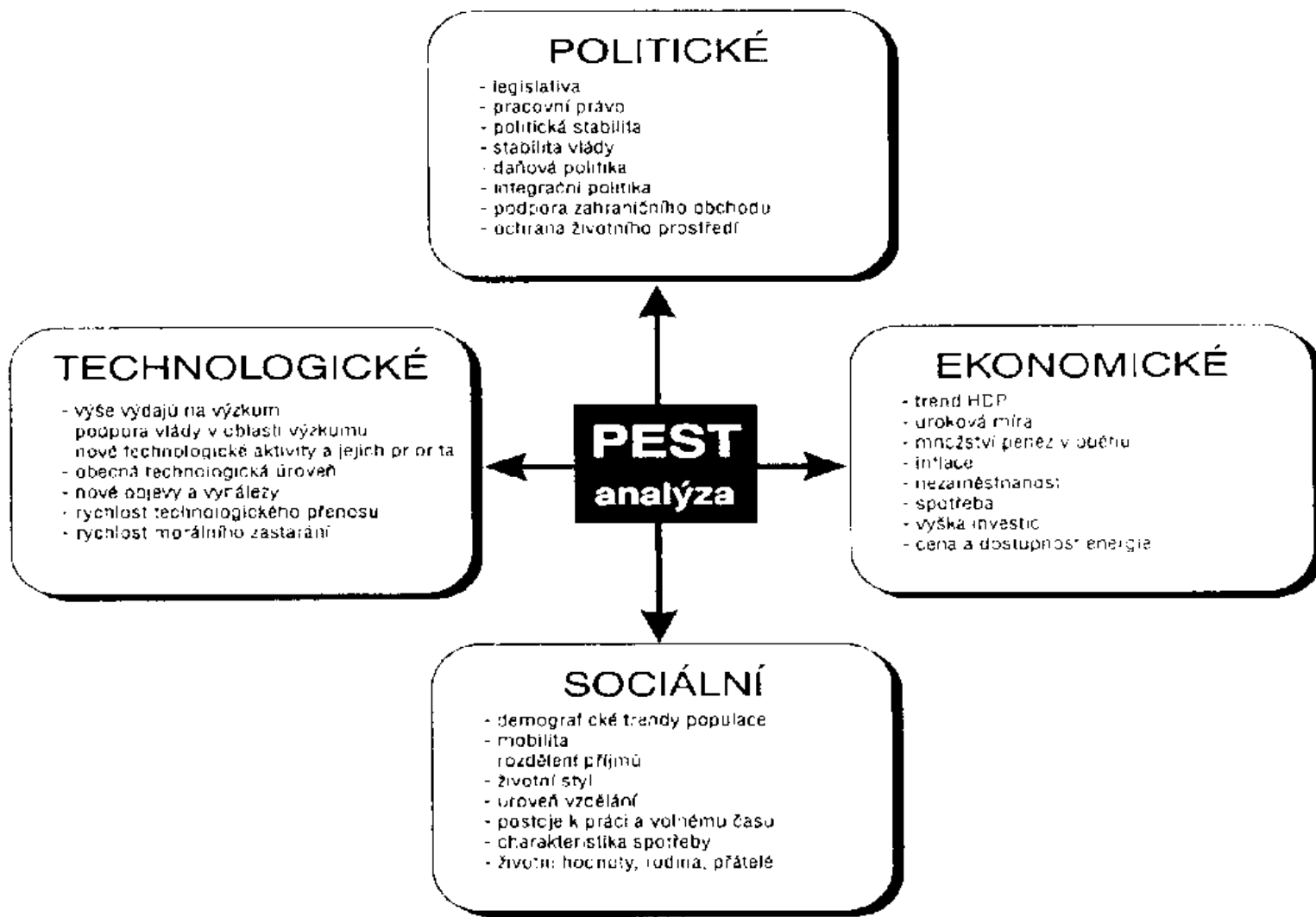
PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (2)

- Analýza vnějšího prostředí
 - odhalení trendů ve vnějším prostředí ovlivňujících organizaci (např. typ prostředí, vlivy a faktory s vlivem na organizaci, analýza konkurence)
 - výstupem analýzy vnějšího prostředí musí být vždy strukturované hrozby a příležitosti, které jsou pro organizaci relevantní

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (3)

- typ prostředí
- stabilní, dynamické, turbulentní (míra stability a predikovatelnosti)
 - *Je okolí organizace stabilní a predikovatelné?*
 - *Jaké jsou základní trendy v okolí?*
 - *Má smysl analyzovat historické údaje?*
 - *Jaký vliv má nestabilita na organizaci?*
- *Je okolí sociální organizace stabilní a predikovatelné?*

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (4)

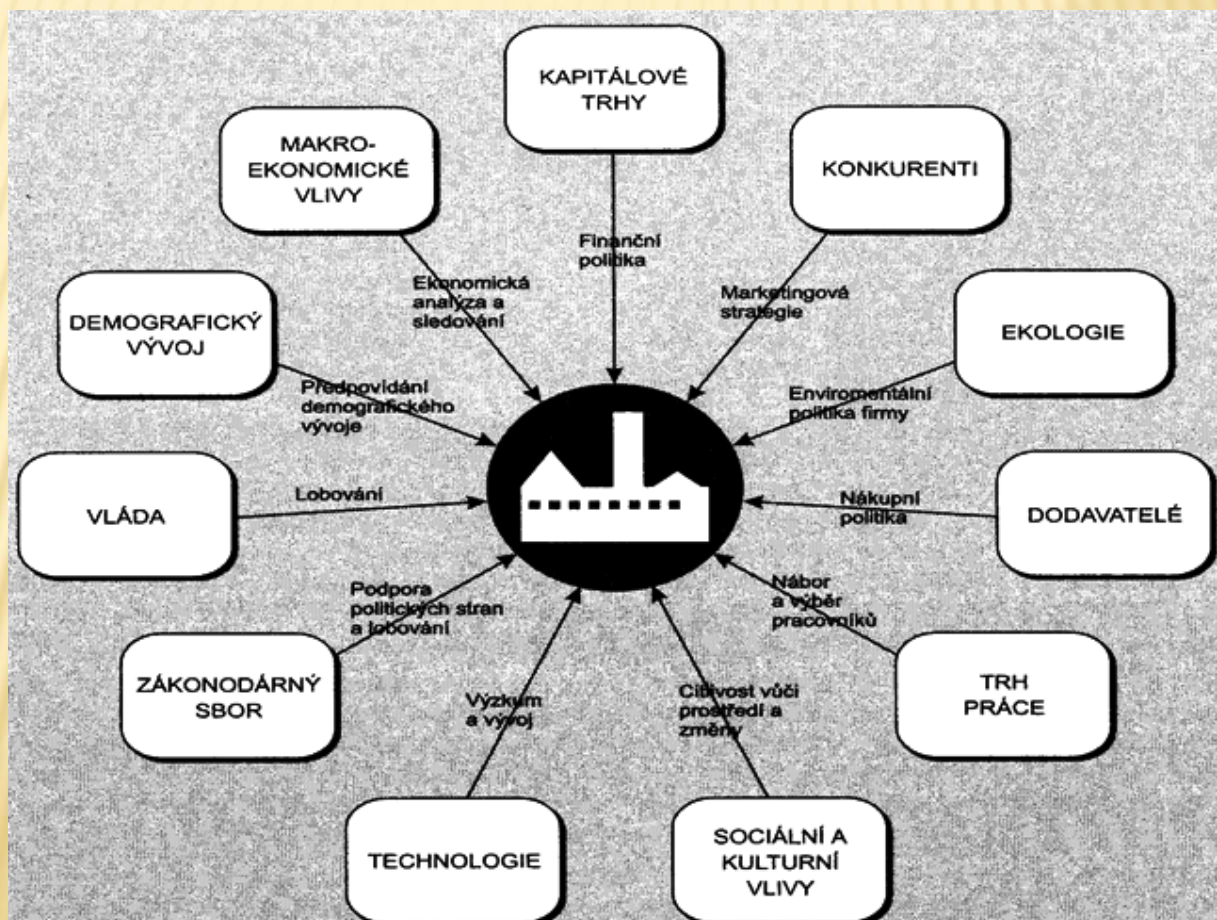


PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (5)

- STEP (PEST) analýza:
 - v každé oblasti vybrat přiměřený počet faktorů
 - provést hodnocení vlivů a účinků na organizaci, tj. ohodnotit důležitost faktoru pro organizaci
 - u nejdůležitějších faktorů stanovit trendy a scénáře vývoje určitého faktoru a určit zda se jedná o vnější hrozbu nebo příležitost pro organizaci

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (6)

- vlivy na organizaci – obecný přístup



PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (7)

- analýza konkurence
 - analýza vnějšího prostředí s ohledem na konkurenty
 - nejčastěji se používá model pěti konkurenčních sil



- *Existuje mezi sociálními organizacemi konkurence?*

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (8)

- příklad postupu hodnocení DODAVATELŮ
 - vytvořit seznam nejdůležitějších dodavatelů
 - u každého hodnotit definované parametry, např.:
 - důležitost organizace pro dodavatele (Jsem důležitým zákazníkem dodavatele? – např. % odběru na tržbách)
 - konkurence v oboru dodavatelů (Mohu dodavatele snadno nahradit? – např. počet podniků v odvětví)
 - komplikovanost změny dodavatele (např. Byla by veřejná zakázka jednoduchá?)
 - zkušenost s dodavatelem (Jsem s dodavatelem spokojen?)
 - PŘEVAŽUJE-LI ODPOVĚĎ ANO, NEJSOU DODAVATELE HROZBOU, ALE VÝHODOU A PŘÍLEŽITOSTÍ

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (9)

- Analýza vnitřního prostředí
 - odhalení problémů a pozitiv uvnitř organizace
 - provádí se např. podle útvarů, funkčních oblastí, procesů či typů poskytovaných služeb
- výstupem analýzy vnitřního prostředí musí být strukturované silné a slabé stránky organizace

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (10)

- hodnocení zdrojů (lidských, fyzických, finančních, nehmotných atd.) neboli vstupů
- používá se např. metoda VRIO
 - × V – value (hodnota)
 - × R – rareness (vzácnost)
 - × I – imitability (napodobitelnost)
 - × O – organization (schopnost zdroj naplno využít)

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
ne	ne	–	–	slabá stránka
ano	ne	snadná	ano	silná stránka
ano	ne	ne příliš	ano	dočasná výhoda
ano	ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (11)

- pro hodnocení finančních zdrojů se používá se např. finanční analýza
 - je problematická, není možné uplatnit zisk
 - využití zejména u doplňkové činnosti, ta je však u sociálních organizací nepodstatná (Vysočina: výnosy HČ 644 mil. Kč, DČ 4 mil. Kč, tj. pouze 0,6 %)

2012		BĚŽNÉ OBDOBÍ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost
Náklady		643 583 157,16	3 637 263,89
Výnosy		644 161 742,37	4 064 553,33
	I.Výnosy s činnosti	399 513 677,75	4 064 553,33
	II.Finanční výnosy	160 223,03	0,00
	IV.Výnosy transferů	244 487 841,59	0,00
Výsledek hospodaření		578 585,21	427 289,44

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (12)

- *Jsou sociální služby veřejným statkem? Lze uplatnit kritérium zisku?*
 - veřejný statek = nevylučitelnost ze spotřeby (uživatelé nelze technicky vyloučit) + nerivalita ve spotřebě (uživatelé si nekonkurují, spotřeba jednoho neomezuje druhého)
 - → sociální služby nejsou veřejným statkem, ale veřejně poskytovaným soukromým statkem, který společnost preferuje, což se odráží ve stanovování jeho ceny (regulace) → zisk není měřítkem výkonu

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (13)

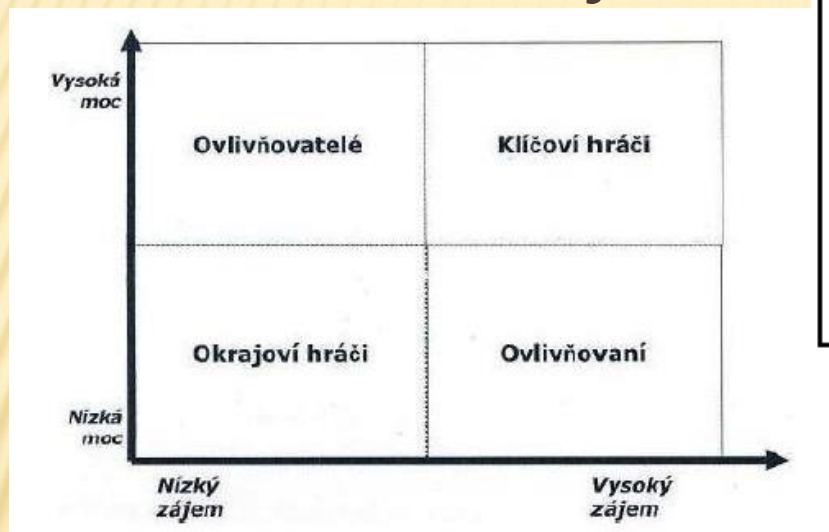
- Metoda 7S – základní faktory úspěchu
 - ✗ strategie (postup k dosažení cílů)
 - ✗ struktura (obsahová a funkční náplň organizace, organizační struktura)
 - ✗ systémy řízení (nastavení řídicích mechanismů, prostředky k řízení, komunikace)
 - ✗ styl řízení (jak je organizace řízena, míra formálnosti)
 - ✗ spolupracovníci (kvalifikace, schopnosti, kvalita práce)
 - ✗ schopnosti (profesionalita, organizace práce, znalosti)
 - ✗ sdílené hodnoty (ideje a principy sdílené zaměstnanci a stakeholdery organizace).

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (14)

- Analýza očekávání stakeholderů (zájmových skupin)
 - 1) identifikace nejdůležitějších stakeholderů
 - 2) testování předpokladů o nich, zjišťování informací
 - 3) kvantifikace síly a vlivu
 - *Jaké zájmové skupiny má sociální organizace?*
(zákazníci, zřizovatelé, veřejnost, zaměstnanci, ?)

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (15)

■ Matice moci a zájmu



Skupina	Zájmy	Vliv + / - / ?	Priorita (číselná škála)
Primární zainteresované strany			
Klienti			
Sekundární zainteresované strany			
Město			

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (16)

■ SWOT ANALÝZA

<i>silné stránky (S)</i> <i>S – 1: vysoká kvalita poskytovaných služeb</i> <i>S – 2: zkušený a výkonný personál</i> <i>S – 3: spolupráce se zprostředkovateli</i> <i>S – 4: portfolio služeb</i> <i>S – 5: dostatek kapacit pro pobytové služby</i>	<i>slabé stránky (W)</i> <i>W – 1: nákladovost služeb</i> <i>W – 2: stagnující počet zákazníků</i> <i>W – 3: nízký počet donátorů</i>
<i>příležitosti (O)</i> <i>O – 1: růst potřeby sociálních služeb</i> <i>O – 2: nízká konkurence na trhu sociálních služeb</i> <i>O – 3: příspěvek na péči</i>	<i>rizika (T)</i> <i>T – 1: omezené veřejné zdroje</i> <i>T – 2: pokles zájmu donátorů</i> <i>T – 3: nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb</i>

- obvykle tímto soupisem SWOT analýza končí, měl by to být ale její začátek

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (17)

- Volba typu strategie



PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (18)

- ofenzivní strategie (SO) - využívá silných stránek a příležitostí organizace
 - defenzivní strategii (WO) - eliminuje slabé stránky pomocí externích příležitostí
 - mírně ofenzivní strategii (ST) - eliminuje hrozby pomocí silných stránek
 - ústupovou strategii (WT) - řeší neuspokojivý stav i za cenu likvidace (části) organizace
-
- následuje formulace strategického dokumentu

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA STRATEGIE (19)

- Některé další typy strategií:
 - 1) strategie nízkých nákladů
 - 2) strategie diferenciacce
 - 3) strategie zaměření se (soustředění pozornosti)

- 1) ofenzivní strategie (zničit soupeře)
- 2) neutrální strategie (soupeři mě nezajímají)
- 3) defenzivní strategie (ústup soupeřům)

REALIZACE STRATEGIE (1)

- většina strategií končí jejich formulací (!)
- realizace strategie znamená její aktivní zavedení v organizaci, přizpůsobení procesů a činností, vyžadování jejího naplňování
- neurčitá strategie se nedá realizovat, vše zůstane při starém nebo „je vždy úspěšně realizována“ (!)
- strategii je nutno překlomit do konkrétnějších operativních plánů a úkolů

REALIZACE STRATEGIE (2)

- bez peněz nelze strategii realizovat → strategie musí obsahovat reálnou finanční část
- je vhodné na implementaci strategie připravit zaměstnance
- je vhodné přímo finančně zainteresovat zaměstnance na naplňování strategie
- je vhodné zavést systém *měření a hodnocení výkonnosti* (dosahování) strategie

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (1)

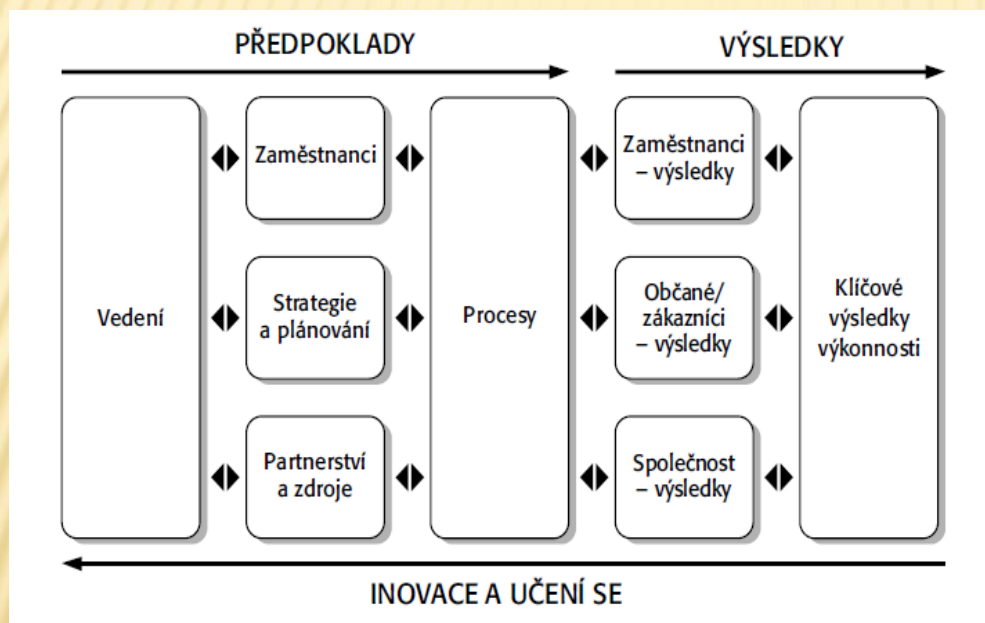
- Systém pro měření a hodnocení míry dosahování cílů / poslání / strategie
- Nezbytná součást strategického řízení
- „Ředitel příspěvkové organizace není povinen zavést postup stanovení kritérií pro hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti výkonu činností příspěvkové organizace v případě, kdy by předpokládané materiální i nemateriální náklady na stanovení kritérií hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti výkonu činností příspěvkové organizace převyšovaly ve významnější míře předpokládaný souhrn přidané hodnoty na jejich stanovení a aplikaci.“
- Princip hospodárnosti (všeho s mírou)
- Kvantitativní vs. kvalitativní hodnocení

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (2)

- Metody pro řízení strategie
 - propojují měření a hodnocení výkonnosti s realizací strategií
 - poskytují předem definovaný rámec hodnocení
 - organizaci obvykle strukturují do určitých oblastí, dimenzí či perspektiv
 - výhodou je jejich komplexnost
 - nevýhodou může být problematické zavedení a časová náročnost

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (3)

- Společný hodnotící rámec (CAF)



- sebehodnocení na základě kritérií
- kritéria předpokladů (5), kritéria výsledků (4)

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (4) – KONKRÉTNÍ UKÁZKA

Kritérium 3: LIDÉ

Excelentní vysoké školy si váží svých zaměstnanců a spolupracovníků a rozvíjejí prostředí pro jejich aktivní zapojení v úsilí o dosahování vyvážených výsledků celé vysoké školy i jednotlivců. Excelentní vysoké školy řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé školy. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a zmocňují. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje. A také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch vysoké školy.

Dílčí kritérium 3b: Na vysoké škole jsou rozvíjeny znalosti a kompetence lidí.

1. Zda jsou požadavky na znalosti a kompetence zaměstnanců v souladu s potřebou naplňovat dosahování mise, vize a strategických cílů vysoké školy,
2. Zda a jakým způsobem vysoká škola systematicky posuzuje míru odborné způsobilosti (kompetencí) jednotlivých skupin svých zaměstnanců?
3. Zda a jakým způsobem vysoká škola zajišťuje, aby rozvoj znalostí zaměstnanců a plány tohoto rozvoje napomáhaly získávání takových znalostí a budoucí odborné způsobilosti, jež bude vysokou školou vyžadována?
4. Jaké kurzy dalšího vzdělávání vysoká škola svým zaměstnancům nabízí?
5. Zda a jakým způsobem je na vysoké škole řízen transfer a sdílení znalostí zaměstnanců odcházejících např. do důchodu k zaměstnancům mladším?
6. Jaká je kvalifikační a věková struktura akademických pracovníků vysoké školy?

DŮKAZY A ZJIŠTĚNÍ, PŘEDNOSTI, PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠOVÁNÍ

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (5) – KONKRÉTNÍ UKÁZKA

- hodnocení zaměstnance – přednosti, slabé stránky, bodové hodnocení:

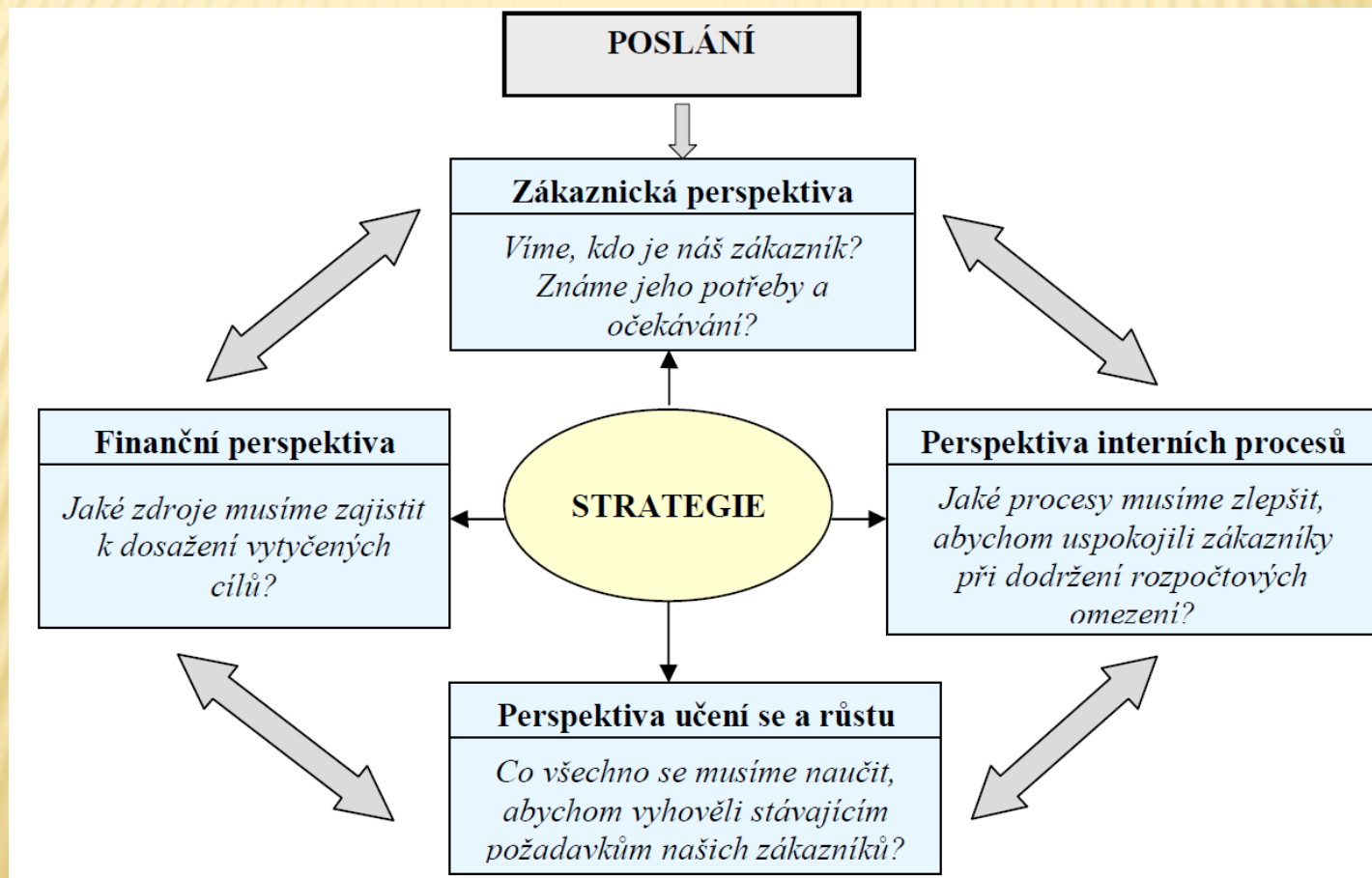
Dimenze hodnocení	0%	25%	50%	75%	100%
uplatňované přístupy			X		
rozšíření přístupů		X			
posuzování a zlepšování přístupů				X	

- celkové hodnocení

LIDÉ (max. 100 BODŮ)	54
uplatňované přístupy	53
rozšíření přístupů	58
posuzování a zlepšování přístupů	51

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (6)

- Balanced Scorecard (BSC)

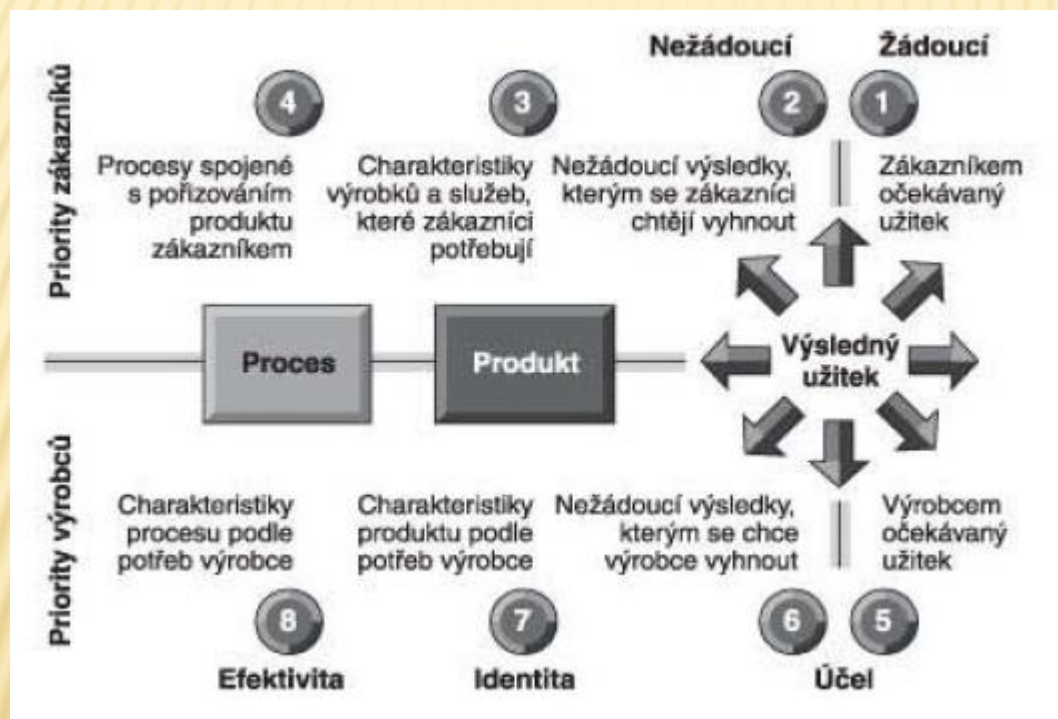


MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (7)

- v každé perspektivě BSC jsou definovány:
 - konkrétní cíle
 - ukazatele, které cíle měří
 - konkrétní úkoly, které vedou k naplnění ukazatelů
 - opatření, které jsou součástí úkolů
- cíle se rozpadají na nižší úrovně organizace

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (8)

- přístup 8 dimenzí excelence



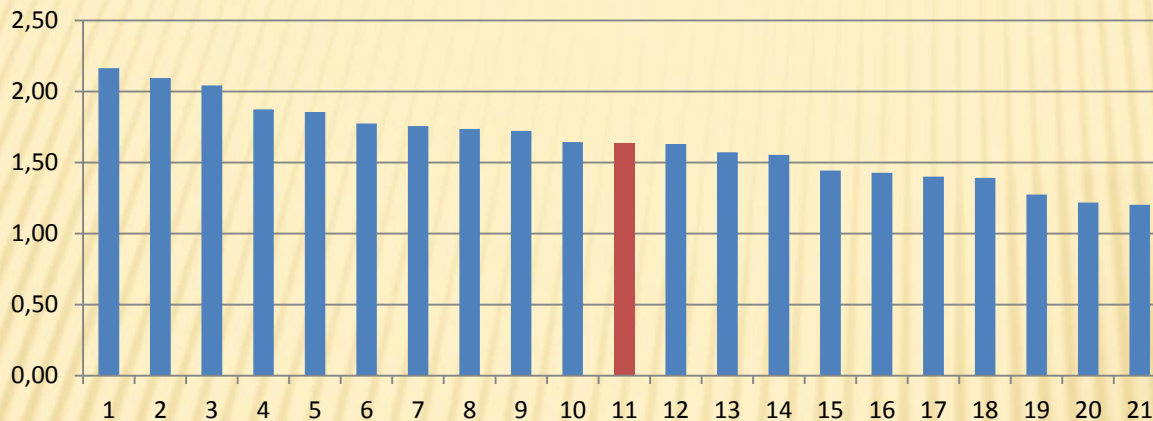
- *Jaká je náplň těchto dimenzí v sociální organizaci?*

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (9)

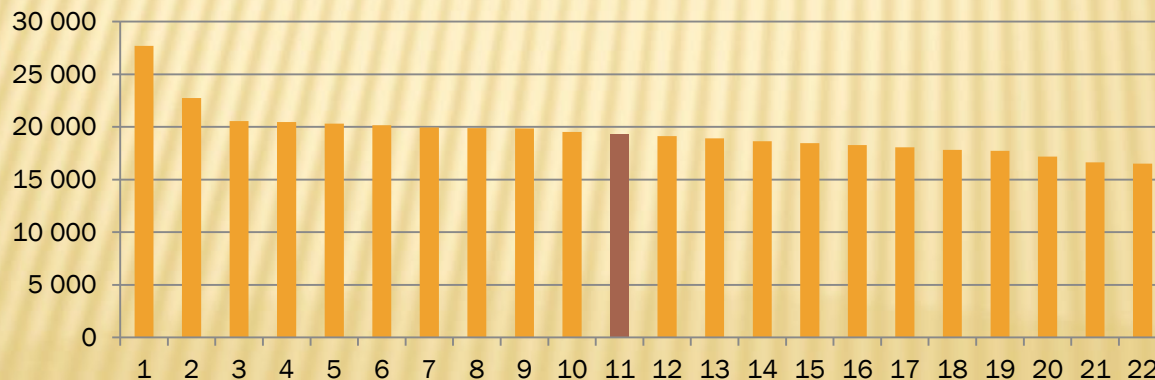
- benchmarking
 - vzájemné srovnávání organizací, záleží především na dostupnosti dat ostatních organizací
 - může být využit v řadě oblastí, např. procesech, organizační struktuře, ekonomických parametrech, výkonnosti, atd.
 - každá organizace funguje v jiných podmínkách, je proto třeba srovnávat pouze to, co srovnávat lze
 - nutná opatrná interpretace a co nejpodrobnější členění
 - cílem je zjistit PROČ je to jinde jinak

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (10) – KONKRÉTNÍ UKÁZKA

Počet lůžek na zaměstnance



Průměrná mzda



MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (11)

- Zobecnění metod a přizpůsobení potřebám konkrétní organizace (?)
 - vstupy (zdroje)
 - výstupy (produkty, služby) $\leftrightarrow$ naplňují cíle
 - výsledky (užitek regionu) $\leftrightarrow$ naplňují cíle
- členění organizace podle funkcí (služeb), které zajišťuje
- ekonomická přehlednost, indikátory výkonnosti

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (12)

■ Hodnocení zdrojů

LIDSKÉ ZDROJE	jednotka
osobní náklady a limit na mzdy, je-li zřizovatelem stanoven	Kč
podíl osobních nákladů na nákladech celkem	%
průměrná mzda administrativních a odborných zaměstnanců	Kč
podíl průměrné mzdy administrativních zaměstnanců na průměrné mzdě v kraji	%
podíl průměrné mzdy odborných zaměstnanců na průměrné mzdě v kraji	%
náklady na vzdělávání zaměstnanců	Kč
podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech celkem	%
počet hodin vzdělávání na zaměstnance	počet
přepočtený a fyzický počet zaměstnanců	počet
podíl administrativních a odborných zaměstnanců	%

Materiálně technická základna	jednotka
rozloha prostoru budov	m ²
náklady na energie celkem a na m ²	Kč
podíl nákladů na energie na celkových nákladech	%
rozloha prostor pro doplňkové činnosti	m ²
podíl rozlohy prostor pro doplňkové činnosti na celkové rozloze	%
hmotný investiční majetek zařazený do užívání	Kč
nehmotný investiční majetek zařazený do užívání	Kč
nedokončené investice	Kč
podíl zařazených investic na odpisech	%

Finanční zdroje	jednotka
výše příspěvku na provoz	Kč
výše dalších hlavních druhů příjmů	Kč
výše investičních příspěvků a dotací	Kč
podíl příspěvku na provoz na celkovém příspěvku zřizovatele pro všechny sociální organizace kraje	%
podíl vlastních příjmů na celkových příjmech (soběstačnost)	%
podíl zisku z doplňkové činnosti na celkových příjmech	%

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (13)

- Vztah vstupů a výstupů
 - doplňková činnost – relativně jednoduché

Indikátor	jednotk a	dimenze výkonnosti
zisk / ztráta	Kč	efektivnost
rentabilita nákladů (zisk / náklady * 100)	%	efektivnost
nákladovost výnosů (náklady / výnosy * 100)	%	efektivnost
zisk a tržby na zaměstnance	Kč	produktivita
míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem	%	efektivnost
objem výstupů (v případě homogenního výstupu)	počet	x
náklady na jednotku výstupu (v případě hom. výstupu)	Kč	efektivnost

- hlavní činnost – problematické
 - Produktivita: výstup/vstup (lůžka / zaměstnanec)
 - Efektivnost: vstup/výstup (náklady na lůžko)
 - Kvalita: charakteristika výstupu

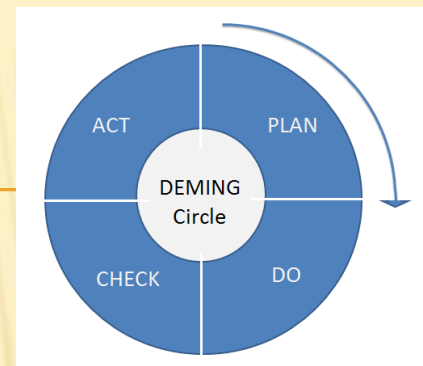
MĚŘENÍ A HODNOCENÍ STRATEGIE (14)

- Vztah výsledků a výstupů
 - nejproblematictější oblast – jak měřit užitek (výsledky) – tzv. nákladově užitková analýza
 - efektivně a produktivně produkované výstupy nemusí vést k maximalizaci výsledků (špatně zvolené výstupy) – *účelnost*
- čím podrobněji je výkonnost sledována, tím lépe
- členění např. podle zajišťovaných služeb (sociální poradenství, péče, prevence) nebo vlastní

ŘÍZENÍ ZMĚN (1)

- implementace strategie vyvolává potřebu změn
- každá organizace má ke změnám odpor
- každý manažer volí vlastní postupy realizace změn
- obecný postup realizace změn
 - 1) určení potřeby změny
 - 2) příprava a realizace změny
 - 3) přijetí a stabilizace změny

ŘÍZENÍ ZMĚN (2)



- Demingův zlepšovací cyklus PDCA
 - ✗ P = Plánuj! (plan) – znamená naplánování změny, určení, co a jak chceme zlepšovat
 - ✗ D = Prováděj! (do) – znamená praktické provedení a zavedení změny
 - ✗ C = Ověř! (check) – znamená ověření či přezkoumání, zda jsme dosáhli zamýšlené změny
 - ✗ A = Reaguj! (act) – znamená aktivní reakci (provedení opatření), pokud se změn nepodařilo dosáhnout



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Děkuji za pozornost a vyplnění anonymního hodnotícího dotazníku.

Ing. Michal Šulc

Kontakt: Michal.Sulc@vspj.cz