

PLÁNOVÁNÍ

OD ALIGNMENTU PO OBLIQUITY



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





AGENDA

1. Plánování
2. Alignment
3. Objectives and key results (OKR)
4. Obliquity
5. Celistvost organizace
6. Performance management
7. Srovnání A a O v kontextu 21. Století
8. Shrnutí



1

PLÁNOVÁNÍ

PROČ?



PROČ PLÁNOVAT?

- Určení **cílů** organizace v čase + postup
- Posun a rozvoj organizace
- Jedna z klíčových funkcí manažera

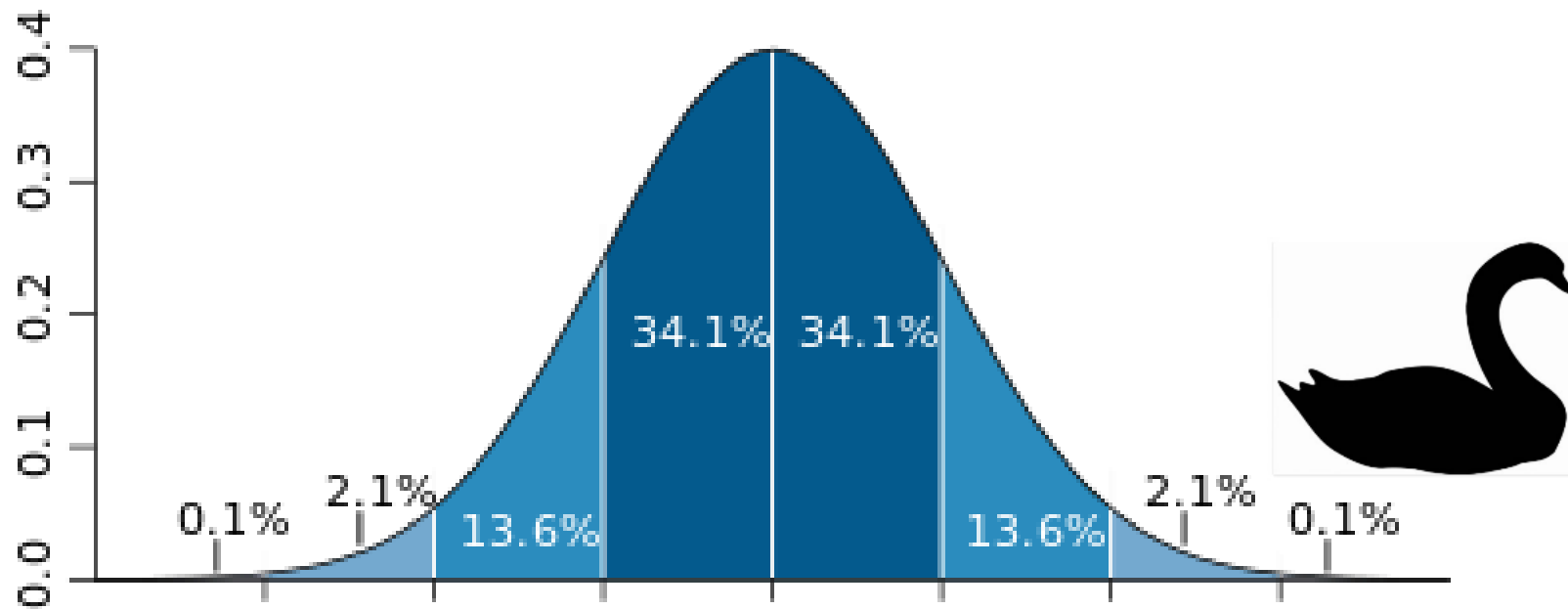
- -> PLÁN



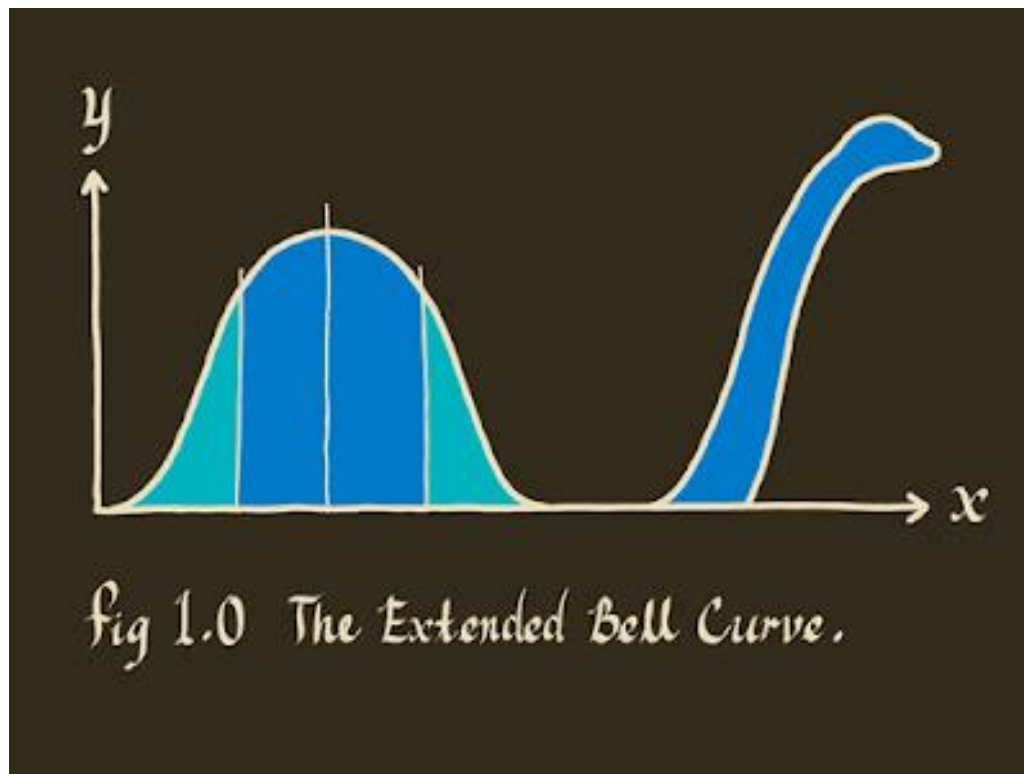
Predikování budoucnosti



Predikování budoucnosti



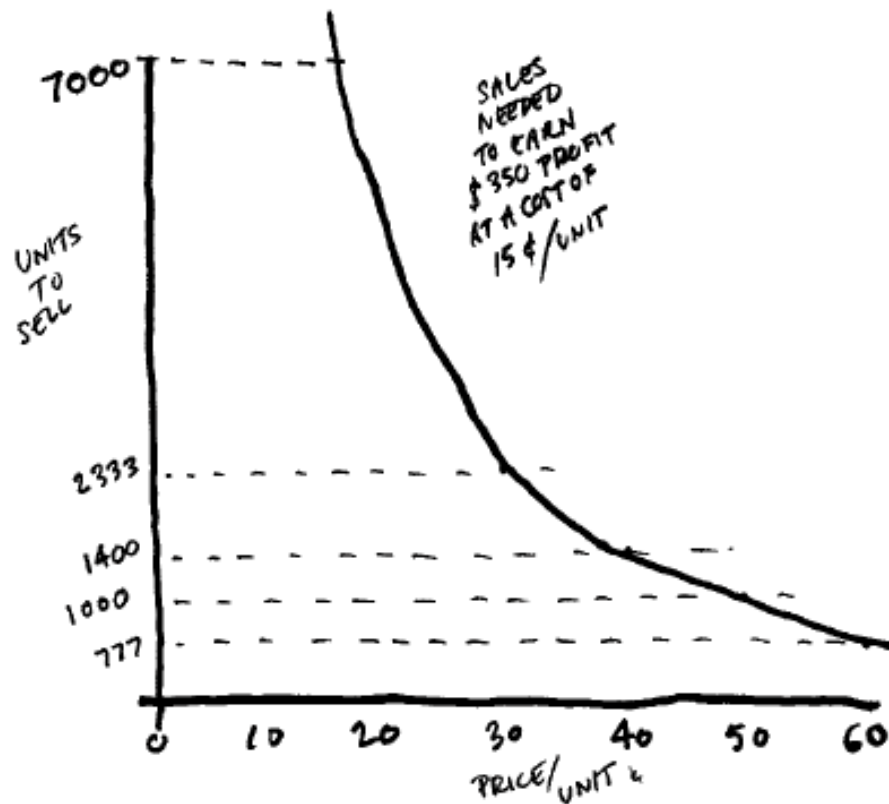
Predikování budoucnosti



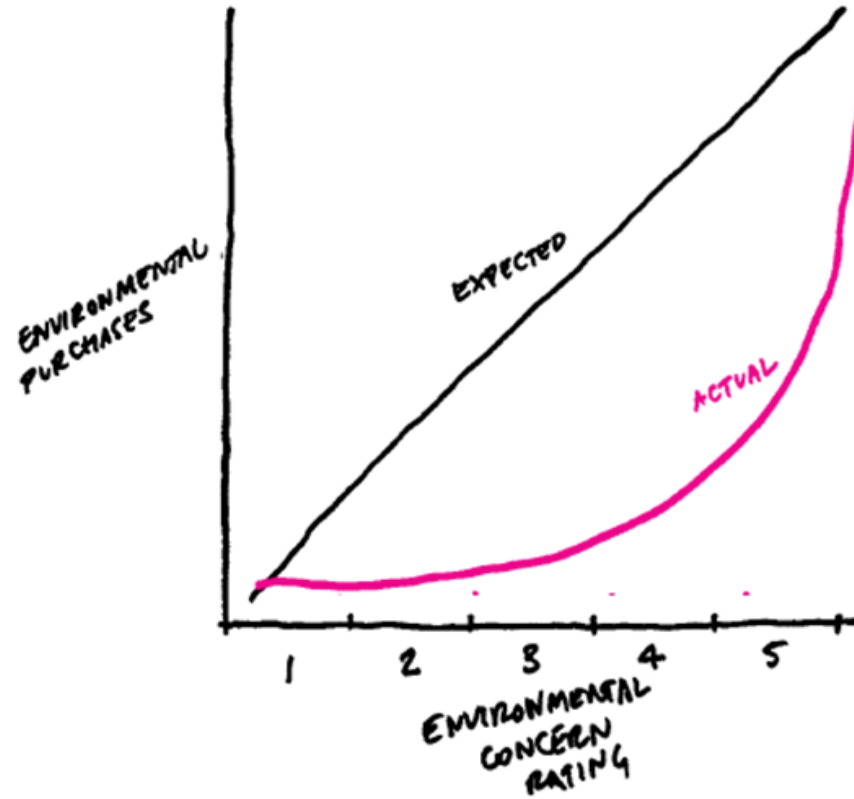
Linearita

	NORMAL	PROMO A: 20% OFF	PROMO B: 40% OFF
PRICE/ROLL	50¢	40¢	30¢
SALES	1,000	1,200 (+20%)	1,800 (+80%)
PROFIT/ROLL	35¢	25¢	15¢
PROFIT	\$350	\$300	\$270

Linearita

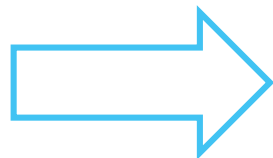


Linearita



Krize plánování

- Obtížná predikovatelnost budoucnosti
 - Projevy černých labutí
- Nelinearita našeho světa
- Výzvy 21. století



Co s tím?



URČOVÁNÍ CÍLŮ



2 hlavní přístupy:

■ ALIGNMENT - přímý

■ OBLIQUITY - nepřímý

2

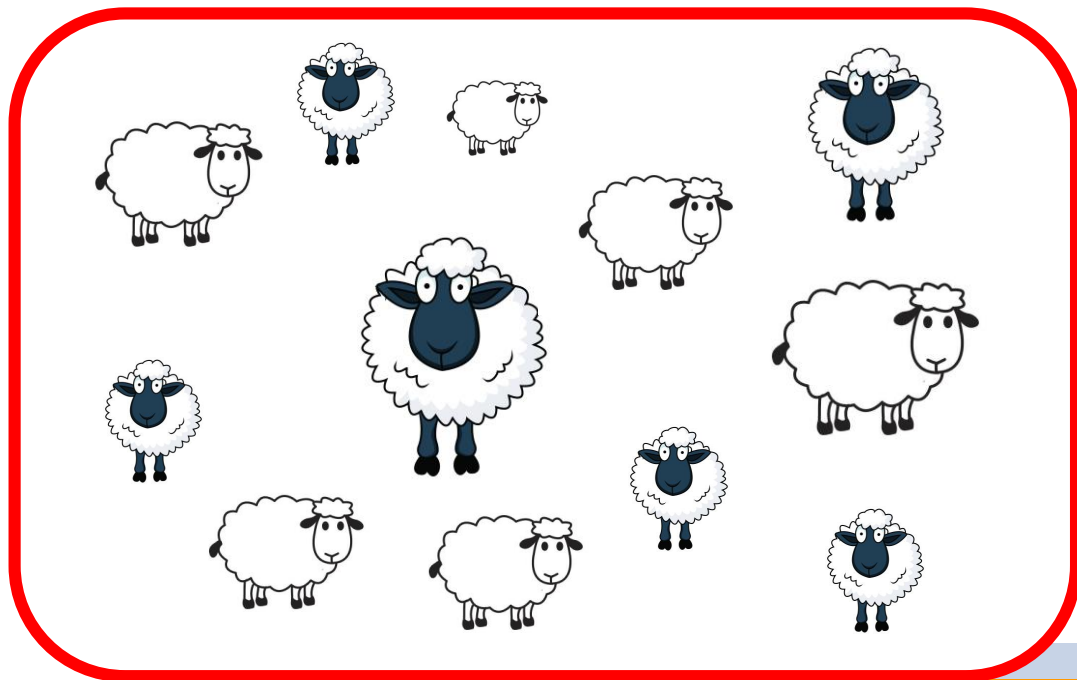
ALIGNMENT

"zarovnání"



ALIGNMENT

- Tyranie? (Birkinshaw)
- Tradiční způsob
- Všichni zaměstnanci usilují o 1 společný cíl přímými cestami
- Ideálně ve stabilním prostředí
- Kaplan, Norton





TRANSAKČNÍ MANAGEMENT





Balanced Scorecard (BSC)



ROZPAD



PHOTO ILLUSTRATION - SHUTTERSTOCK/SANDHONEY



NEDOKONALOSTI

- Odlišná agenda zaměstnanců od agendy firmy
- Nejasné, špatně kvantifikovatelné cíle + jejich metriky
- Krátkodobé cíle vytlačují dlouhodobé
- Požadavky akcionářů jsou uspokojeny na úkor ostatních zainteresovaných stran.
- Zaměstnanci neví, kam společnost směřuje

3

OBJECTIVES AND KEY RESULTS

OKR



*V případě plánování potřebujeme
znát 2 věci:*

- 1. Kam se chci dostat?***
- 2. Jak budu kontrolovat, že se tam dostávám?***



Jak OKR definuje?





OBJECTIVES AND KEY RESULTS

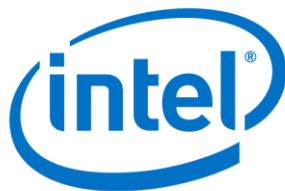
■ Objectives

- ▷ SMART

■ Key results

- ▷ Náročné, nikoliv nemožné
- ▷ Měřitelné
- ▷ Vedoucí k dosažení cílů
- ▷ Ovlivnitelné týmem

Kdo využívá OKR v plánování?

The Google logo, featuring the word "Google" in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, green, red).The Intel logo, consisting of the word "intel" in a blue, lowercase, sans-serif font, enclosed within a blue oval shape.The LinkedIn logo, featuring the word "Linked" in a bold, black, sans-serif font, followed by a blue square containing the white lowercase letters "in".The Zynga logo, which includes a white silhouette of a dog on a red rectangular background, followed by the word "zynga" in a white, lowercase, sans-serif font.The Oracle logo, featuring the word "ORACLE" in a bold, red, uppercase, sans-serif font.



PŘÍKLADY OKR

Zvýšení tržeb z předplatného

- Zvýšit podíl platících zákazníků na 15 %
- Snížit počet odcházejících zákazníků o 50 %
- Zvýšit tržby na zákazníka o 10 %

Zvýšení spokojenost a zapojení zaměstnanců

- Uspořádat 3 celodenní teambuildingy
- Implementovat OKR v každém týmu
- Promluvit si s 30 pracovníky za účelem získání podnětů k vylepšení firemního prostředí



OKR

- Dává týmu volnost ve způsobu dosažení cílů
- Tlak na prioritizaci cílů
- Kvartálně / měsíčně
- 3 Objectives, 3 Key results per Objective
- 70% splnění KR je úspěch

4

OBLIQUITY

"křivolakost"





OBLIQUITY

Nepřímé cíle

Popisuje proces dosahování cílů nepřímým způsobem.

Aplikace na vše

Obliquity je všudepřítomný. Aplikace i na osobní štěstí.

Komplexnost problémů

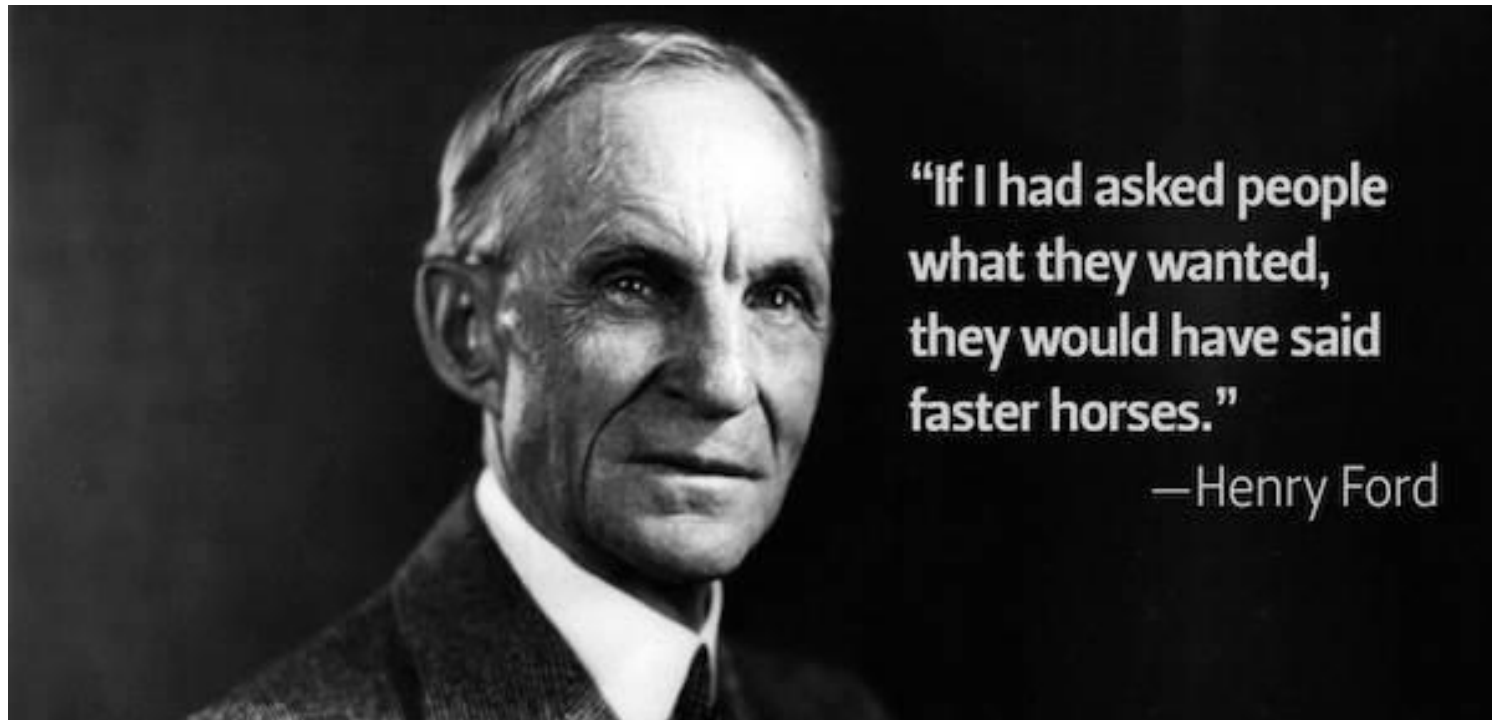
Život je příliš komplexní a nevyzpytatelný, abychom byli schopni předvídat přímou cestu.

Proč některé podniky těch nejbohatších lidí nejsou zaměřeny na zisk ?

Donald Trump:

"I don't do it for the money. I've got enough - much more money than I'll ever need. I do it to do it. Deals are my art form."





Co mají tyto věci společné ?





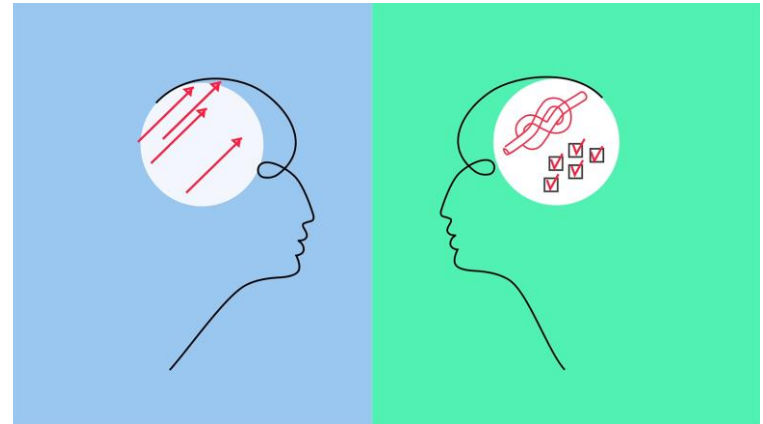
Principy obliquity

- Měj cíle, ale naplňuj je postupně a flexibilně, abys využil moment překvapení.
- Uvědom si, že tvoje znalost má své limity. Důkladně vše prostuduj.
- Polemování nad problémem může přinést nečekané benefity.
- Nepřímé řešení je často to nejefektivnější

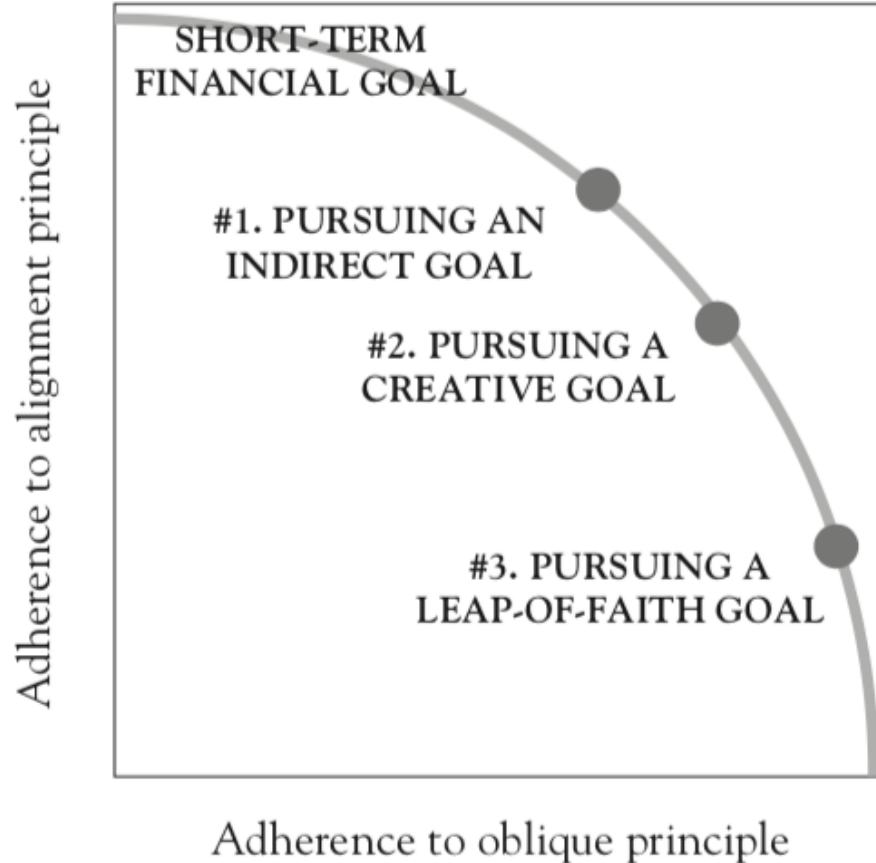


Jak dosáhnout obliquity ?

1. Sledovat nepřímý cíl
2. Sledovat tvůrčí cíl
3. Ubírat kroky do neznáma



The goal setting spectrum



TRANSFORMAČNÍ Management

5

CELISTVOST ORGANIZACE

Účel organizace a "Firms of Endearment"



ÚČEL ORGANIZACE

WHY? WHY? WHY?

Ricardo SEMLER



ÚČEL ORGANIZACE





FIRMS OF ENDEARMENT

"Employees first, costumers second."

Vinneet Nayar





FIRMS OF ENDEARMENT

FedEx®

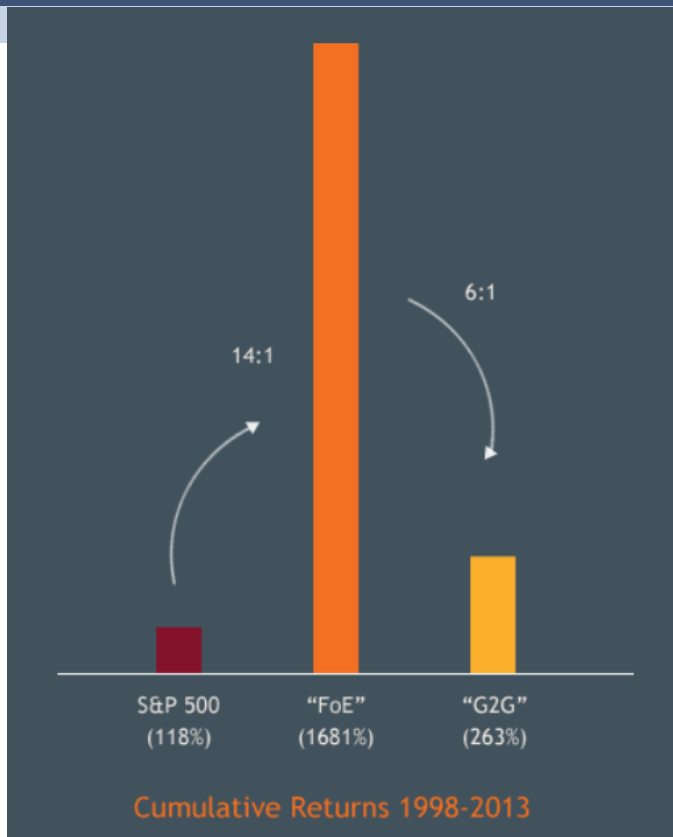


A Adobe®

Disney®



ÚSPĚŠNOST "FIRMS OF ENDEARMENT"



14 krát větší růst výnosů FoE než u 500 největších firem na NYSE

6

PERFORMANCE MANAGEMENT

Check in, check out



Evaluating the work of people—and then training them, promoting them, and paying them accordingly.



Deloitte.



DŮLEŽITÉ PRO VYSOKÝ VÝKON

- Moji kolegové jsou odhodlaní dělat kvalitní práci.
- V práci mám možnost denně využívat své silné stránky.
- Mise naší firmy mě inspiruje.



ÚKOLY PRO PMS

1. **Recognize** - Rozeznat pracovní výkon.
2. **See** - Detailně znát výkon jednotlivce.
3. **Fuel** - Povzbudit výkon.



ZNALOST VÝKONU JEDNOTLIVCE

- Orientace na budoucí přínos, nikoliv minulost.
- Nehodnotit přímo znalosti a dovednosti jednotlivců.
- Postoj leadera vůči hodnocenému skrze tvrzení o budoucnosti.



ZNALOST VÝKONU JEDNOTLIVCE

1. Given what I know of this person's performance, and if it were my money, I would award this person the highest possible compensation increase and bonus. (Stars)
2. Given what I know of this person's performance, I would always want him or her on my team. (Stars)
3. This person is at risk for low performance. (Y/N)
4. This person is ready for promotion today. (Y/N)



NAVÝŠENÍ VÝKONU

1. Týdenní meetingy - sladění očekávání ohledně výkonu
2. Kvartální valuace výkonu
3. Roční nastavení bonusů.



SHRNUTÍ

1. Orientace na silné stránky jednotlivců a jejich rozvoj.
2. Hodnocení výkonu směrem do budoucnosti.
3. Vyhodnocování výkonu pracovníka po uzavření projektu / kvartálně.
4. Vyhodnocení výkonu jako základ pro diskuzi.
5. Týdenní nastavení očekávání.

Check-in řízení výkonnosti

- Časté, pravidelné a kontinuální řízení výkonu
- Krátký časový interval – týden
- Velmi osobní přístup
- Minimalizace formálností
- Orientace do budoucna



Performance management system

	Check – out	Check – in
Interval	Roční/půlroční	Týdenní (řádově)
Časová orientace	Minulost	Budoucnost
Aktuálnost	Nízká	Vysoká
Formálnost	Vysoká	Nízká
Vypovídající schopnost	Nízká	Vysoká
Byrokratická náročnost	Vysoká	Nízká
Vliv na výkon	Malý (žádný)	Velký



7

SROVNÁNÍ

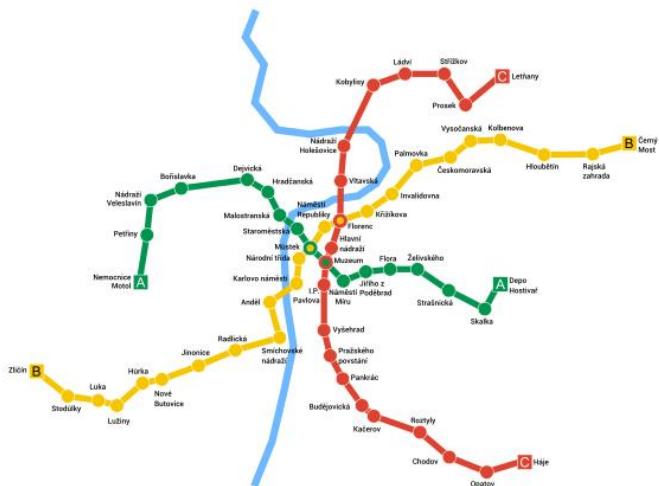
Alignment vs. Obliquity



ALIGNMENT vs. OBLIQUITY

	Alignment	Obliquity
Prostředí	Stabilní	Turbulentní
Organizace	Malá a jednoduchá	Velký a komplexní
Koordinace	Snadná	Obtížná
Důsledky chování	Předvídatelné	Nepředvídatelné
Typ cílů	Přímé	Nepřímé

MAPA PRAŽSKÉHO METRA



VÝZVY PLÁNOVÁNÍ VE 21. STOLETÍ

- Hybridní aliance a společné podniky jsou stále větší
- Obava z dopadu podnikatelských aktivit na sociální a přírodní prostředí
- Turbulentní prostředí plné změn
- Překonání paradigmat
- Volba správného manažerského modelu
- Důvěra mezi manažery a zaměstnanci



ZDROJE

- Stanislav Háša. (2016). Co je nového v managementu? Nová beseda. Str. 58-66.
- John Kay (2010) Obliquity: the roundabout road to success TedTalks:
https://www.youtube.com/watch?v=_BoAtYL3OWU
- Birkinshaw, J. (2010). Reinventing management: smarter choices for getting work done. John Wiley & Sons. **Str. 119-144**
- Obliquity: the roundabout road to success: John Kay, 2010
<http://www.managementtoday.co.uk/news/985299/obliquity-roundabout-route-success/>
- Management Spectrum, Business Strategy Review, Birkinshaw, Goddard, 2009
- VIMEO. Imotion Media. (2014): Week 3 Part 8 - Linear Alignment to Obliquity. [online]. Dostupné z: <https://vimeo.com/113583844>
- YOUTUBE. TED. (2015). Ricardo Semler: Radical wisdom for a company, a school, a life. [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k4vzhweOefs>



ZDROJE

- Langhe, B., Puntoni, S., Larrick, R. (2017). Linear Thinking in a Nonlinear World. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/05/linear-thinking-in-a-nonlinear-world>
- Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs . Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=1895928>.
- Perdoo (2019). The Ultimate Guide to OKR. [vid 2019-03-02] Dostupné z: <https://www.perdoo.com/okr/>
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N. (2003). Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose. Pearson Prentice Hall.
- Taleb, S (2001). Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets.
- Taleb, S. (2010). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Random House Trade.
- Weekdone(ND). OKR: Objectives and Key Results. [vid 2019-03-02] Dostupné z: <https://weekdone.com/resources/objectives-key-results>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

