

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Přístup k řízení organizace podle cílů

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům řízení podle cílů, jsou schopni formulovat cíle, stanovovat strategii jejich dosažení, monitorovat a měřit jejich dosažení.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Formulujte 5 činností, 5 úkolů a 5 cílů. Porovnejte je a vyhodnoťte, zda splňují podmínky pro formulaci (cíl formuluje výstup nebo požadovaný dosažený stav).
2. Formulujte specifický cíl, stanovte k čemu jeho dosažení má v budoucnu přispět a s použitím metody SMARTER definujte splnění jednotlivých kritérií.
3. Využijte formulovaný specifický cíl a tento rozpracujte do logické rámcové matice (sloupce 1, 2 a 4).
4. Využijte formulovaný a rozpracovaný cíl pro měření a hodnocení plnění tohoto cíle procentuální metodou, vybranou stavovou metodou a milníkovou metodou (stanovte modelově naměřené hodnoty pro použití v uvedených metodách).

Studijní literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- Bělohlávek, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-1251-0396-X.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Obsah:

1. Základní pojmy
2. Stanovování cílů
3. Monitorování a měření cílů
4. Závěr

1. Základní pojmy

Proces má stanoven svůj cíl, pro který je realizován. Cíl procesu je směřován vždy tak, aby přispíval pro dosažení stanovených cílů organizace (kontext cíle procesu). Otázkou tedy je: „Co je cíl?“

Cíl je formulovaný požadovaný výsledek nebo také dosažený stav v budoucnu, o jehož dosažení osoba (jednotlivec) nebo organizace usiluje.

Tabulka 1 Klasifikace cílů

Klasifikace	Typ cíle
Stupeň obecnosti	Strategické (obecné)
	Specifické
Časový horizont	Dlouhodobé
	Střednědobé
	Krátkodobé
Úrovně řízení	Strategické
	Operační
	Operativní (taktické)

Zdroj: Pitaš (2016)

Cíle lze klasifikovat z několika pohledů, tak jak ukazuje tabulka 1. Nejpoužívanější klasifikace je dle úrovně řízení:

- strategické cíle (cíle vrcholového řízení) jsou formulovány obecně a zpravidla se jedná o cíle dlouhodobé, vyjadřující zásadní výsledky ve strategických oblastech organizace k dosažení vize a naplnění poslání;
- operační cíle (cíle senior managementu – střední úroveň řízení) jsou specifické a zpravidla střednědobé, konkretizují strategický cíl a zabezpečují dosažení strategického cíle;
- operativní (taktické) cíle (cíle nižší úrovně řízení) jsou specifické cíle, zpravidla krátkodobé, konkretizující operační cíl. Jejich dosažení vede ke splnění nadřazeného cíle.

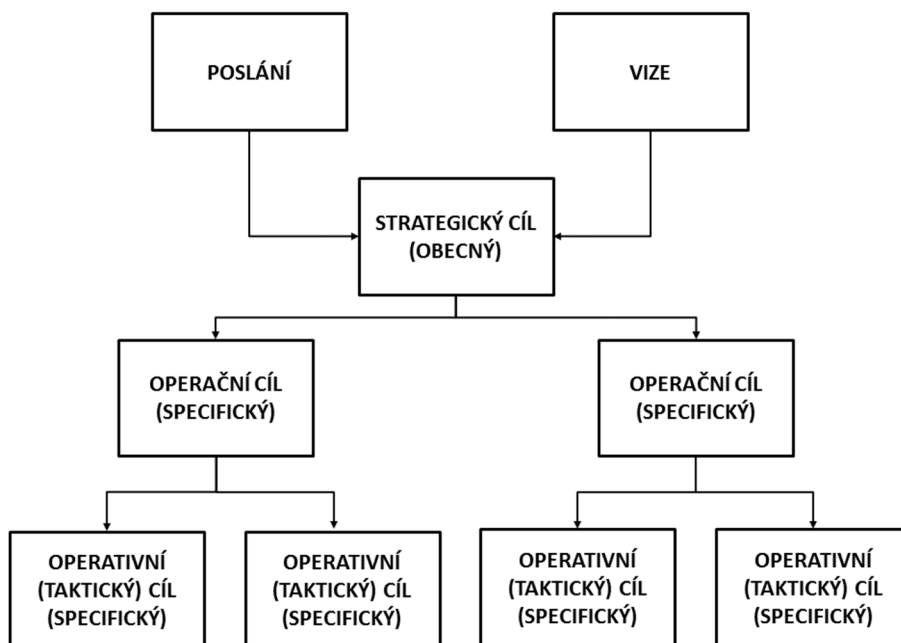
Strategické cíle jsou navázány na vizi a poslání organizace. Vize je své podstatě také cíl, popisující představu, jak má organizace v budoucnosti vypadat (vize se zpravidla určuje s výhledem 20 let). Poslání oproti tomu vyjadřuje smysl existence organizace.

Příklad formulace poslání a vize:

Poslání Armády České republiky je prezentováno na webu Ministerstva obrany (2016), Armáda České republiky se představuje – Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO.

Vize společnosti Seznam.cz, a.s. definovaná na webových stránkách (Seznam.cz o nás, 2016) bez časového stanovení KDY: „Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.“

Při tvorbě cílů je využívána technika hierarchického rozpadu, která stanovuje, že prvek se rozpadá na dva a více dílčích prvků, jak ukazuje obrázek 1 (rozpad strategického cíle na operační cíle atd.). Výsledná hierarchie cílů je nazývána také stromem cílů.



Obrázek 1 Hierarchie cílů (strom cílů) a vazba na poslání a vizi

Zdroj: Pitaš (2016)

Hierarchické uspořádání (rozpad) dle úrovní řízení je znázorněno na obrázku 1. Naznačená hierarchie cílů (strom cílů) ukazuje, že strategický cíl (vycházející z vize a poslání organizace) nemůže být dosažen pouze jediným operačním cílem a operační cíl jedním operativním (taktickým) cílem. Jestliže by k takové situaci došlo, tak nadřazený cíl je chybně formulován a nemá charakter nadřazeného cíle. Přestože obrázek prezentuje jediný strategický cíl, tak je třeba uvést, že pro dosažení vize a poslání je plněna řada strategických cílů v jednotlivých strategických oblastech organizace.

Časové ohraničení cílů a jasná specifikace pojmů dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý cíl (tabulka 1) v dnešní turbulentní době není snadné a je plně závislé na oboru činnosti, ve které organizace působí. V oblasti informačních technologií jsou operativní (taktické) cíle stanovovány zpravidla max. na 1 rok, střednědobé do 2 let a strategické 3 až 4 roky z důvodu rychlých změn v používaných technologiích. Naproti tomu v oblasti jaderné energetiky jsou operativní cíle stanovovány na 1 až 2 roky, střednědobé 4 až 6 let a strategické 12 až 15 let. V rezortu Ministerstva obrany jsou krátkodobé cíle stanovovány na 1 rok a střednědobé na 6 let (krátkodobé a střednědobé plánování). Vzhledem k turbulentní době

a oboru působnosti si každá organizace dnes stanovuje sama (podle svých specifických podmínek), kdy dosáhne krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

2. Formulace cílů

Jedním z nejzávažnějších prohřešků 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. Bohužel to co je často v praxi prezentováno jako cíl, je ve skutečnosti úkolem nebo činností (aktivitou). O činnosti již bylo hovořeno v souvislosti s procesem. Co je tedy úkol? Úkol je formulace něčeho, co musí být uděláno, aby bylo dosaženo cíle (viz příklad níže). Úkol není cíl, stejně jako činnost není cíl. Prostřednictvím realizace činností dosáhneme požadovaného cíle, stejně tak splněním úkolů. Sled činností a úkolů jsou cesta, po které když půjdeme, tak dospějeme do cíle.

Příklad formulace činností a úkolů:

Budování okopu pro ležícího střelce – formulace činnosti, k níž je třeba vstup (určené místo pro budování) a zdroje (polní lopatka, voják), výstupem je následně vybudovaný okop pro ležícího střelce.

Další činnosti – úklid pokoje, zametání chodníku, čtení knihy, psaní rešerše, vedení střelby na nekrytý ležící figuru s kruhy.

Vybudovat okop pro ležícího střelce pomocí polní lopatky v prostoru xy do 11.30 hod. je úkol, který definuje co, jak a do kdy se má udělat.

Další úkoly – vysát vysavačem a utřít prach prachovkou v pokoji do 10.00 hod., zřít rýčem záhony na zahradě do neděle příštího týdne.

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. (2007) 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).

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.

Příklad formulace strategických (obecných) cílů:

Do roku 2026 je nastaven nový efektivní vysokoškolský systém poskytující kvalitní vysokoškolské vzdělání a kvalitní další vzdělávání všem zájemcům, kteří splňují stanovené požadavky na studium.

Do roku 2023 je nastaven efektivní systém vnitřní bezpečnosti občanů a státu v souladu s nově schváleným bezpečnostním systémem Evropské unie a Schengenského prostoru.

Do roku 2030 je kvalita ovzduší v karlovarském a ústeckém kraji zvýšena o 25 %.

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 definované 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.

Příklad formulace specifických cílů:

Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint uveden do provozu k 30. 11. 2018.

V letech 2017 až 2020 dosažen meziroční nárůst počtu dětí předškolního věku umístěných v předškolních zařízeních minimálně o 5 % s cílovou hodnotou v roce 2020 minimálně o 30 %.

Jednotka je připravena k plnění úkolu (dosáhla schopnosti pro plnění úkolů) „Battle Group“ od 1. 6. 2020 do 31. 5. 2021.

Do roku 2018 zainteresovaní zaměstnanci Ministerstva obrany vyškoleni v oblasti řízení rizik dle rozkazu Ministra obrany č. 20/2015 Věstníku.

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.

Příklad využití metody SMARTER pro formulaci specifických cílů:

Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint byl uveden do provozu k 30. 11. 2018.

***S** – Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint.*

***M** – Veškerá data (100 % dat) vložená do aplikace Výsledky (publikace) se automaticky převedou a zobrazí v aplikaci Garance. Systém umožňuje jednotné nastavení přístupových práv do všech aplikací (z jediného místa) a uživatel používá pro přístup pouze jedno heslo.*

***A** – 2 pracovníci oddělení IT nyní každý den věnují až 20 % svého času správě stávajících modulů, které nejsou kompatibilní. Splnění cíle jim sníží zátěž o 50 % a tento čas mohou věnovat vývoji a údržbě ostatních aplikací. Cíl je v zájmu pracovníků IT i uživatelů systému.*

***R** – pracovníci IT mají dostatek zkušeností i časovou kapacitu na dosažení stanoveného cíle.*

***T** – Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany byl uveden do provozu k 30. 11. 2018.*

E – Cíl je v souladu se záměrem rozvoje organizace, není realizován pro získání osobního finančního prospěchu (jsou využity zdroje organizace) bez ohledu na to co požaduje organizace.

R – Dosahování cíle bude vedením organizace vyhodnocováno 1x za 3 měsíce a z úrovně oddělení IT 1x za měsíc. Testy funkčnosti jednotlivých modulů budou probíhat po 3 měsících

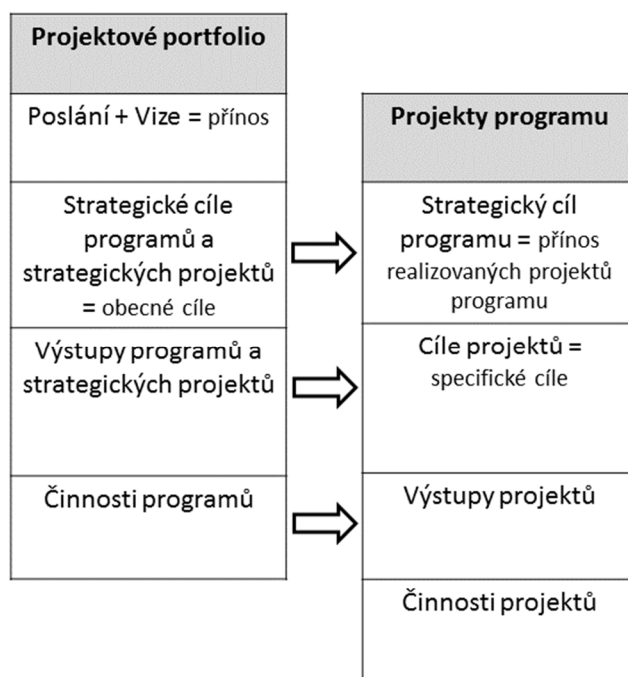
ve spolupráci s uživateli. Záznamy o testech budou součástí zpráv IT oddělení a vedení organizace.

Metoda logického rámce

Metoda logického rámce (Logframe method) byla vyvinuta L. J. Rosenbergem a jeho týmem v roce 1970 jako součást metodiky návrhu a řízení projektů (Logical Framework Approach – přístup podle logického rámce) pro Agency For International Development. Metodika byla popsána Rosenbergem ve studii „Project Evaluation And The Project Appraisal Reporting systém“ (1970). Metodika přístupu podle logického rámce a metoda logického rámce byly dále rozvinuty firmou Team Technologies, Inc. Jednou z významných aplikací metody logického rámce bylo vytvoření a zavedení metodiky „The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach To Project Cycle Management“ v roce 2007 do World bank.

Základem metody je hierarchický rozpad cílů (strom cílů), s následnou dekompozicí do výstupů a činností (strategie dosažení cíle). Hierarchický rozpad cílů je realizován ve vazbě na vizi a poslání organizace jak prezentuje obrázek 2. Metoda se využívá zejména v projektovém, programovém řízení a řízení projektového portfolia organizace.

Metoda logického rámce je využívána pro stanovování cílů a strategie jejich dosažení v kontextu vnějších předpokladů (využití hierarchického rozpadu). Umožňuje mapovat záměry, očekávání a následně je uvést do souvislosti s konkrétními výstupy a činnostmi pro dosažení stanoveného cíle. (Doležal a kol., 2012) Výstup metody je ukázán na obrázku 3. Vytvořený dokument, jehož vnitřní část je ve formě tabulky/matice 4×4, popisuje strategii dosažení cíle v souvislosti s vnějšími předpoklady ve vztahu k nadřazenému cíli. Prezentovaná matice na obrázku 8 má navíc přiřazen jeden řádek pro uvedení vstupních předpokladů, které musí být splněny před zahájením činností. Tmavá buňka v matici, vpravo nahoře, zdůrazňuje, že se zde neuvádějí žádné údaje.



Obrázek 2 Hierarchický rozpad cílů ve vnitřní struktuře logického rámce

Zdroj: Pitaš (2016)

Nadřazený cíl (označovaný také jako přínos) v logickém rámci definuje, k čemu přispívá definovaný cíl na druhém řádku (důvod jeho realizace). Dosažení tohoto nadřazeného cíle (přínosu) je očekáváno zpravidla až po dosažení cíle (někdy v budoucnu) a odpovědnost za splnění nese stanovený manažer (manažer programu, nebo projektového portfolio). Manažer odpovědný za dosažení cíle na druhém řádku s využitím techniky hierarchického rozpadu stanovuje strategii dosažení svého cíle. Definuje jednotlivé produkty (výstupy), které musí být vytvořeny, aby byl splněn cíl. Následně stanovuje činnosti, které bude třeba realizovat pro vytvoření jednotlivých produktů (výstupů).

Sloupec popis na obrázku 8 definuje cíle, výstupy a činnosti na jednotlivých řádcích. Druhý sloupec zahrnuje objektivně ověřitelné ukazatele, neboli kvantifikované ukazatele, které popisují kvalitu cílů a výstupů. Pro formulaci ukazatelů je vhodné používat konkrétní metriky, které lze jednoznačně změřit a hodnotit. Je třeba se vyhnout formulacím typu větší, menší, zvýšený, dostačující. Definované ukazatele jsou ověřovány podle uvedených metod s využitím zdrojů, které jsou uvedeny v sloupci 3. Prostřední dva sloupce matice (objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje a metody ověření) na úrovni činností obsahují zdroje/náklady potřebné na realizaci činností a časový harmonogram realizace činností. Poslední sloupec definuje vnější předpoklady, které stojí mimo kompetence odpovědného manažera a jeho týmu. Předpoklady, které ovlivňuje odpovědný manažer a jeho tým, jsou „smetím“ (automatickým předpokladem). To, že manažer s týmem bude pracovat odpovědně a podle plánu, dodrží kvalitu produktů, je

snad automatické (řídící práce manažera, plnění povinností manažerem a jeho týmem). Je třeba si ale položit otázku: „A co se stane, když se nenaplní předpoklad?“ Odpověď je: “Nastane riziko (zpravidla s negativním dopadem na cíl).“

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a metody ověření	Vnější předpoklady
Nadřazený cíl (přínos)	<i>Jakého stavu/výstupu je třeba dosáhnout, aby bylo možno dosáhnout vize?</i>	<i>Měřitelné ukazatele dosažení nadřazeného cíle</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	
Cíl	<i>Jakého stavu/výstupu je třeba dosáhnout, aby bylo možno vytvářet hodnoty?</i>	<i>Měřitelné ukazatele dosažení cíle</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	<i>Předpoklady dosažení cíle (přínosu)</i>
Výstupy	<i>Jaké produkty potřebujeme, abychom dosáhli cíle?</i>	<i>Měřitelné ukazatele vytvořených produktů</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	<i>Předpoklady dosažení cíle</i>
Činnosti	<i>Jaké činnosti musíme vykonat, abychom vytvořili výstupy?</i>	Zdroje / náklady	Časový harmonogram	<i>Předpoklady dosažení výstupů</i>
Vstupní předpoklady:				

Obrázek 3 Logická rámcová matice

Zdroj: Pitaš (2016)

Příklad formulací v logické rámcové matici:

Výstup – laboratoř katedry x

Objektivně ověřitelné ukazatele – stoly (model ...) a židle (model ...) pro 20 studentů, 1 ks digitální projektor (model ...), promítací plátno (Smart Board) o rozměru 2x1,5 m ...

Prostředky a metody ověření – projektová dokumentace, dokumentace přístrojů a zařízení, faktury ...

Předpoklady na úrovni výstupů pro dosažení cíle – na učebnu je plánována výuka (poznámka – plánování výuky probíhá mimo vliv vlastníka cíle, jehož součástí je tato laboratoř).

Vstupní předpoklady – částka ve výši 15 mil. Kč je vyčleněna (poznámka – pro dosažení cíle).

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a metody ověření	Vnější předpoklady
Nadřazený cíl (přínos)				
Cíl				
Výstupy				
Činnosti				
Vstupní předpoklady:				

Obrázek 4 Vertikální a horizontální logika logické rámcové matice

Zdroj: Pitaš (2016)

Metoda logického rámce v sobě nese pojem logická. Tato logika vychází nejprve z logiky tvorby matice. První dva řádky jsou vyplňovány automaticky, neboť nadřazený cíl a jemu přiřazený cíl včetně ukazatelů, zdrojů a metod ověření, včetně předpokladů na úrovni cíle a vstupních předpokladů, jsou stanoveny nadřazeným manažerem (vlastník obecného – strategického cíle). Následně s využitím techniky hierarchického rozpadu je třeba provést analýzu produktů (výstupů), které je třeba vytvořit pro splnění cíle. Každý produkt (výstup) je analyzován z pohledu potřebných činností, které je třeba vykonat pro tvorbu produktu. Analýza je završena analýzou potřebných zdrojů, nákladů a časového harmonogramu realizace činností. Jako poslední jsou analyzovány předpoklady na úrovni činností a výstupů.

Horizontální a vertikální logika, znázorněná na obrázku 4, definuje postup dosažení požadovaného cíle, včetně cíle nadřazeného (přínosu):

- naplnění vstupních předpokladů umožní zahájení činností s definovanými zdroji, náklady a ve stanoveném časovém harmonogramu;
- činnosti jsou postupně ukončovány, a jestliže jsou naplňovány předpoklady na úrovni činností, tak dochází k vytvoření požadovaných výstupů s definovanými ukazateli. Tyto ukazatele lze ověřit (zdroje a metody);
- vytvořením požadovaných výstupů a následné splnění předpokladů na úrovni výstupů vede k dosažení požadovaného cíle, jehož uvedené ukazatele lze ověřit;

- jestliže je dosaženo cíle a jsou splněny předpoklady na úrovni cíle, je dosaženo nadřazeného cíle.

Vnitřní logika brání tautologii ve formulaci cílů, výstupů a činností. Zároveň ukazuje postup tvorby matice a dosažení stanovených cílů.

Metoda logického rámce napomáhá formulovat cíle, stanovit způsob dosažení. Výstup metody (logická rámcová matice) také umožňuje monitorovat a měřit plnění cíle.

3. Monitorování a měření cílů

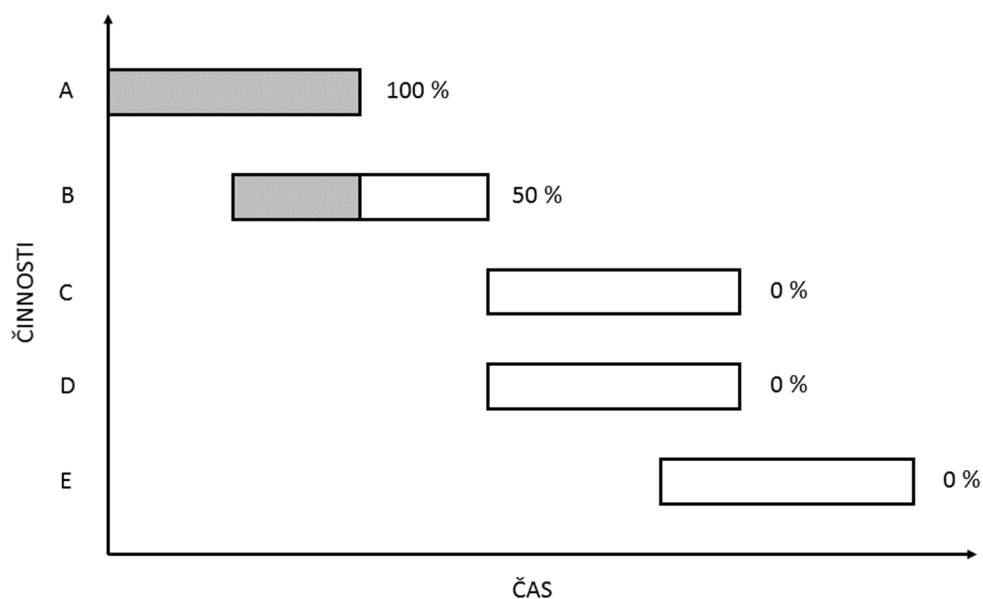
Cílem monitorování a měření cílů je včasné získání informací o stavu plnění cílů pro případné přijetí adekvátních nápravných opatření k dosažení cílů (splnění ukazatelů). Metoda PDCA popsaná v kapitole 1 pod písmenem „C“ (Check) uvádí monitorování a přezkoumávání. Znamená to, že stanovené cíle, jejichž realizace je naplánována (**P**lan) a následně i spuštěna (**D**o), jsou monitorovány a na základě získaných dat měřeny pro dosažení úspěchu (splnění cíle). Monitorování a měření cílů lze úspěšně realizovat pouze za předpokladu, že jsou definovány jasné ukazatele, které lze změřit a vyhodnotit.

Monitorování a měření cílů je třeba provádět kontinuálně v průběhu realizace procesu dosažení cíle. Nahodilé monitorování a měření nebo jejich neprovedení zpravidla vede k pozdnímu odhalení problémů (nedostatků) a ukazatele cíle nejsou splněny (cíl je splněn s časovým zpožděním, náklady na jeho realizaci jsou vyšší), případně cíle není dosaženo.

Metoda procentuálního plnění

Metoda procentuálního plnění je metodou grafickou, využívající pro zobrazení Ganttův diagram tak jak je ukázáno na obrázku 5. Cíl je plněn činnostmi A až E v čase zjednodušeně vyjádřeným časovou osou. Procentuální hodnoty vyjadřují procento:

- odvedené práce na činnosti (procent čerpaných/odvedených člověkohodin práce);
- vynaložených nákladů na realizaci činnosti (procent čerpaných korun, eur, dolarů);
- splnění činnosti/vytvoření produktu (procento dokončení produktu).



Obrázek 5 Znáznornění procentuálního plnění v Ganttově diagramu

Zdroj: Pitaš (2016)

Z uvedeného vyplývá, že před zahájením monitorování je třeba stanovit, jaké hodnoty budou monitorovány a následně i zobrazovány v diagramu. Nevýhodou této metody je pouze obecný přehled o plnění cíle. Jestliže hodnotíme odvedenou práci v člověkohodinách, tak z diagramu nezjistíme, zda zbývajících počet člověkohodin je dostačující nebo nikoliv. Obdobná situace je u nákladového vyjádření. Poslední varianta splnění činnosti/vytvoření produktu také neznámá, že činnost bude ukončena včas s požadovanými náklady a ve stanovené kvalitě. Zpravidla se proto sledují dvě hodnoty, a to čerpání nákladů a splnění činnosti/vytvoření produktu. Metoda se zejména používá pro monitorování a měření cílů střednědobých, dlouhodobých od úrovně středního managementu výše.

Metody stavové

Stavové metody jsou vyjádřením jednotlivých stavů, které mohou nastat při realizaci činností pro dosažení cíle.

První stavovou metodou je metoda 0-W-100, která ukazuje tři stavy. První údaj (0) vyjadřuje, že činnost ještě nebyla zahájena. W prezentuje realizaci činnosti a poslední hodnota (100) definuje ukončení (splnění činnosti).

Příklad použití metody 0-W-100:

- *Výměna oken v budově – stav 100 (činnost je ukončena);*
- *Vymalování budovy – stav W (činnost je realizována);*
- *Úklid budovy – stav 0 (činnost nebyla ještě zahájena).*

Druhá metoda je klonem metody 0-W-100. Metoda 0-50-90-100 definuje čtyři stavy, a to činnost nebyla zahájena (0), činnost je realizována (50), činnost je ukončena (90), výstup z činnosti je schválen (100). Tato metoda na rozdíl od metody 0-W-100 je pro praktické použití vhodnější neboť reflektuje schválení výstupu činnosti ve vazbě na dokončení činnosti (dokončená činnost neznámá, že výstup z ní je schválen a předán svému zákazníkovi).

Příklad použití metody 0-50-90-100:

- *Výměna oken v budově – stav 100 (činnost je ukončena a výstup je schválen);*
- *Vymalování budovy – stav 50 (činnost je realizována);*
- *Likvidace vybouraných oken – stav 90 (činnost je ukončena, ale výstup ještě nebyl schválen);*
- *Úklid budovy – stav 0 (činnost ještě nebyla zahájena).*

Obě metody jsou v manažerské praxi hodně využívány zejména pro monitorování a měření krátkodobých cílů liniovými manažery.

Metoda milníková

Název milníková metoda je zkráceným pojmem, který vychází z anglického Milestones Trend Analysis (MTA), neboli analýza vývojových trendů plnění milníků.

Co je milník a jak na něho pohlížet? Milník popisuje Pitaš a kol. (2012) jako událost (též dosažený stav), která je snadno ověřitelná jinými lidmi nebo která musí být před dalším postupem schválena. Milník může vyjadřovat bod přejímky výsledného produktu (výstupu) nebo rozhodnutí, každopádně na něho lze nahlížet jako na cíl (formulovaný s využitím metody SMARTER). Milníky, stejně jako cíle, jsou definovány a rozmístovány v čase, kdy očekáváme významnou událost (nastane požadovaný stav).

Metoda je založena na definování většího počtu milníků, které jsou zařazeny do procesu realizace výstupu (produktu). Jejich zařazením je proces rozčleněn do dílčích částí ohraničených milníky, podle kterých lze monitorovat a měřit postupné dosahování stanoveného cíle.

Příklad milníků:

Kongres slavnostně zahájen. Den Čas 9,30 hod.

Banket zahájen. Den Čas 20.00 hod.

Kongres slavnostně ukončen: Den Čas 15,45 hod.

Milníková metoda v podnikové praxi vyžaduje důsledné dokumentování milníků. Součástí milníku tak musí být i vypracovaná zpráva, která se vytváří na základě hlášení

o průběhu realizace a zprávách o problémech, způsobech a průběhu jejich řešení. Zprávy o milnících se následně stávají součástí znalostí organizace, se kterými lze pracovat pro zlepšení realizovaných procesů. Metoda se využívá na všech stupních řízení.

Metoda řízení dosažené hodnoty

Zakladateli metody řízení dosažené hodnoty jsou Department Of Defence U.S. Army (DOD) a National Aeronautic and Space Administration (NASA), které ve společném dokumentu v roce 1962 položili základy této metody. Základem metody je monitorování dosahování cíle prostřednictvím realizace činností (postup prací) v čase vzhledem k čerpání nákladů na realizaci, které je porovnáváno s plánem (plánovaný stav a očekávaný cílový stav). Již z názvu publikace je zřejmé, že autoři se při analýze postupu prací opírali o metodu PERT. Armáda Spojených států používá tuto metodu do současné doby pro monitorování projektů vyzbrojování a dalších armádních projektů. Metoda je nazývána Cost/Schedule & Control System Criteria (C/SCSC).

Metoda byla dále rozvíjena i mimo NASA a Armádu Spojených států, včetně jejího pojmenování. V současnosti se ustálilo její označení jako metoda řízení dosažené hodnoty (z anglické pojmu Earned Value Management – EVM). Dřívější označení EVA (Earned Value Analysis) přestalo být používáno, z důvodu používání tohoto označení u ekonomické metody Economic Value Added.

Metoda EVM je standardizována významnou a uznávanou společností Project Management Institution, Inc.. V České republice tuto metodu popularizoval Doležal a kol. (2012).

EVM je metodou, která je využívána zejména k měření postupu realizace projektu, samozřejmě ji lze použít i mimo projektové prostředí. Metoda měří postup v souladu s rozsahem (požadovanými výstupy), harmonogramem (časovým plánem) a náklady projektu (cíle). EVM je založena na porovnání objemu práce, který byl plánován pro dosažení cíle, se skutečně odvedenou prací, aby se dalo stanovit, zda vývoj čerpání nákladů a plnění časového harmonogramu odpovídají plánu. Metoda umožňuje predikovat konečný stav z pohledu harmonogramu (času realizace) a vynaložených nákladů.

Hlavní pojmy metody EVM a jejich matematické závislosti:

- BAC (Budget At Completion) – rozpočet (náklady) činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku dokončení;

- PV^1 (Planned Value) – rozpočtované (plánované) náklady plánovaných prací v okamžiku měření (plánovaná hodnota);
- EV^2 (Earned Value) – dosažená (vytvořená) hodnota činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku měření;
- AC^3 (Actual Cost) – skutečné náklady provedených prací na činnosti, úkolu, nebo cíli v okamžiku měření;

- CV (Cost Variance) – odchylka nákladů činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$CV = EV - AC \quad (1)$$

- CPI (Cost Performance Index) – ukazatel čerpání nákladů (nákladový index) činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$CPI = EV / AC \quad (2)$$

- SV (Schedule Variance) – odchylka plánování činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$SV = EV - PV \quad (3)$$

- SPI (Schedule Performance Index) – ukazatel plnění plánu (časový index) činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$SPI = EV / PV \quad (4)$$

- VAC (Variance at Completion) – odchylka nákladů při dokončení konečného produktu a dosažení cíle od nákladů podle plánu;

$$VAC = (CV / EV) * BAC \quad (5)$$

- EAC (Estimated At Completion) – odhad nákladů v okamžiku konečného produktu (dokončení cíle);

$$EAC = BAC - VAC \quad (6)$$

- ETC (Estimated To Completion) – odhad nákladů pro dokončení konečného produktu (dosažení cíle).

$$ETC = EAC - AC \quad (7)$$

Rozhodujícími kritérii pro hodnocení postupu prací (vytváření jednotlivých výstupů) až po dosažení stanoveného cíle jsou dosažená hodnota (EV), plánovaná hodnota (PV) a skutečné náklady (AC). Porovnáním velikostí jednotlivých hodnot lze konstatovat:

- $PV > EV$ – plnění cíle je v časovém skluzu (přidáváme hodnotu pomaleji, než bylo plánováno);

¹ Někdy také označováno jako BCWS (Budget Cost of Work Schedule).

² Dříve používáno označení BCWP (Budget Cost of Work Performed).

³ Lze se setkat i s označením ACWP (Actual Cost of Work Performed).

- $PV < EV$ – plnění cíle je v časovém předstihu (přidáváme hodnotu rychleji, než bylo plánováno);
- $PV = EV$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnota je přidávána v souladu s plánem);
- $AC > EV$ – dosahování cíle je nákladnější (danou hodnotu jsme vyrobili za vyšší cenu);
- $AC < EV$ – dosahování cíle je levnější (danou hodnotu jsme vyrobili za nižší cenu);
- $AC = EV$ – dosaženou hodnotu jsme vyrobili za náklady dle plánu.

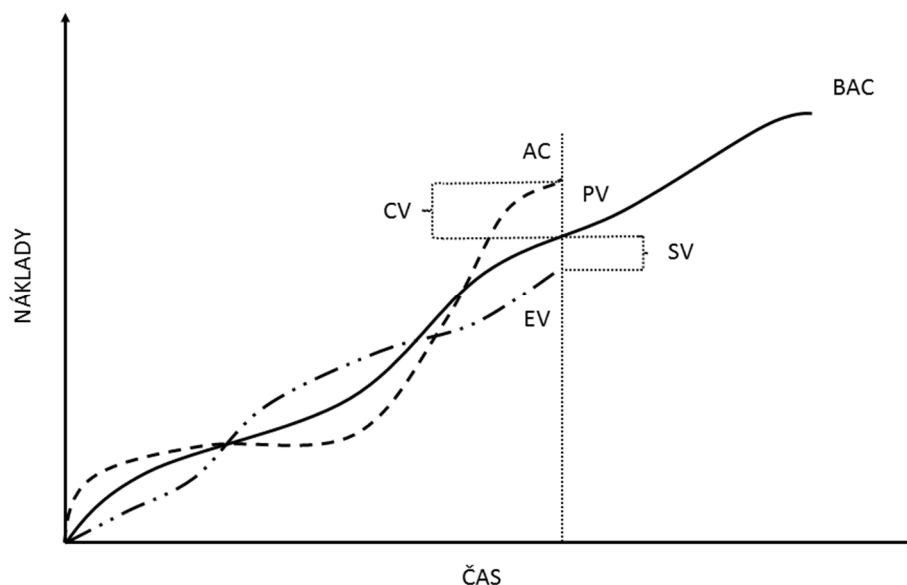
Dalšími důležitými hodnotami, které vychází z plánované hodnoty, dosažené hodnoty a skutečných nákladů, jsou indexy časový (SPI) a nákladový (CPI). Jestliže hodnota indexu je:

- $SPI < 1$ – plnění cíle je v časovém skluzu (přidáváme hodnotu pomaleji, než bylo plánováno);
- $SPI > 1$ – plnění cíle je v časovém předstihu (přidáváme hodnotu rychleji, než bylo plánováno);
- $SPI=1$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnota je přidávána v souladu s časovým plánem);
- $CPI < 1$ – dosahování cíle je dražší (danou hodnotu jsme vyrobili za vyšší cenu);
- $CPI > 1$ – dosahování cíle je levnější (danou hodnotu jsme vyrobili za nižší cenu);
- $CPI=1$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnotu jsme vyrobili za cenu dle plánu).

Softwarová podpora metody EVM je velmi rozšířená. Běžně lze zdarma z internetu získat kalkulátory v software Excel. Sofistikovanějšími nástroji jsou softwary Microsoft Project nebo People Planner. Tyto v sobě zahrnují tuto metodu a umí zobrazovat jak výstupní hodnoty ve formě čísel, tak ve formě grafické (graf) jak je ukázáno na obrázku 6.

Monitorování a měření cílů s použitím metody EVM vychází z:

- hodnot plánovaných na realizaci jednotlivých činností nebo dosažení cíle jako celku (BAC);
- plánovaných hodnot, které měli být dosaženy v okamžiku sběru dat pro jejich další posouzení (PV);
- aktuálně vynaložených nákladů (AC) na konkrétní činnosti nebo cíl dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení);
- potřeby nákladů na dokončení činností nebo dosažení cíle dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení).



Obrázek 6 Grafické zobrazení měření metodou EVM

Zdroj: autor

Monitorování a měření cílů s použitím metody EVM vychází z:

- hodnot plánovaných na realizaci jednotlivých činností nebo dosažení cíle jako celku (BAC);
- plánovaných hodnot, které měli být dosaženy v okamžiku sběru dat pro jejich další posouzení (PV);
- aktuálně vynaložených nákladů (AC) na konkrétní činnosti nebo cíl dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení);
- potřeby nákladů na dokončení činností nebo dosažení cíle dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení).

Příklad použití metody EVM:

Pro dosažení cíle je třeba vykonat činnosti A až E v době trvání 5 týdnů. Výchozí a naměřené hodnoty jsou pro názornost uvedeny v tabulce 2. Uvedené hodnoty prezentují již odvedenou práci v člověkohodinách (člhod). Hodnoty mohou být také vyjádřeny v penězích (Kč, USD, EUR ...).

Z hodnot uvedených v tabulce 2 vyplývá, že činnost A je dokončena v souladu s plánem (rozpracovanost na 100 %). Činnost B je ve skluzu (na odpracování bude potřeba více práce, než je plánováno). Realizace činností C a D postupuje dle plánu. Realizace činností E ještě nezačala.

Tabulka 2 Zjištěné hodnoty při měření cíle

Činnost	BAC (člhod)	PV (člhod)	AC (člhod)	Zbývá (člhod)	Rozpracování (%)	EV (člhod)
A	200	200	200	0	100 %	
B	250	200	250	50		
C	150	100	140	10		
D	100	10	10	90		
E	150	0	0	150		
Celkem	850	510	600	300		

Zdroj: Pitaš (2016)

Hodnoty u vedené v tabulce slouží k výpočtu rozpracovanosti činností (B až D). Znalost rozpracovanosti je nutná pro výpočet dosažené hodnoty (EV) a následně pro oba indexy SPI a CPI.

Výpočet rozpracovanosti (%):

- *plánováno odpracovaných člověkohodin (PV) – 200 člhod;*
- *skutečně odpracovaných člověkohodin (AC) – 250 člhod;*
- *zbývá odpracovat (kolik ještě) – 50 člhod.*

$$\text{Rozpracovanost (\%)} = (100 / (250 + 50)) * 200 = 83,33 \%$$

Činnost B je rozpracována na 83,33 %, přičemž dosažená hodnota EV je rovna součinu plánované hodnoty (PV) a hodnoty rozpracování (%).

$$EV = 200 \text{ člhod} * 83,33 \%$$

$$EV = 166,66 \text{ člhod}$$

Tabulka 3 následně ukazuje dopočítané hodnoty rozpracovanosti (v %), dosažené hodnoty EV (v člověkohodinách), indexů SPI (podíl EV a PV) a CPI (podíl EV a AC).

Výsledné hodnoty indexů SPI a CPI prokazují, že plnění cíle se nachází v časovém skluzu ($EV < PV$) a náklady na realizaci jsou vyšší, než bylo předpokládáno ($AC > EV$). Časové zpoždění vychází z předpokladu, že v průběhu stanovených 5 týdnů na dosažení je cíle, jsou odpracované hodiny stejnoměrně rozděleny do každého pracovního dne (34 člověkohodin práce na den).

Tabulka 3 Dopočítané hodnoty EV, SPI a CPI

Činnosti	BAC (člhod)	PV (člhod)	AC (člhod)	Zbývá (člhod)	Rozpracování (%)	EV (člhod)	SPI	CPI
A	200	200	200	0	100 %	150	-	-
B	250	200	250	50	83,33 %	166,66	-	-
C	150	100	140	10	93,33 %	140	-	-
D	100	10	10	90	10 %	10	-	-
E	150	0	0	150	0 %	0	-	-
Celkem	850	510	600	300		466,66	0,915	0,777

Zdroj: Pitaš (2016)

Nákladový a časový index jsou použity k predikci celkových nákladů a doby na dosažení cíle. Je-li naplánována doba realizace na 5 týdnů, tak doba dosažení cíle je rovna podílu plánované délky realizace a indexu SPI.

$$\text{Náklady dosažení cíle} = 850 \text{ člhod} / 0,777 = 1094 \text{ člhod}$$

$$\text{Doba na dosažení cíle} = 5 \text{ týdnů} / 0,915 = 5,46 \text{ týdnů}$$

Výpočet ukazuje, že na dosažení cíle bude třeba 1094 člověkohodin práce a 5,46 týdne.

Zvýšení nákladů na dosažení cíle mohlo být zapříčiněno použitím nákladnějších zdrojů (náklady na zdroje), nebo více zdrojů s nižší výkonností (náklady na zdroje, potřebný čas). Příčiny zvýšených nákladů musí být vždy důsledně analyzovány a podloženy.

4. 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.

Přístup dle logického rámce je přístupem, který dává do souvislostí stanovený cíl vůči nadřazenému cíli (proč je nutno jej dosáhnout), spolu s definovanou strategií dosažení tohoto cíle (výstupy a činnosti) a vnějších předpokladů realizace cíle a jeho dosažení. Poskytuje manažerům nástroj (logická rámcová matice), který je podkladem pro řízení, monitorování a hodnocení dosahování stanoveného cíle.

Měření a hodnocení cílů se provádí s využitím procentuální metody, stavových metod, milníkové metody a metody řízení dosažené hodnoty (EVM). To, která z metod bude využita, je zpravidla závislé na rozhodnutí vrcholového managementu organizace z důvodu získání jednotných dat k provedení vyhodnocení.