



# Řízení organizace podle cílů

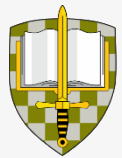




# Obsah přednášky

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Stanovování cílů
4. Hierarchie cílů a stanovení strategie jejich dosažení
5. Monitorování a měření dosahování cílů
6. Závěr





# 1. Úvod

„Cíl, jehož bylo dosaženo,  
již není cílem.“

*Hermann Hesse*





## 2. Základní pojmy





# Poslání:

- Vyjadřuje smysl a účel existence organizace
- Odpověď na otázku: „*Proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí?*“

# Vize:

- Představa o žádoucím budoucím cílovém stavu, který má podobu jednoduchého popisu (jeho podoby a ideálního stavu), kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.





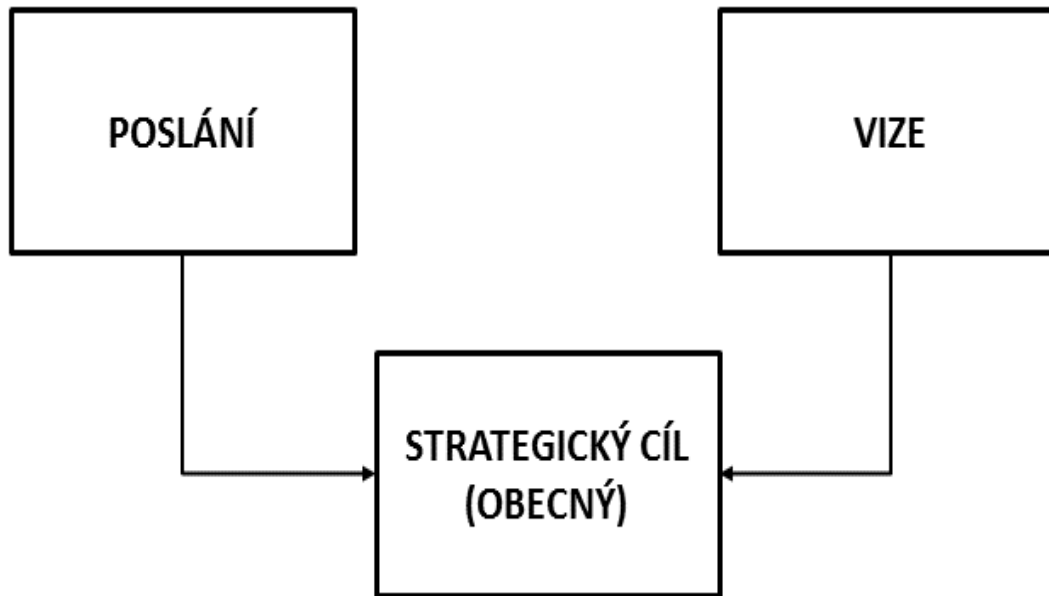
## Cíl:

- Popis žádoucího cílového stavu, kterého chce organizace (jednotlivec, tým atd.), dosáhnout v určité oblasti svých aktivit.
- **Dělení** – strategické, operační, operativní.
- Navazují v organizaci na její poslání a vizi.
- Technika **SMARTER** (konkrétní, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově dosažitelný, etický, zaznamenaný a hodnocený) – pro formulaci cíle.
- Dosahování měřitelných cílů je měřeno a verifikováno pomocí indikátorů či metrik.





# Vztah poslání – vize - cíl





## Strategické cíle (obecné):

- Dlouhodobé
- Abstraktní a otevřené – chybí specifikace (kritéria):
  - Měření
  - Časová
- Cíle v odpovědnosti TOP MANAGEMENTU (management 3. úrovně)







## **Operační cíle (specifické):**

- Střednědobé
- Konkrétní
- Zahrnují otevřené i uzavřené cíle
- Cíle v odpovědnosti SENIOR MANAGEMENTU (managementu 2. úrovně)

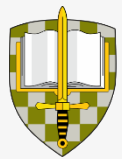
## **Operativní cíle (specifické):**

- Krátkodobé
- Konkrétní a uzavřené
- Cíle v odpovědnosti NIŽŠÍHO MANAGEMENTU (managementu 1. úrovně)

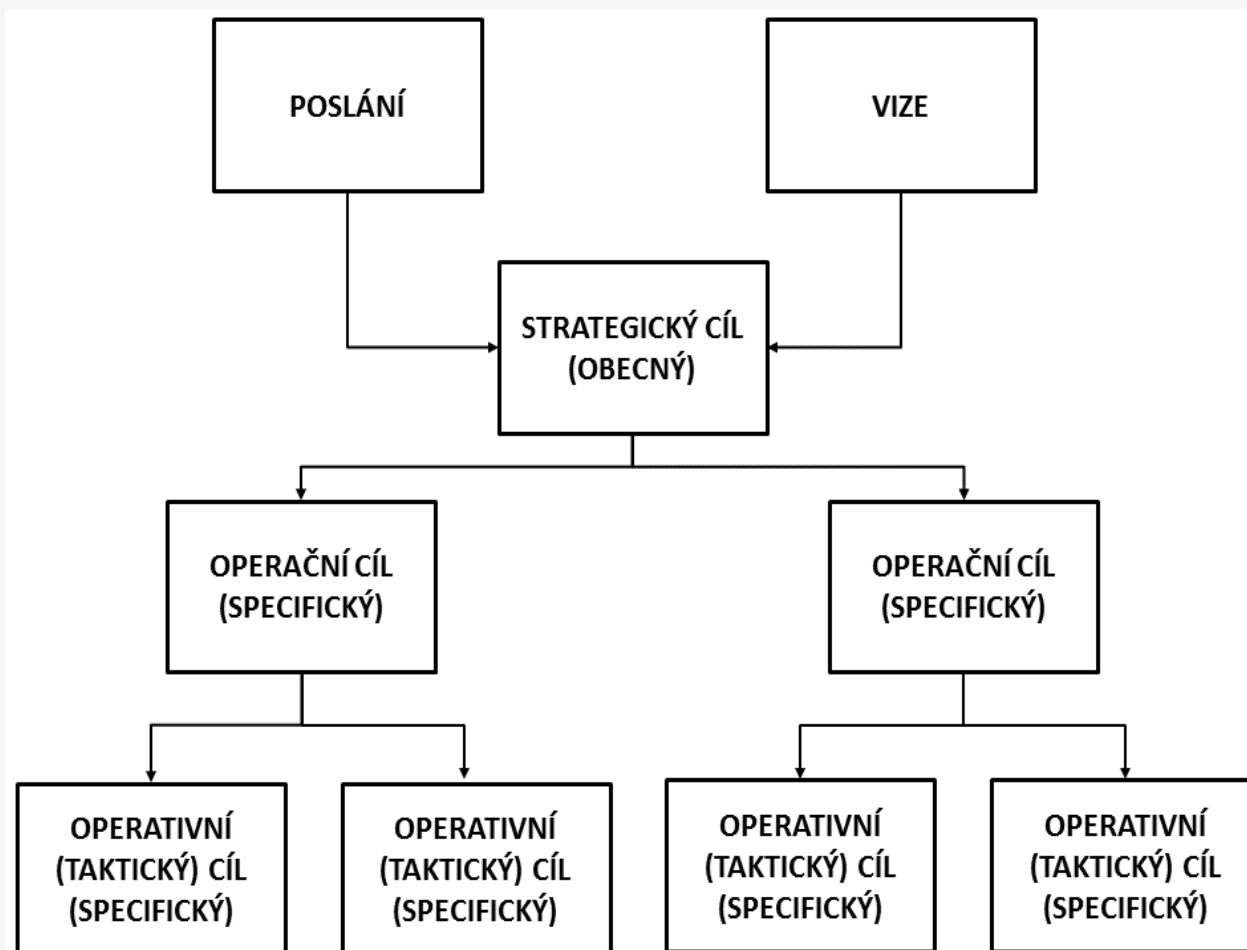


# 3. Stanovování cílů





# Strom cílů:

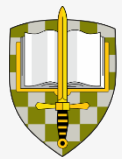




## Zásady formulace obecného cíle:

1. Soulad s politikou strategického rozvoje organizace.
2. Soulad s posláním a vizí organizace.
3. Cílová skupina je explicitně definována.
4. Vyjádřen jako požadovaný stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (činnost nebo úkol).
5. Jsou jasně definovány ověřitelné ukazatele.
6. Nejedná se o novou formulaci nebo pouhé shrnutí podřízených cílů (specifických).





## Zásady formulace specifického cíle:

1. Popis změny v chování klienta nebo jeho schopností.
2. Jasně určen svého zákazník.
3. Cíl přispívá do nadřazeného cíle.
4. Nejedná se o novou formulaci nebo o pouhý přepis výstupů.
5. Formuluje požadovaný koncový stav v budoucnosti, ne prostředek nebo způsob dosažení.
6. Jsou jasně definovány ověřitelné ukazatele.
7. Existence kauzální logiky vztahu cíle k nadřazenému cíli.





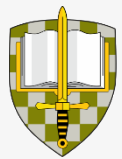
# Metody:

- **SMARTER**
- **GROW** *znát to co dělá, vědět co má překonat, reálně stanovit způsob řešení, definovat co proto bude dělat.*

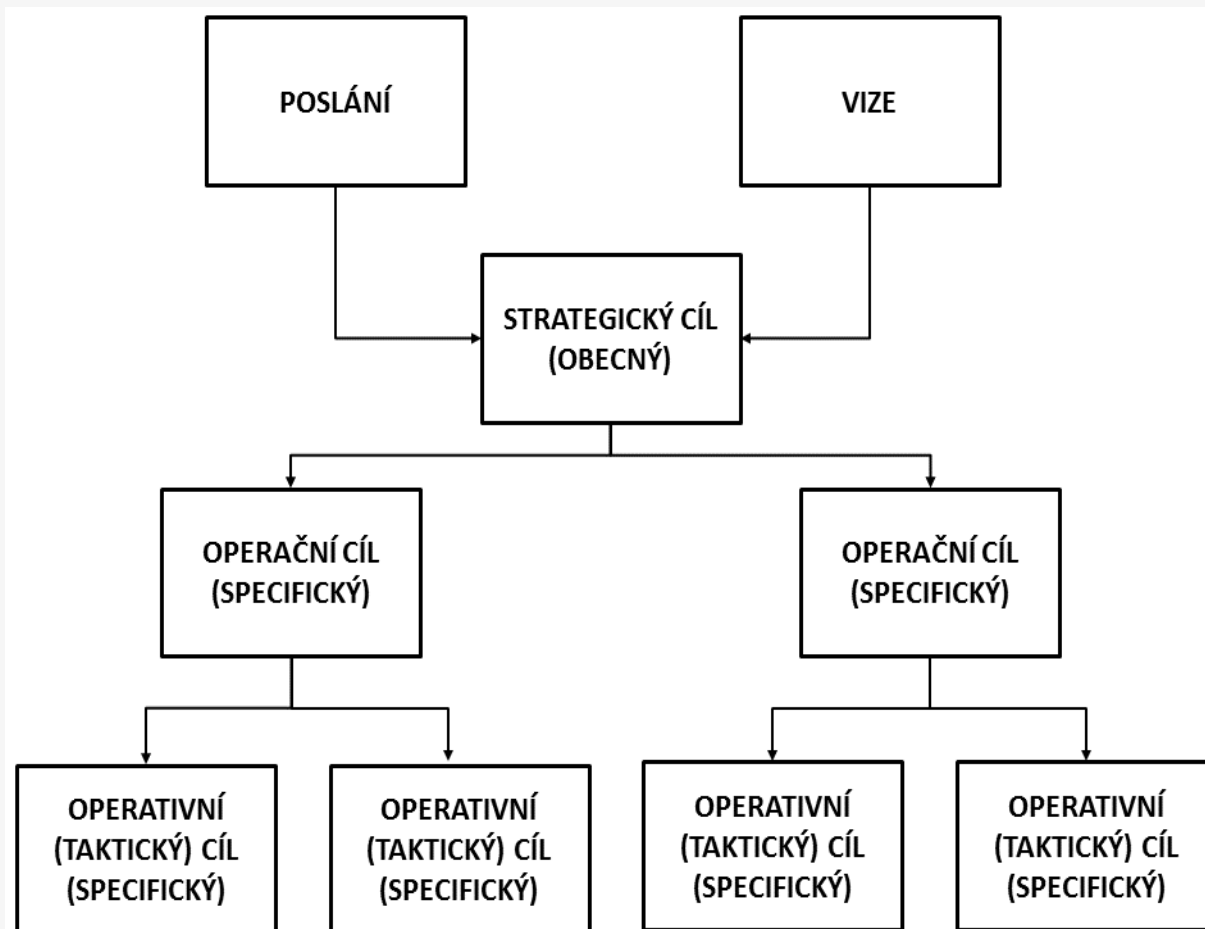


# 4. Hierarchie cílů a stanovení strategie jejich dosažení

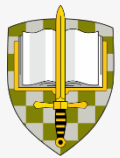




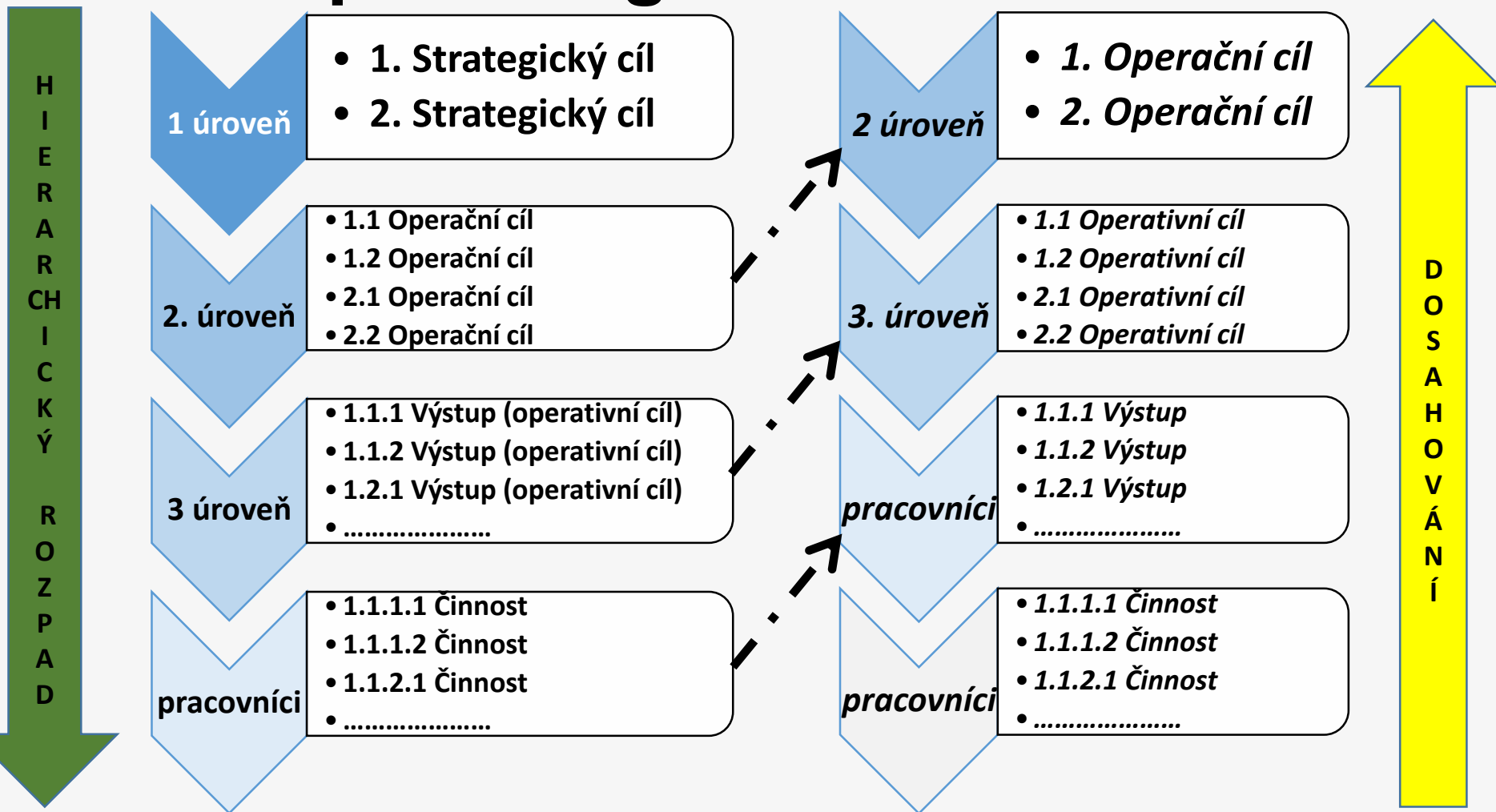
# Strom cílů:







# Přístup dle Logického rámce:

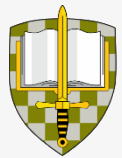




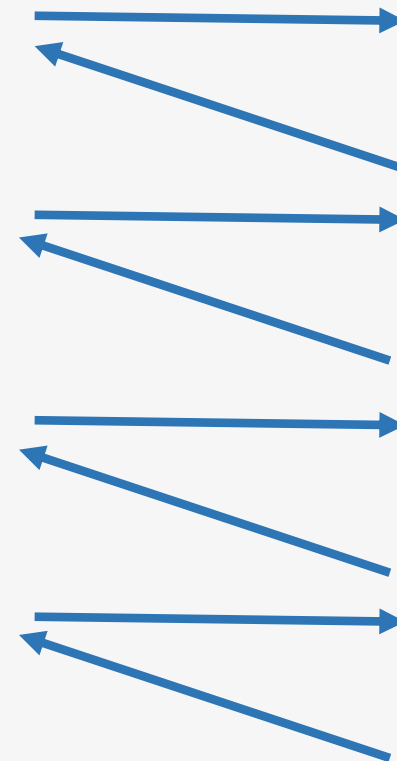
# Přístup dle Logického rámce - Logická rámcová matice:

- LRM popisuje strategii dosažení strategických cílů organizace.
- Obsahuje popis strategie realizace v souvislosti s vnějšími předpoklady.
- Stanovuje metriky pro hodnocení kvality.
- Pomáhá v plánování, řízení a vyhodnocení zvolené strategie.
- Základna pro přípravu plánu, vytvoření monitorovacího systému v průběhu realizace a také hodnotící rámec.





	<b>Popis</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje a metody ověření</b>	<b>Vnější předpoklady</b>
<b>Nadřazený cíl (přínos)</b>	<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>	
<b>Cíl</b>	<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>
<b>Výstupy</b>	<i>Jaké produkty potřebujeme, abychom dosáhly cíle?</i>	<i>Měřitelné ukazatele vytvořených produktů</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	<i>Předpoklady dosažení cíle</i>
<b>Činnosti</b>	<i>Jaké činnosti musíme vykonat, abychom vytvořili výstupy?</i>	<b>Zdroje / náklady</b>	<b>Časový harmonogram</b>	<i>Předpoklady dosažení výstupů</i>
<b>Vstupní předpoklady:</b>				





# 5. Monitorování a měření dosahování cílů





# Monitorování a měření cílů:

- Definování **kvantitativních kritérií** měřitelnosti cílů (zejména cíle operativní, ale i cíle operační)

## Kritéria měřitelnosti:

- Počet kusů
- Parametry dodávky (velikost, barva ....)
- Technické ukazatele dodávky (výkon, počet otáček, svítivost...)





# Metody monitorování a měření cílů:

**Metoda procentuálního plnění** – sledování % vykonané práce ze zadaného úkolu nebo % čerpání nákladů.

**Stavová metoda** – jednotlivé činnosti označeny jedním z několika málo stavů. Například metoda 0-W-100 u každé činnosti uvádí jen tři stavy:

- **0** - činnost neprobíhá,
- **W** - working, úkol je rozpracován,
- **100** - činnost byla dokončena.





# Metody monitorování a měření cílů:

**Milníková metoda – MTA – Milestones Trend Analysis** (Analýza trendů plnění milníků) – stanovení většího počtu milníků, které se pak postupně v průběhu realizace vyhodnocují.

- Součástí milníku – naplánování přípravy zprávy na kontrolní den.
- Při vyhodnocení milníku se vyžaduje zpracování příslušné zprávy (Situační zpráva, Summary report, Current Status Report, Progres Report apod.).





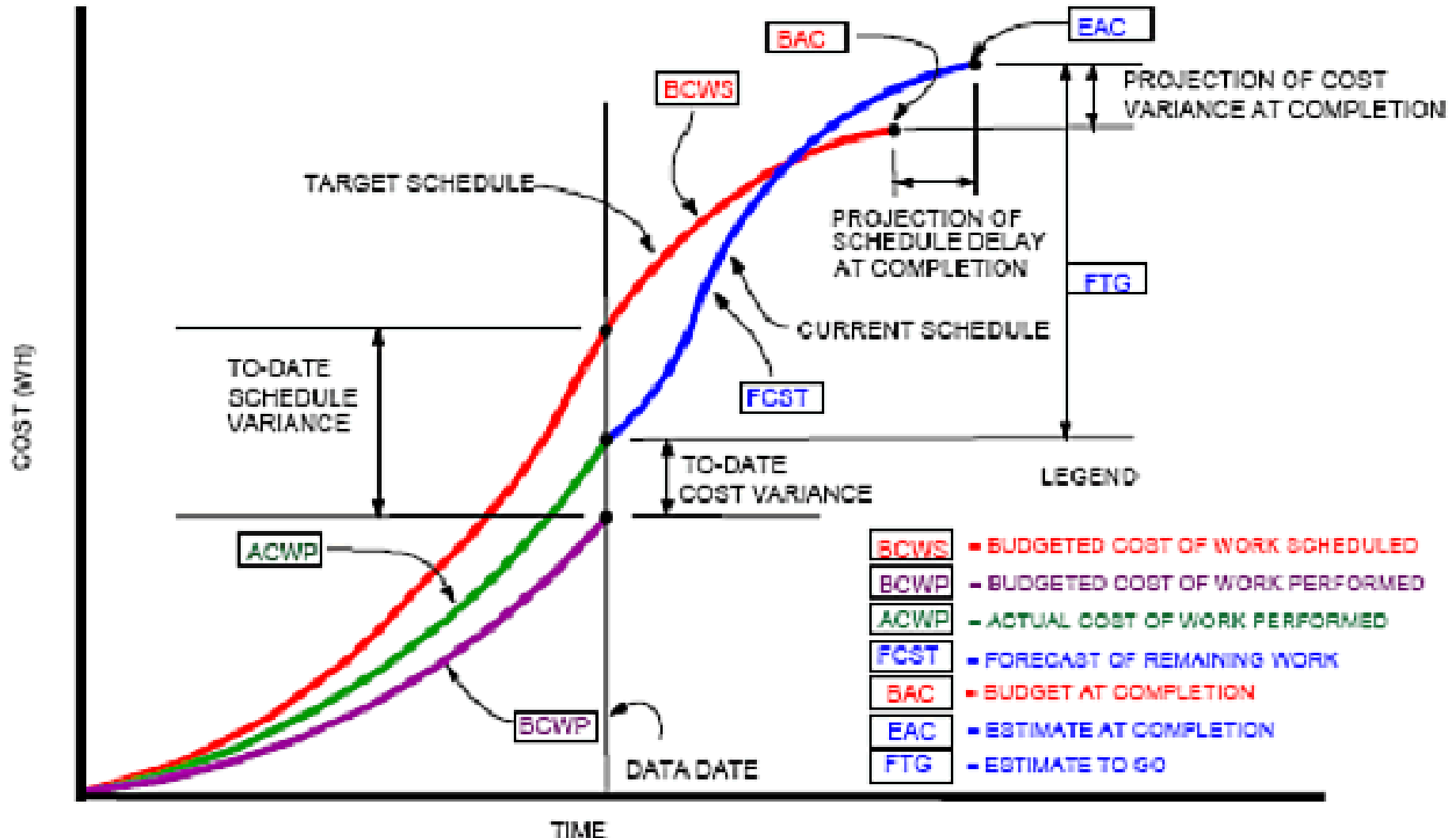
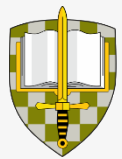
# Metody monitorování a měření cílů:

**Metoda řízení dosažené hodnoty (EVM – Earned Value Management)** – integrace rozsahu, harmonogramu a nákladů.

- Slouží k měření postupu.
- Porovnává objem práce, který byl plánován, se skutečně provedeným objemem práce, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.
- Umožňuje predikovat náklady a čas realizace.









# Metoda EVM – indexy hodnocení:

$$\text{SPI} = \text{EV} / \text{PV}$$

**SPI > 1** – rychlejší přidávání hodnoty, než bylo plánováno.

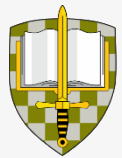
**SPI < 1** – pomalejší přidávání hodnoty, než bylo plánováno.

$$\text{CPI} = \text{EV} / \text{AC}$$

**CPI > 1** – efektivnější vynakládání prostředků, než bylo plánováno.

**CPI < 1** – méně efektivní vynakládání prostředků, než bylo plánováno.





# 6. Závěr



# 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.

