

# ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ JAK NA TO!

**PAVEL ZMEŠKAL**

tel.: 731 483 362

mail: [zmeskal@usus.cz](mailto:zmeskal@usus.cz)

Linkedin: [linkedin.com/in/pavel-zmeškal](https://www.linkedin.com/in/pavel-zmeškal)

[www.usus.cz](http://www.usus.cz), [mujtrener.usus.cz](http://mujtrener.usus.cz)



## DÍL 1:

# SMART

SMART je pomůcka, pomocí které můžeme připravit správné znění cíle.

Co jednotlivá písmena znamenají?

S

### SPECIFICKÝ - KONKRÉTNÍ

*Jasný konkrétní cíl vyvolává vyšší výkonnost než cíle obecné.  
Čím lépe je cíl zadán, tím je větší snaha jej naplnit - než když dostane vágní pokyn "sežeň co nejvíce zakázek."*

M

### MĚŘITELNÝ

*Každý cíl musí mít jasné měřítko - čas, koruny, kila, kusy. Bez tohoto měřítka se těžko po čase shodneme, jak jsme to vlastně mysleli.  
A navíc - po několika měsících můžeme i my mít jiný pohled než v době zadávání cílů.*

A

### AKCEPTOVATELNÝ

*Vždy si musíme klást otázku: "Udělal jsem vše pro to, aby pracovník cíl pochopil a byl ochoten udělat vše pro jeho splnění?"  
Nejlepším nástrojem pro to je vtáhnutí pracovníka již do fáze definování cílů - a ne je jenom seznámit s cíli*

R

### REÁLNÝ

*Každý cíl musí být splnitelný - zlepšit např. svoji úspěšnost prodeje o 20% za 2 měsíce je asi těžko splnitelné přání.  
Nereálnost cíle je častá příčina "neakceptování" pracovníkem.*

T

### TERMÍNOVATELNÝ

*Každý cíl zahrnuje konečný termín i postupové termíny, aby manažer mohl průběžně sledovat, zda je cíl naplňován průběžně.*

## TIP 1

### Ne každý cíl lze jednoduše “SMARTovat”

*Cíle v oblasti kvality, dovedností apod. málokdy můžeme naformulovat do jednoduché věty, která odpovídá SMART. Pro tyto situace volíme jiné nástroje či metody (o tom v dalších dílech.*

## TIP 2

### Tvrdí vám lektor, že “A” znamená “ambiciózní”?

*Pokud ano, berte ho s rezervou.*

*Toto písmeno má totiž celou řadu významů - vyberte si, který vám nejvíce vyhovuje, např.:*

- *Acceptable - Ambitious - Achievable - Agreed - Assignable - Agile - Actionable ...*

## TIP 3

### “T” = termínovaný nebo termínovatelný?

*Podobná slova, ale obrovský rozdíl v praxi!*

*Termínovaný = cíl má konečný termín splnění, např. “1000ks do 31.12.”*

*Termínovatelný = cíl má tento konečný cíl, ale také průběžné termíny (např. 200ks do 31.3., 500ks do 30.6., 800ks do 30.9. - 1000ks do 31.12.)*

*Proč je to klíčové?*

*Pokud dáme jen konečný termín, pak řídím stylem “BY HOPE”, doufám, že to dobře dopadne. S pomocí průběžných termínů mohu sledovat, zda pracovník plní cíl správným termínem a mohu tak zavčas přijmout opatření, pokud hrozí neplnění.*

## TIP 4

### Ne vždy lze “S” vyjádřit jedním slovem

*V tomto případě přiložíme bokem odkaz, kde bude “S” více specifikováno. Např. “Připraví porovnání nabídek dodavatelů podle kritérií uvedených v tabulce”.*

## Jak předat SMART cíl na jednání 1to1?

### příprava

1. připravím si konkrétní znění "S + M + T"
2. připravím si argumenty pro "A" - čím pracovníka přesvědčím, aby byl pro něj akceptovatelný, ambiciózní, ...
3. pokud očekávám, že "R" bude pro pracovníka - připravím si náměty, tipy, abych pracovníkovi ukázal, že cíl je reálný.
4. JDU NA 1to1

#### **TIPY:**

- a) navrhněte pracovníkovi, aby si sám připravil své cíle. Učíte ho tím samostatnosti.
- b) než půjdete na 1to1, udělejte si "slovní rozbor" vašeho cíle - proberte slovo po slově a ověřte si zpětně, zda každému slovu přesně rozumíte.

### vlastní jednání

1. Pokud jsem dobře připravil "S+M+T" - měli bychom se rychle dohodnout a jen ověřuji, zda těmto pojmům rozumíme oba stejně.
2. Vyjednávám, abych dosáhl u pracovníka "A + R"
3. Zapiši, znění cíle, na kterém jsme se dohodli - aby při jeho hodnocení pak nevznikali nejasnosti.

## Pár příkladů na závěr:

### Nic moc formulace

*Aktualizovat databázi personálních informací pracovníků.*

*Zvládnout základní informace o našich produktech.*

*Zlepšit pořádek na pracovišti.*

*Budu se snažit u hodnocení používat otevřené otázky.*

*Snížit pohledávky aspoň o polovinu.*

*Bude nabízet nový produkt.*

*Zlepší se v dodržování termínů požadavků na IT oddělení.*

### Tohle už je lepší

*Aktualizovat kontaktní údaje pracovníků (adresa, mail, telefon) do 31.12.*

*Získá v testu znalostí produktů min. 80 bodů do konce měsíce.*

*Na konci pracovní doby bude mít vždy pracoviště uklizení podle standardu.*

*Na každé hodnocení si vždy připravím min. 5 otevřených otázek.*

*Sníží pohledávky po lhůtě splatnosti do 31.12. o 50% (do 30.9. o 25%).*

*Do konce čtvrtletí prodá aspoň 10ks nového produktu.*

*Od 1.7. bude IT oddělení plnit min. 90% požadavků v plánovaném termínu.*

## Máte už SMART po krk?

### Využijte jiné pomůcky:

ER

*E = Exciting (vzrušující)*  
*R = Recorded (zaznamenaný)*

PURE

*P = Positively stated (pozitivně uvedený)*  
*U = Understood (rozuměl, vyrozuměn)*  
*R = Relevant (významný, důležitý)*  
*E = Ethical (etický, morální)*

CLEAR

*C = Challenging (podnětný, výrazný, odvážný)*  
*L = Legal (zákonný, legální)*  
*E = Environmentally sound (prostředí, okolí přiměřený)*  
*A = Appropriate (příslušný, vhodný)*  
*R = Recorded (zaznamenaný)*

SMARTER

*SMART +*  
*E = evaluate (hodnotit)*  
*R = review (přezkoumat)*