

Jak tvořit cíle

Obsah

Časová osa hodnocení výkonu – PMGM (3)

Co jsou to cíle? (4-8)

Cíle dle metodiky SMART (9-14)

Cíle dle metodiky OKR (15-25)

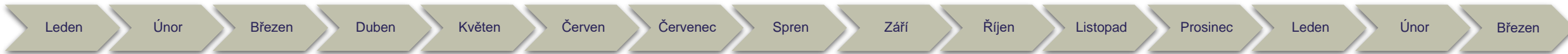
Jak tvořit cíle v myFoxu? (26-30)



PMGM ČASOVÁ OSA (2024)

2024

2025



Tvorba nových cílů

1/2024 – 29. 2. 2024

Možnost přidat / upravovat cíle

Pololetní
hodnocení
vedoucího

1. 6. – 30. 6.

Sebe-
hodnocení

15. 9. – 15. 10.

Závěrečné
hodnocení
vedoucího

15. 10. – 15. 11.

Kalibrace

1. 1. – . 28. 2.

Potvrzení
zaměstnance

do 15. 12.

Potvrzení
vedoucího

do 15. 3.

Průběžné hodnocení / Průběžná zpětná vazba (CPM) po celý rok

Cíle obecně

Aktivity, kterým se má člověk v daném období věnovat / splnit je

Vychází z profese a náplně práce

Cíle nastavujeme ve shodě s vedoucím a na základě strategie

Doporučený počet cílů na rok je 3 – 5 cílů (vč. rozvojových)

Čeho se mohou cíle týkat?

Projekty, na kterých spolu/pracují

Rozsáhlejší a komplexní pracovní úkoly / aktivity

Rozvoj schopností člověka (rozvojové cíle)

Neměla by se objevovat běžná operativa



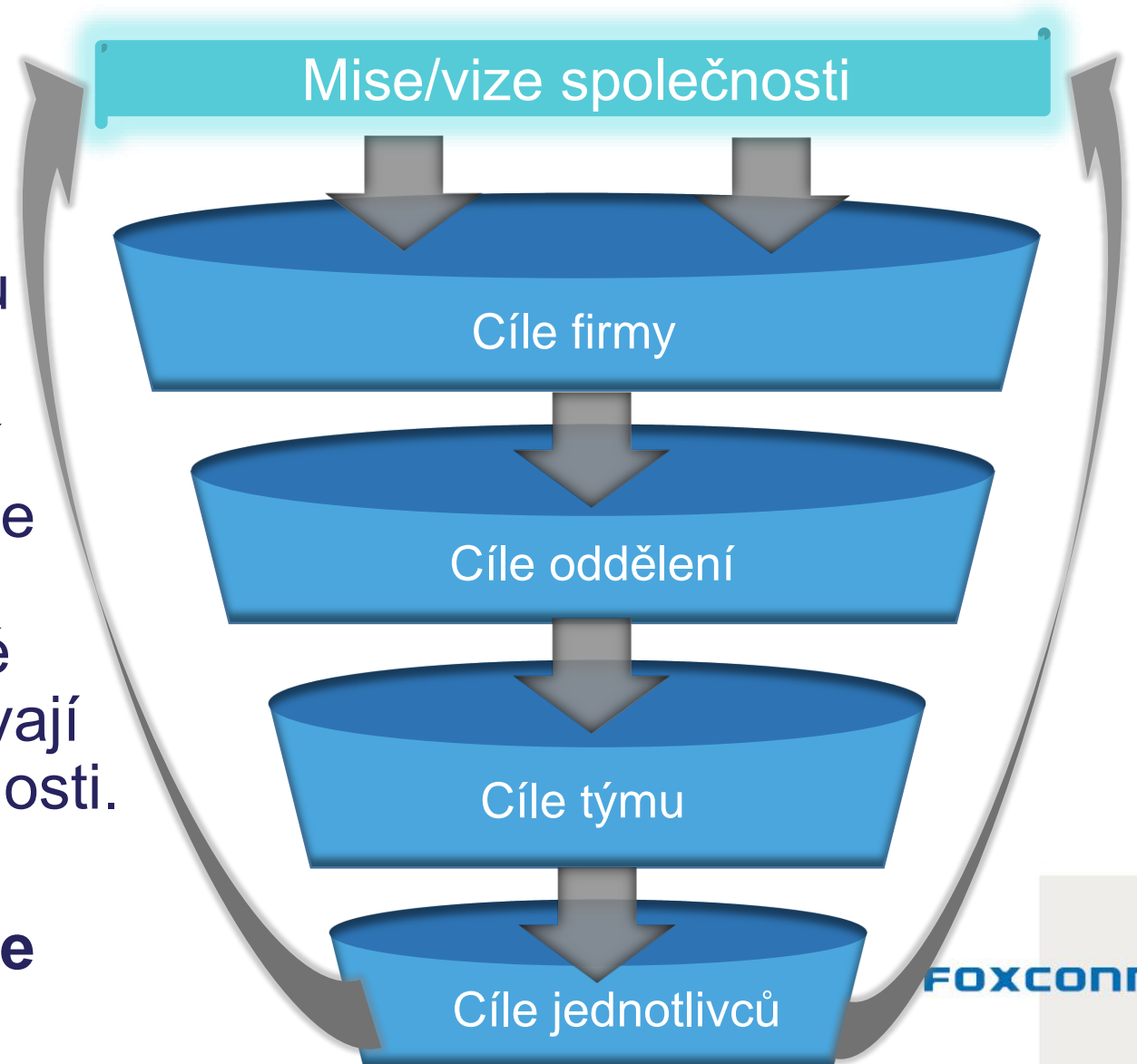
Co má splňovat správný cíl?

Cíle vycházejí z mise/vize společnosti.

Mělo by docházet ke kaskádě cílů z vrchu dolů:

Cíle na úrovni firmy, které směřují k naplnění dlouhodobé mise a vize společnosti. Z firemních cílů se odvíjí cíle oddělení, z nich týmové až k jednotlivcům, kteří tím přispívají k naplnění mise/vize celé společnosti.

Z toho vyplývá nutnost sladění a komunikace v oblasti strategie mezi zaměstnanci a vedoucí/m.





Be the world leader in Manufacturing & Supply Chain Operations by delivering an excellent experience to our employees, customers and partners alike.

Develop Technology

Utilize best in class solutions in the area of Business Intelligence, Digitalization, Hardware and Software Automation.

Develop Citizenship

Continue to nurture strong community partnerships and environmental programs with sustainability at heart.

Develop Processes

Continuously challenge and optimise the way we do things to enhance customer experience and improve efficiency.

Develop People

Create an environment where employees feel pride in their work, and have the opportunities to grow and develop

*Připomenutí Foxconn vize / dlouhodobého cíle a 4 hlavních pilířů.

Co má splňovat správný cíl?

Správný cíl má:

- Jasný účel, smysl, přínos (Proč? Komu/čemu tím prospějete?)
- Jasný popis cílového stavu (Měřitelnost – jak poznám splnění cíle?)
- Váhu (Důležitost a náročnost cíle je vyjádřena v %.)
- Termín (Do kdy má být cíl splněn?)
- Vlastníka, zodpovědného za dosažení cíle (Jak moc je angažovaná/ý a motivovaná/ý splnit cíl?)

SMART cíle

Cíl definovaný dle SMART splňuje všechny následující aspekty:



Příklady - co je/není správný SMART cíl?

Příklady cílů z prostředí výrobních IL:

1a) Za rok 2024 zvýšit výrobu jednotek XY z 9 000 kusů (r. 2023) na 10 000. 

1b) Zvýšit produkci jednotek. 

2a) Zlepšit kvalitu výrobku – snížit zmetkovitost. 

2b) Do konce Q3/2024 snížit zmetkovitost komponenty XY ze 2 % na 1 %. 

Příklady - co je/není správný SMART cíl?

Příklady cílů z prostředí kancelářských/nevýrobních IL:

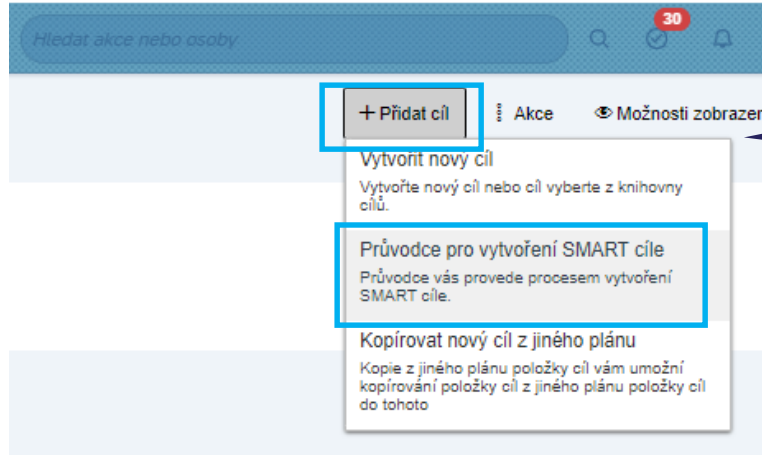
1a) V druhém pololetí 2024 dosáhnout průměrné doby času na kontaktování uchazeče o zaměstnání do 2 dní od přijetí reakce. 

1b) Kontaktovat uchazeče o zaměstnání co nejrychleji po obdržení reakce. 

2a) Během jednoho roku zvládat vést a řídit jednání v anglickém jazyce. 

2b) Zlepšit komunikaci v anglickém jazyce. 

myFox - průvodce pro vytvoření SMART cíle



V myFoxu s vytvořením SMART cíle může pomoci průvodce, kterého lze spustit přes **vyznačené** volby.

Průvodce pak v 5 krocích skrze návodné otázky a doporučení pomáhá s vytvořením cíle dle SMART.

Přidat Cíl SMART

SPECIFICKÝ >> MĚŘITELNÝ >> DOSAŽITELNÝ >> RELEVANTNÍ >> ČASOVĚ OHRANIČENÝ

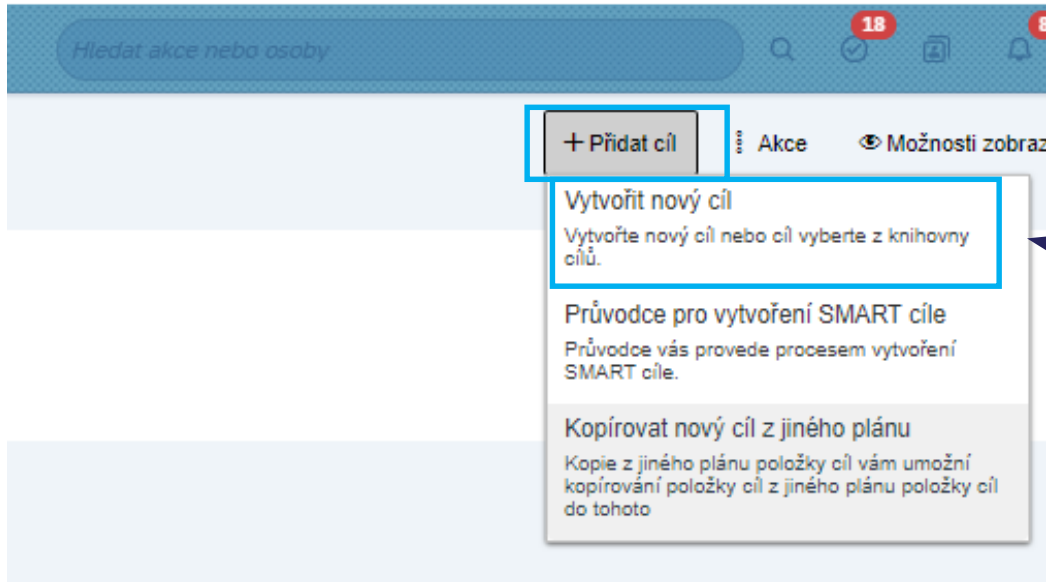
Vítejte v MyFox průvodci pro vytvoření SMART cílů™, který vám pomůže rychle a efektivně vytvořit cíle.

Jaký je váš cíl?

Rada: Chcete-li si zobrazit návrhy z knihovny položek Cíl, začněte psát akci nebo klíčová slova předmětu, například *vytvořit, zvýšit, zásoby, prodej*.

Tipy: Cíle by měly být přímočaré a měly by uvádět, co má nastat. Buďte konkrétní a definujte, co máte v úmyslu udělat. Používejte akční slova, jako je dávat pokyny, organizovat, koordinovat, vést, rozvíjet, plánovat, atd.

myFox - knihovna cílů



Cíle, které se opakují, lze vložit do tzv. knihovny cílů, viz vyznačené volby 1 a následně v druhém kroku 2. To pak usnadní opakované zadávání obsahově stejných či podobných cílů.

Vytvořit Cíl

Vyberte typ cíl, který chcete přidat.

+ Individuální cíl

Individuální cíle Vám umožní vytvoření vlastního cíle a přiřazení libovolného měřítka hodnocení.

+ Cíl knihovny

Cíle z oblasti Knihovna se vybírají z organizované knihovny a k dispozici je navrhovaná metrika.



myFox - knihovna cílů

Vybrat cíl z knihovny cílů

Vyberte položku cíl pro přidání z knihovny. Klepnutím na ikonu rozbalte kategorie. Budete mít možnost změnit položku cíl v dalším kroku.

▼ Administrativní a právní služby

▼ OKR

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Být dobrým prezentérem v anglickém jazyce | _zrealizovaných anglických prezentací výstupní test a min.úroveň_ |
| <input type="checkbox"/> Být odborníkem ve své oblasti a zvládnout zaučovat juniory | V_období zaučit_nových kolegů |
| <input type="checkbox"/> Mít více prostoru na práci vedoucího | Zaškolenost členů, delegování a rozdělení zodpovědností |
| <input type="checkbox"/> Už žádné manuálně vytvářené reporty | 100 % reportů plně automatizovaných v QLIK |
| <input type="checkbox"/> Členové týmu jsou hrdí, že pracují ve Foxconnu | Nulová fluktuace Proaktivně se hlásí na školení Pozitivní zpětná vazba od zákazníka |

▼ SMART

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zaškolení do procesů ve firmě | Snižování délky procesu přípravy výstupu o_% |
|--|--|

> Finance, účetnictví a řízení nákladů

> Informační technologie

> Logistika a skladování

> Nákup

> Plánování a řízení zakázek

> Rozvoj obchodu a prodej

> Správa budov a údržba zařízení

> Technologie

> Řízení kvality

> Řízení lidských zdrojů, SER a PR

> Řízení projektů, programů a zákazníků

> Řízení výroby

Takto pak vypadá knihovna cílů – v případě zájmu o přidání dalších cílů do knihovny kontaktujte distribuční mailovou skupinu .HR Training.

Přidat vybrané

Zpět

Storno

FOXCONN

OKR cíle

O – Objective

Střednědobý ambiciózní cíl na 1-2 roky

KR – Key Results

Metrika, která slouží pro ověření dosažení cíle

Podstata OKR:

- Drzé a úderné cíle (podobají se chytlavým marketingovým sloganům)
- Jasně definované, **komplexní** a časově ohraničené
- Dosažitelné s minimálně 40% pravděpodobností (protože i když se nám podaří splnit velmi ambiciózní cíl např. jen z poloviny, může to být pořád mnohem větší úspěch než 100% splnění přízemního cíle, aneb „je lepší mířit ke hvězdám a minout, než na kupku hnoje a trefit se“ 😊)



Příklady
OKR cílů
a misí ze
světa

Let na měsíc

*“Do konce tohoto desetiletí
dopravíme člověka na Měsíc
a bezpečně ho vrátíme na
Zemi”*

Volvo

0 mrtvých nebo zraněných do roku 2020



Office depot
Zítřa, nebo zdarma





Podstata a příklad pro tvorbu OKR

Objective = čeho chci dosáhnout?

Z trainee oceňovaným specialistou do dvou let

Key results = jak to zjistím?

80 % trainees zůstává ve FX po ukončení trainee programu
hodnocení v PMGM 3* a více

Activity = co pro to dělám?

Exkurze do výroby, workshopy, stáže, setkání s MNG a BUs,
1:1 schůzky s kariérogramy, development centrum, individuální rozvojové plány...



Příklady OKR cílů

Být klíčovým dodavatelem Inogenu

- Key result: Do dvou let dodávat 70 000 výrobků ročně
- Aktivity: rozpad aktivit dle oddělení, nutnost spolupráce mezi týmy...

Kdokoliv v týmu zvládne cokoliv a kdykoliv

- Key result: 100% zastupitelnost ve všech agendách a činnostech
- Aktivity: sdílení agend, postupů, předávání know-how, jednotné a sdílené úložiště podkladů....

Jak na tvorbu vlastního OKR cíle?

Kouzelné otázky pro přípravu OKR cíle:

1. stanovení cíle (objective) – **čeho chci dosáhnout?**
2. metrika pro ověření úspěšnosti (key results) – **jak to zjistím?**
3. aktivity pro dosažení cíle (activity) – **co pro to dělám? Podněcuje lidi? Opustíme pro něj komfortní zónu?**

Při tvorbě OKR cíle se ptáme na:

Stimuluje pokrok?

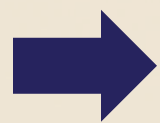
Podněcuje lidi?

Považují ho lidé za atraktivní?

Opustíme pro něj komfortní zónu?

Je v souladu s našimi hodnotami?

Vytváří hnací sílu?



Na vše bychom si ideálně měli odpovědět ano, pokud tomu tak není, nejde o správně formulovaný OKR cíl...

Týmový cíl – ukázka kaskády dolů

Objective (čeho chci dosáhnout)	Key results (jak to zjistím)	Activity (co pro to dělám)
Členové T&D týmu v roli samostatných lektorů a konzultantů dle daných oblastí specializace	<p>30% rozvojových programů v oblasti soft skills je realizováno interně členy T&D týmu</p> <p>Satisfaction Index < 2 (v dotazníku pro účastníky ihned a následně pro účastníky a jejich vedoucí tři měsíce po dané aktivitě)</p>	<p>Průběžné sledování / vyhodnocení Satisfaction Indexu (a hlavně klíčových metrik ve vztahu k lektorům) a na základě výsledků případná úprava obsahu / metodiky / vedení aktivit</p> <p>Příprava a realizace rozvojových plánů k naplnění role lektorů / konzultantů (kombinace různých možností rozvoje)</p>



Rozpad týmového na individuální cíle

Objective (čeho chci dosáhnout)	Key results (jak to zjistím)	Activity (co pro to dělám)
Ze začínajícího lektora zkušeným lektorem, který je schopný předávat zkušenosti a inspirovat lidi	<p>40 zrealizovaných workshopů během dvou let</p> <p>Satisfaction Index < 2 (v dotazníku pro účastníky ihned a následně pro účastníky a jejich vedoucí tři měsíce po dané aktivitě)</p>	<p>Q1-Q2 2020 – školení pro vedoucí – spoluúčast</p> <p>Q2 a dál – vedení workshopů stress managementu (PCE i KH)</p> <p>Absolvování kurzů Mindfulness - zaškolení, osvojení si tématiky, poté samotné vedení workshopů</p> <p>Vedení workshopů Stress management</p>
O nové kurzy prezentačního designu / vyjednávání je velký zájem a účastníci využívají nabyté poznatky v praxi	<p>Satisfaction Index < 2 (v dotazníku pro účastníky ihned a následně pro účastníky a jejich vedoucí tři měsíce po dané aktivitě)</p> <p>Alespoň 50 % účastníků využívá poznatky z kurzu v praxi (Kirkpatrick - hodnocení manažera)</p>	<p>Q1: Příprava školení a materiálů, pilotní workshop</p> <p>Q2: pilotní workshop / kurz a případná úprava konceptu, výpis termínů zahájení lektorování</p>
Z lektora do dvou let na pozici senior lektora a konzultanta v oblasti soft skills témat	<p>75 % interních poptávek zaměstnanců Foxconnu jsem schopna realizovat či konzultovat</p> <p>Satisfaction Index < 2 (v dotazníku pro účastníky ihned a následně pro účastníky a jejich vedoucí tři měsíce po dané aktivitě)</p>	<p>Q1 - Q2: realizace soft skills workshopů standardně nabízených v katalogu pro zaměstnance FX</p> <p>Seberozvoj v oblasti soft skills (témata stávající i nová), příprava workshopu na nové téma, konzultační činnost na zakázku</p>

Kdy používat OKRs a SMART (KPIs)?

OKR:

Pro nový byznys, startupy
Potřeba inovovat
Hnací síla – „challengování“
Vlastní seberozvoj

SMART (KPI):

Zaběhlý fungující proces
Udržení kvality procesu/služeb
Zvýšení objemu výroby
Snížení nákladů



Doporučení pro zavedení OKRs do praxe

Hledat malá vítězství.

Otevřeně mluvit o chybách.

Když něco nedopadne, je potřeba komunikovat.

Rozkouskovat si velké cíle.

OKRs není nástroj k pranýřování.

Nutná spolupráce, sdílení – směřovat stejným směrem.

Možná se OKR cíle změní – okolnosti se v průběhu času mohou změnit a původní cíl se modifikuje (komunikace!).

Odpor k OKRs – „nejde to“ – hledat smysluplné odpovědi na otázku „proč?“ a neuspokojit se s zaběhlou rutinou.



Jak začít se zadáváním cílů do myFoxu?

Než si sami sobě začneme stanovovat cíle do myFoxu, je potřeba se rámcově sladit s vedoucí/m (zejména na té první otázce):

- **Chce/očekává vůbec, abych si cíle nastavoval/a sám/sama?**
- Pokud ano, jaké jsou naše strategické priority pro nejbližší rok až dva?
- Jak k jejich naplnění mohu konkrétně přispět já?
- Jaké bude mé další profesní směřování v týmu? Potřebuji se za tím účelem nějak rozvíjet, něco nového naučit...?

➡ Teprve po vyjasnění si těchto a dalších podobných otázek má případně smysl jít do myFoxu a začít si tvořit svoje cíle.

myFox – tvorba cíle, jak na to?

Obrázek loga. Odkaz na domovskou stránku. Cíle

Ben Brook 2024 Cíle

Úvod

Niže upravte cíle. V případě nejasností klikněte ZDE

Zobrazuje se 0 - 0 ze 0 položek Cíle

+ Přidat cíl Akce Možnosti zobr

Vytvořit nový cíl
Vytvořte nový cíl nebo cíl vyberte z knihovny cílů.

Průvodce pro vytvoření SMART cíle
Průvodce vás provede procesem vytvoření SMART cíle.

Kopírovat nový cíl z jiného plánu
Kopie z jiného plánu položky cíl vám umožní kopírování položky cíl z jiného plánu položky cíl do tohoto

Cíle se v myFoxu tvoří ve **vyznačené** sekci **Cíle**. Poté je třeba ujistit se, že jsem „**sám na sobě**“ a také, že se chystám vkládat cíle pro správné **období – rok**. Následně pak pokračuji přes volbu **Přidat Cíl – Vytvořit nový cíl**. Tím se mi otevře podokno viz vlevo dole, kde zvolím volbu **Individuální cíl**. Následně se dostanu již k vytváření cíle – viz další slide.

Přidat cíl - Google Chrome

hcm2preview.sapsf.eu/tgmEdit?t=9&u=718ED13C9DED4CE08626D8428174C81C&editComp=...

Vytvořit Cíl

Vyberte typ cíle, který chcete přidat.

+ Individuální cíl
Individuální cíle Vám umožní vytvoření vlastního cíle a přiřazení libovolného měřítka hodnocení.

+ Cíl knihovny
Cíle z oblasti Knihovna se vybírají z organizované knihovny a k dispozici je navrhovaná metrika.

Pokud nějaký cíl z minulých let pokračuje, můžeš si ho jednoduše přenést do letošních cílů přes **Kopírovat**.

myFox – tvorba cíle, jak na to?

Můžeš si vybrat, zdali chceš, aby cíl viděli i ostatní zaměstnanci z jiných oddělení, nebo aby byl soukromý a nikdo jiný kromě tebe a tvých nadřízených ho neviděl.

Přidat cíl

Upravte svůj cíl níže.

Pole označená * jsou požadovaná.

Viditelnost: Soukromý

Typ: Osobní

Název cíle:

* Popis:

* Měřitelnost:

* Váha: 0,0 %

* Platnost od: 01.01.2024

* Splnit do: 31.12.2024

* Splněno: 0,0 %

* Stav: Nezapočato

Uložit změny Zpět Storno

Pojmenuj svůj cíl – to, čeho chceš dosáhnout.

Vyplň detailní popis cíle a aktivit pro jeho splnění.

Uveď metriku/y, podle které zjistíš, zdali je cíl splněn.

Vyplň váhu cíle podle jeho důležitosti a náročnosti.

V jakém období máš na cíli pracovat a kdy má být nejpozději splněn.

Přes Uložit změny dokončíš tvorbu cíle.

Tady můžeš měnit stav a procentuální plnění cíle.

myFox – vytvořený cíl

Obrázek loga. Odkaz na domovskou stránku. Cíle + Hledat akce nebo osoby 20 10

Ben Brook 2024 Cíle + Přidat cíl Akce Možnosti zobrazení

Úvod
Níže upravte cíle. V případě nejasností klikněte ZDE

Zobrazuje se 1 - 1 ze 1 položek Cíle
Celkem Váha: 20,0%
(Min:3, Max:5) **Nebylo dosaženo minima**

Viditelnost	Název cíle	Měřitelnost	Váha	Platnost od	Splnit do	Splněno	Stav	Úspěchy	Akce
<input type="checkbox"/>	Veřejný Testovací cíl 1 Upravit	Metrika XY	20,0%	01.01.2024	31.12.2024	10,0%	Dle plánu	0	

Komentáře
Komentář

Zrušit Zveřejnit

Zde můžeš průběžně komentovat průběh plnění cíle, vložení komentáře potvrd' přes **Zveřejnit**. (U veřejných cílů mohou komentáře vidět i ostatní.

Tady můžeš najít další možnosti pro úpravu či smazání cíle.

Takto ty i tvůj vedoucí uvidíš všechny své cíle. Stejně jako ty i tvůj/tvá vedoucí ti může cíle přidávat, upravovat či mazat = máte stejné oprávnění. Pokud někdo cíl upraví, vytvoří nový či cíl odstraní, druhá strana se o tom dozví následující den formou mailové notifikace.

myFox – jak poznám, co bylo upraveno?

The screenshot shows the myFox application interface. At the top, there is a navigation bar with a search icon and a notification bell. Below the navigation bar, there is a user profile section for 'Ben Brook' and a dropdown menu for '2024 Cíle'. The main content area displays a table of goals. The table has columns for 'Viditelnost', 'Název cíle', 'Měřitelnost', 'Váha', 'Platnost od', 'Splnit do', 'Splněno', 'Stav', 'Úspěchy', and 'Akce'. The first row shows a goal named 'Testovací cíl 1' with a weight of 30.0% and a completion rate of 10.0%. A context menu is open over the 'Úspěchy' column, showing options like 'Upravit cíl', 'Zobrazit detail položky cíl', 'Přidat cíl do aplikace Outlook', 'Odstranit cíl', 'Přesunout cíl nahoru', 'Přesunout cíl dolů', 'Odsadit cíl', and 'Přisazení položky cíl'. The 'Zobrazit detail položky cíl' option is highlighted with a blue box.

Viditelnost	Název cíle	Měřitelnost	Váha	Platnost od	Splnit do	Splněno	Stav	Úspěchy	Akce
☐ Soukromý	Testovací cíl 1 + změna názvu Upravit	Metrika XY	30,0%	01.01.2024	31.12.2024	10,0%	Dle plánu	0	...

- Upravit cíl
- Zobrazit detail položky cíl**
- Přidat cíl do aplikace Outlook
- Odstranit cíl
- Přesunout cíl nahoru
- Přesunout cíl dolů
- Odsadit cíl
- Přisazení položky cíl

Zrušit Zveřejnit

Pokud ti nebude stačit obecné info o změně z notifikace a budeš chtít přesněji vědět - co, kdy a kým přesně bylo změněno, tak se to může dozvědět přes **Zobrazit detail položky cíl** (pokračování na dalším slide).

myFox – jak poznám, co bylo upraveno?

System ti pak sám podbarvením vyznačí části, ve kterých došlo v rámci dané úpravy k nějakým změnám.

Obrázek loga. Odkaz na domovskou stránku. Cíle ▾

Zobrazení detailu položky cíl pro Ben Brook

Návrat k plánu Cíle pro Ben Brook

Viditelnost: **Soukromý**

Typ: Osobní

Název: **Testovací cíl 1 + změna názvu**

Popis: Popis testovacího cíle...

Měřitelnost: Metrika XY

Váha: **30,0%**

Platnost od: 01.01.2024

Splnit do: 31.12.2024

Splněno: 10,0%

Stav: **Dle plánu**

Komentář:

Historie auditu:

Datum	Akce	Uživatel	
05.01.2024	Vytvořeno	Ben Brook (fox221415)	zobrazit
16.01.2024	Změněno	Ben Brook (fox221415)	zobrazeně

Zde si můžeš vybrat, které změny chceš zobrazit.

myFox – rozvojové cíle

Obrázek loga. Odkaz na domovskou stránku.

Rozvoj ▾

Hledat akce nebo osoby



Ben Brook ▾

2024 Rozvojové cíle ▾

+ Přidat cíl

Akce

Možnosti zobrazení

Rozvojové cíle se tvoří technicky stejně jako ty standardní – výkonové, je k tomu určena samostatná sekce Rozvoj.

Úvod

Níže upravte rozvojové cíle. V případě nejasností klikněte [ZDE](#)

Přidat Rozvojový cíl

Přidat Rozvojový cíl

Pole označená * jsou požadovaná.

Viditelnost:

* Rozvojový cíl:

- * Kompetence:
- Flexibilita / Inovace
 - Iniciativita
 - Přijatelnost
 - Rozvoj sebe, týmu a organizace
 - Týmovost
 - Vedení sebe, týmu a organizace
 - Zodpovědnost / Integrita
 - Zákaznický přístup
 - Řízení sebe, týmu a organizace

* Popis:

* Měřitelnost:

* Platnost od:

* Splnit do:

* Stav:

* Účet:

Jediný rozdíl při vypňování rozvojového cíle je v tom, že se zde navíc ještě zaškrťávají kompetence, které se v rámci daného cíle budou rozvíjet. Toto je spíš indikativní ukazatel bez zásadnějšího dopadu.

T&D team

Dotazy, připomínky?

Kontaktujte:

.HR Training