

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 2025

2025

2026



1. Tvorba nových cílů

1. 1. – 28. 2.

Možnost přidat / upravovat cíle

2. Pololetní
hodnocení
vedoucího

1. 6. – 30. 6.

3. Sebe-
hodnocení

15. 9. – 15. 10.

4. Závěrečné hodno-
cení vedoucího

15. 9. – 15. 11.

5. Potvrzení zaměstnance

do 15. 12.

6. Kalibrace

1. 2. – 28. 2.

7. Potvrzení vedoucího

do 15. 3.

Průběžné hodnocení / Průběžná zpětná vazba (CPM)

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/pracuji

Rozsáhlejší a komplexní pracovní úkoly / aktivity

Rozvoj schopností člověka (rozvojové cíle)

Neměla by se objevovat běžná operativa



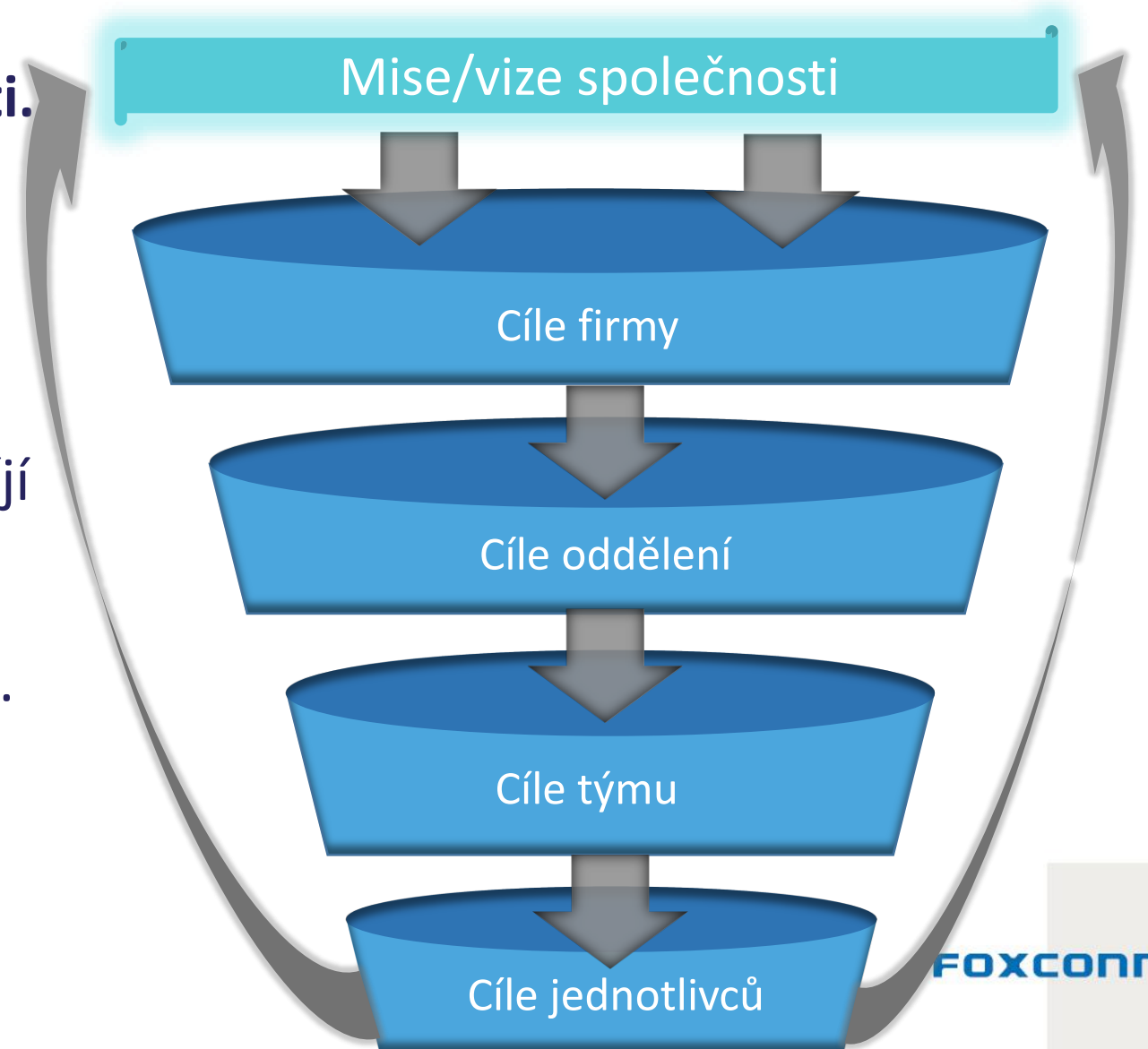
Co má splňovat správný cíl?

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. 

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 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?**

Při tvorbě OKR cíle se ptáme na:

Stimuluje pokrok?

Podněcuje lidi?

Považují ho lidé za atraktivní?

Opustíme pro něj komfortní zónu?

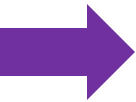
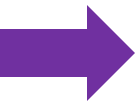
Je v souladu s našimi hodnotami?

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 přistupovat k zadávání cílů do myFoxu?

Od PMGM 2024 si může každý z nás v systému stanovovat své cíle. Z pohledu vedoucího je dobré nejprve ve svém týmu zvážit, jak je kdo v tomto směru kompetentní a zda si své cíle dokaže (třeba i např. s následnou revizí od vedoucí/ho) nastavovat sám/sama.

Pak je vhodné si se svými podřízenými vyjasnit, od koho očekávám, že si bude do myFoxu zadávat své cíle sám.

Aby tak mohli členové mého týmu následně učinit, je důležité komunikovat do týmu, jaké jsou naše strategické priority pro nejbližší rok až dva a také mluvit s podřízenými o tom, jaké bude jejich další profesní směřování v týmu. Potřebuji se za tím účelem nějak rozvíjet, něco nového naučit...?

Na základě toho už si každý může promyslet, jak k naplnění strategie a dalšího směřování týmu může přispět a může tedy i začít s tvorbou cílů.

➡ Teprve po vyjasnění si těchto a dalších podobných oblasti má smysl, aby si zaměstnanci začali sami si tvořit svoje cíle.

myFox – tvorba cíle, jak na to?

myFOX Cíle

Hledat akce nebo osoby

Selektor osob

Hledat

Zahmout neaktivní uživatele do výsledku vyhledávání

Anna Fialová
Accounting coordinator

Manažer

Gabi Glázrová
Accounting Specialist

Přímí podřízení

Ben Brook
Accounting Specialist

Výkonnostní cíle Cíle rozvoje

2024 Cíle

1.01.2024 - 31.12.2024

1 cíl

Nezapočato Dle plánu Mimo plán Dokončeno Nesplněno Zrušeno

Vytvořit cíl Kaskádovat cíl Správa cílů týmu

Před započítáním tvorby cíle je třeba zvážit, zda jde o cíl z podstaty **výkonový** či **rozvojový** a podle toho jej vložit do příslušné části. Výchozí hodnotou jsou cíle výkonové.

V menu **Cíle** se v myFoxu tvoří cíle. Poté je třeba **vybrat osobu**, které se chystám tvořit cíle a také zkontrolovat, že budu vkládat cíle pro správné **období – rok**. Následně pak pokračuji přes volbu **Vytvořit Cíl**. Tím se otevře podokno viz další slide.

Kaskádování cíle umožňuje vedoucímu zkopírovat některý z vlastních cílů a přiřadit jej někomu ze svých podřízených (následně lze takto přenesený cíl dále upravovat).

Vytváření týmových cílů (tvoří se podobně jako individuální cíle) a následně takto vytvořený týmový cíl lze přiřadit vybraným podřízeným.

myFox – tvorba cíle, jak na to?

Dobrý den, Ben Brook!

Zvolte, jak chcete vytvořit svůj cíl:



Vytvořit od začátku

Vytvořte cíl pomocí prázdného formuláře cílů.



Kopírovat z plánu cílů

Vytvořte cíle na základě svého předchozího plánu cílů.



Vytvořit z knihovny

Vyberte cíle ze své knihovny cílů a přidejte je do svého plánu cílů.

Tvorba úplně nového cíle – viz další slide.

Možnost překopírovat některý z cílů z předchozích let (např. pokud daný cíl pokračuje do dalšího roku atp.).

Obecné předdefinované cíle, ze kterých si lze vybrat a případně je následně dopravit. V případě zájmu o doplnění knihovny kontaktujte .HR Training.

myFox – vytvoření cíle od začátku

Můžeš si vybrat, zda-li chceš, aby cíl viděli i ostatní zaměstnanci z jiných oddělení, nebo aby byl soukromý a nikdo jiný kromě tebe, zaměstnance a nadřízených jej neviděl.

Vyplň váhu cíle podle jeho důležitosti a náročnosti.

Tady lze měnit stav a procentuální plnění cíle.

2024 Cíle / Možnosti vytváření cílů / Vytvořit od začátku

Vytvořit Cíl

Název cíle:*

Zbývá 500 znaků

Viditelnost:*

Popis:*

Zbývá 2000 znaků

Měřitelnost:*

Zbývá 1000 znaků

Váha:*

 %

Platnost od:*

Splnit do:*

Splněno:*

 %

Stav:*

Pojmenuj cíl – to, čeho má být dosaženo.

Vyplň detailní popis cíle a aktivit pro jeho splnění.

Uveď metriku/y, podle které zjistíte, zda-li je cíl splněn.

Pro jaké období se cíl zadává a kdy má být nejpozději splněn.

Přes Uložit dokončíš tvorbu cíle.

FOXCONN



myFox – vytvoření rozvoj. cíle od začátku

Vytvořit rozvoj cíle

Rozvojový cíl: *

Viditelnost: *

Soukromý

Kompetence: *

Popis: *

Měřitelnost: *

Přidat schopnosti

Hledat schopnosti [Zobrazit filtry](#)

- ▼ Foxconn
 - ▼ Core
 - Flexibilita / Inovace
 - Zodpovědnost / Integrita
 - ▼ IL
 - Týmovost
 - Zákaznický přístup
 - ▼ Manažeři
 - Přijatelnost
 - Rozvoj sebe, týmu a organizace
 - Vedení sebe, týmu a organizace
 - Vedení sebe, týmu a organizace

Detaily

Manažeři

Kategorie

[Přidat](#) [Zrušit](#)

Rozvojové cíle se tvoří technicky stejně jako ty standardní – výkonové, přes část Cíle rozvoje.

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.

myFox – vytvořený cíl

The screenshot shows the myFox interface. On the left is a 'Selektor osob' sidebar with a search bar and a list of users: Anna Fialová (Accounting coordinator), Gabi Glázrová (Accounting Specialist), and Ben Brook (Accounting Specialist). The main area is titled 'Výkonnostní cíle' and 'Cíle rozvoje'. It shows '2024 Cíle' for the period '1.01.2024 - 31.12.2024'. There are filters for goal status: '1 cíl', 'Nezapočato', 'Dle plánu', 'Mimo plán', 'Dokončeno', 'Nesplněno', and 'Zrušeno'. A goal card for 'Goal Test n. 1' is visible, showing 'Termín Dnes', 'Splněno 0%', and 'Nezapočato 30%'. A callout box points to the three-dot menu on the goal card.

Tady můžeš najít další možnosti pro úpravu či smazání cíle.

Takto pak uvidíš vytvořené cíle svých podřízených (případně i svoje cíle). Stejně jako ty i tvoji podřízení mohou 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. Více detailů je k dispozici po rozkliknutí daného cíle – viz další slide.

myFox – vytvořený cíl

2024 Cíle / Detaily cíle

Goal Test n. 1 (Soukromý)

Aktualizováno: 31.12.2024

Dnes **Nezapočato** **0** %
Termin Stav Splněno

Propojené aktivity (1) + Vytvořit aktivitu **Popis**

Test aktivity 1
Not Started · Vytvořeno: dnes

Více informací
Měřitelnost:
Test 1
Váha:
30%
Platnost od:
1.01.2024
Splnit do:
31.12.2024

Audit cíle
Zobrazit historii auditu

Přízpůsobení cíle
Vyrovnaný nahoru:

Zde můžeš průběžně komentovat průběh plnění cíle. U veřejných cílů mohou komentáře vidět i ostatní.

Zde se dozvíš, co, kdy a kým přesně bylo na cíli změněno.

Zde je propojení do Průběžného hodnocení, kde lze aktivity k cílům též přidávat.

Zanechte komentář

Zbývající znaky: 1000

Ben Brook: Komentář test.
Vytvořeno: dnes

Upravit cíl **Odstranit cíl** **Propojit s mým**

myFox – týmové cíle

Selektor osob

Hledat

Zahrnout neaktivní uživatele do výsledků vyhledávání

Anna Fialová
Accounting coordinator

Výkonnostní cíle Cíle rozvoje

2024 Cíle

1.01.2024 - 31.12.2024

2 Cíle

Nezapočato

Dle plánu

Mimo plán

Dokončeno

Nesplněno

Zrušeno

Vytvořit cíl

Kaskádovat cíl

Správa cílů týmu

Jako vedoucí můžeš pro své podřízené vytvářet i **týmové cíle** (pro případ, že na stejném cíli má pracovat více tvých podřízených (hodnocení týmového cíle pak může být samozřejmě u každého odlišné).

2024 Cíle / Správa cílů týmu

Správa cílů týmu

Vytvořit cíl

Přidat cíl

týmový cíl test

Termín Dnes

10%

Zde pak v druhém kroku zahájíš tvorbu týmového cíle, která pak probíhá jako u výkonových cílů.

Vytvořený týmový cíl ve Správě cílů týmů můžeš zde přiřadit zvoleným členům týmu či jej dle potřeby upravovat, odřazovat, smazat atp.

T&D team

Dotazy, připomínky?

Kontaktujte:
.HR Training