



Být nejlepší v republice může být hezká vize, ale špatný cíl. Stanovování cílů je jednou ze základních manažerských dovedností. Bez cíle není cesty k cíli, natož pak k jejímu splnění. Pro definici cíle však platí jasná pravidla, která není radno porušovat.

Anglická zkratka, která znamená svět

SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase). Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující) a reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný). Pro jednotlivá písmenka přitom existují i alternativní významy. Ty, které zde uvádíme, jsou nicméně nejčastěji používané. Pojdme se ale podívat na to, co si pod jednotlivými slovy představit, a jak redefinovat „cíl“ vytyčený v úvodu –

tedy být nejlepší v republice.

Konkrétní

Každý cíl musí být předně konkrétně specifikován. Cíl tedy musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu. Chcete být nejlepší v republice? Nic proti tomu, ale v jaké republice by to mělo být a podle jakého ukazatele chcete být nejlepší? Mnohem snazší je ale definovat si konkrétní cíl, že například snížíte stav zásob z pohledu jejich finančně vyjádřené hodnoty v rozvaze sestavené k 31. 12. o 10%.

Měřitelný

S konkrétní specifikací cíle bezprostředně souvisí i jeho měřitelnost. Konkrétní hodnota, ke které chcete dospět, musí být jednoznačně a opakovatelně měřitelná a musí se k ní vždy dospět podle stejné metodiky.

Například mobilní operátoři v ČR v roce 2004 využívali dvě různé metodiky stanovování počtu aktivních SIM karet, což prakticky znemožňovalo přesné vzájemné porovnání a zjištění podílu na trhu.

Zatímco dosažení největšího podílu prodeje osobních vozidel na českém trhu v roce 2010 lze jednoznačně díky statistikám z Centrálního registru vozidel MV ČR změřit, tak dosažení největšího podílu v roce 2010 v oblasti poradenských služeb pro malé a střední podniky v ČR se bude měřit jen velice těžko, respektive vůbec. Pro stanovení cíle tak tento ukazatel není možné použít. Ono obecně vymezování cílů vůči konkurenci bývá poněkud problematické. Nicméně v řadě případů může pro relevantní porovnání s konkurencí posloužit externí subjekt provádějící a zveřejňující nezávislé pravidelné průzkumy trhu či statistiky. Kupříkladu u čtenosti časopisů je to GfK Praha, u internetových stránek Netmonitor, u registrací osobních vozidel MV ČR apod. Konkrétní cíl tak může být: Chceme se v roce 2010 stát deníkem s nejvyšší čteností za celý rok 2010 dle hodnocení Media Projektů realizovaných společností GfK Praha – Median.

Odsouhlasený

U každého cíle platí, že je někdo, kdo jej stanoví a někdo, kdo bude muset učinit potřebné kroky k tomu, aby jej dosáhl. V okamžiku, kdy se jedná o jednu a tutéž osobu je to poměrně snadné – „příští rok dvakrát týdně uběhnu aspoň 5 km během nejvýše deseti minut“ je jasný cíl, se kterým daná osoba automaticky souhlasí při jeho stanovení. Podobný automatický souhlas však nejde předpokládat u cíle typu:

„Příští rok zvýšíme prodeje produktu XY o 100%“

už tento cíl bude plnit velice pravděpodobně někdo jiný, kdo bude mít možnost s jeho plněním celkem zásadní problémy. Výsledkem pak může být, že cíl, který neodsouhlasí i ti, kteří jej mají splnit a nepřijmou je za svůj, prostě splněn nebude. Nemluvě pak o potenciálním zhoršení vztahů ve firmě.

Realistický

Realistický – to je atribut, který často u cílů bohužel chybí. Nerealistické a nesplnitelné cíle jsou stejně špatné jako málo ambiciózní cíle známé z dob reálného socialismu. Míru realističnosti i ambicióznosti cíle tak musí umět odhadnout manažer, který cíl stanovuje, a rozhodně to není lehký úkol. Je také třeba počítat, že pro dosažení některých cílů bude třeba provést ve firmě i některé změny a investice. Pokud má vaše výrobní linka kapacitu 100 kusů za hodinu a je vytížena z 90%. Můžete se vsadit, že bez dalších investic objem výroby o 50% prostě nezvýšíte.

Definovaný v čase

Extrémně důležitým údajem je u každého cíle čas. Každý, kdo se chystá na čtrnáctidenní dovolenou k moři, má zcela jasnou představu o tom, kdy chce na místo dorazit. Často to ví dokonce i na minutu přesně. Pokud však někdo chce zvýšit prodeje výrobku XY o 100%, často mu na nějakém tom měsíci nebo roku nesejde. To je ovšem špatně. Je to dokonce mnohem horší, než kdybyste si stanovili jako termín dosažení tohoto cíle 31. 12. 2010 a pak jste zjistili, že tou dobou došlo k nárůstu jen o 50%. S takovým údajem je totiž pak možné pracovat a zjišťovat, proč cíl nebyl dosažen a kdy bude pravděpodobně možné dosáhnout onoho původně požadovaného 100% nárůstu.

Vyhodnocený

A právě ono vyhodnocení je extrémně důležitým krokem, který celý proces stanovování cílů činí skutečně chytřejším. Onehdy si jeden nejmenovaný státní podnik stanovil cíl, že sníží do roku XY počet zaměstnanců na X tisíc. Důležitou otázkou však bylo – za jakou cenu. V reálném světě je vždy něco za něco a u každého cíle je tak velice dobré vědět, za jakou cenu jste ho dosáhli. Pokud si stanovíte cíl, že vyhraje v příštím tahu Sportky aspoň 50 000 Kč a skutečně se vám podaří vyhrát třeba i 60 000 korun, je nezbytně nutné se ptát, jestli jste za herní tikety zaplatili 60 Kč nebo 120 tisíc!

Odměněný

Ano je to tak – za dosažení každého cíle musí následovat pokud možno adekvátní odměna. Je

to klíčovým prvkem pro udržení motivace těch, kteří ke splnění cíle přispěli. Odměna přitom nemusí být nutně jen finanční, může se jednat i o povýšení, nepeněžitou odměnu a ve firmách s vyspělou firemní kulturou blízkou té východní třeba i o oficiální poděkování, udělení diplomu, zveřejnění na nástěnce nejlepších pracovníků apod.

Pozor na stanovování cílů

Obecně lze tedy říci, že při stanovování cílů je třeba mít na paměti maximální konkretizaci daného cíle, jeho měřitelnost, jeho reálnou proveditelnost a odhodlání a motivaci zaměstnanců k jeho splnění. Po splnění cíle je pak třeba se ptát, kolik jeho dosažení stálo, na kolik je pro nás v daném čase a situaci vůbec dosažení tohoto cíle důležité či dokonce žádoucí a samozřejmě je nezbytné v každém případě za dosažení cíle odměnit zaměstnance, kteří se na jeho plnění podíleli. A to i v případě, že jsme zjistili, že jsme tohoto cíle nechtěli dosáhnout. Zaměstnanci totiž nemohou být trestáni za případnou chybu manažera, který cíl stanovil, neboť by příště už takový cíl nemuseli chtít plnit.

Použitá literatura a další zdroje

[1] Wikipedia : SMART criteria [online]. 2009 [cit. 2009-12-14]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria>.

[2] NIKITINA, Arina. SMART Goal Setting: A Surefire Way to Achieve Your Goals [online]. N/A [cit. 2009-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.goal-setting-guide.com/smart-goals.html>>.

[3] KJER, Paul. Setting Goals that are Smarter than S.M.A.R.T. : SMART is a handy acronym to remember for goal setting - maybe too handy. Fitnessrocket [online]. 2007 [cit. 2009-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.fitnessrocket.com/smartgoals.pdf>>.