



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Projekt „Zavádění systému řízení kvality na MŠMT“,

reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/00012205

Stanovování měřitelných cílů úřadu



Obsah

1. Úvod a cíl	4
2. Pravidla pro stanovování měřitelných cílů	5
2.1 Hierarchie cílů dle Metodiky tvorby veřejných strategií MMR ČR	6
2.2 Pravidla pro stanovení cílů	6
2.2.1 Interní a externí aspekty	6
2.2.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran	7
2.2.3 Rizika a příležitosti	7
2.2.4 Stanovení měřitelných cílů pomocí metody SMART/SMARTER	7
3. Formulování měřitelných cílů	8
3.1 Konkrétní cíle	8
3.2 Měřitelné cíle	8
3.3 Dosažitelné a přijatelné cíle	8
3.4 Realistické cíle	8
3.5 Termínované cíle	8
3.6 Hodnotitelné a opakovaně hodnotitelné cíle	8
4. Definice pravidel řízení	9
4.1 Pravidlo 1: Aplikujte cíle do procesů a činnosti úřadu principem kaskády	9
4.2 Pravidlo 2: Zapojte zaměstnance	9
4.3 Pravidlo 3: Průběžně hodnotěte plnění cílů	9
4.4 Pravidlo 4: Provádějte objektivní závěrečné hodnocení plnění cílů a motivujte pracovníky, poskytněte zpětnou vazbu	9
4.5 Pravidlo 5: Aktualizujte vizi, strategii a cíle na základě dosažených výsledků	9
5. Soubor měřitelných cílů	10
5.1 Oblasti stanovení cílů a ukazatelů	10
5.1.1 Oblastí stanovení cílů a ukazatelů vyplývajících z analýzy systému definování měřitelných cílů úřadu ..	10
5.1.2 Oblasti stanovení cílů a ukazatelů vyplývajících ze strategie	10
5.2 Příklad stanovení cíle	10
5.2.1 Špatný příklad:	10
5.2.2 Dobrý příklad:	10
6. Monitoring a vyhodnocování	12
6.1 Monitoring	12
6.2 Analýza a hodnocení	12
6.2.1 Diagram příčin a následků	12
6.2.2 Paretův diagram	13
6.2.3 Statistické metody	14
6.3 Vyhodnocení	14



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



6.4 Vyhodnocení - příklad	14
---------------------------------	----



1. Úvod a cíl

Cílem dokumentu „Stanovování měřitelných cílů úřadu“ je definovat postup řízení měřitelných cílů MŠMT v kontextu jeho vize a strategie a tím přispět ke zlepšení výkonnosti a efektivity rozvoje.

Neoddiskutovatelné a ověřené přínosy řízení měřitelných cílů jsou:

- rozvoj a zlepšování pomocí cílů vede k větší efektivitě práce a úspoře Vašeho času,
- jednoznačnější rozdělení pravomocí a odpovědností přispívá k lepším vztahům s kolegy,
- zpřehlednění a zjednodušení práce přináší snížení chyb a opomenutí a tím méně stresu,
- jednoduché a efektivní metody řízení cílů (SMART) vede snížení administrativy a efektivnější řízení rozvoje,
- dostat se ze stavu „věřím, že vše dobře dopadne“ do stavu „vím a jsem schopen sledovat a řídit vše k dobrému konci“.

Dokument je zaměřen především na:

- nastavení pravidel stanovování měřitelných cílů,
- formulaci měřitelných cílů,
- definování pravidel pro jejich řízení,
- monitoring a vyhodnocování,
- přenos souvisejících informací v rámci úřadu.

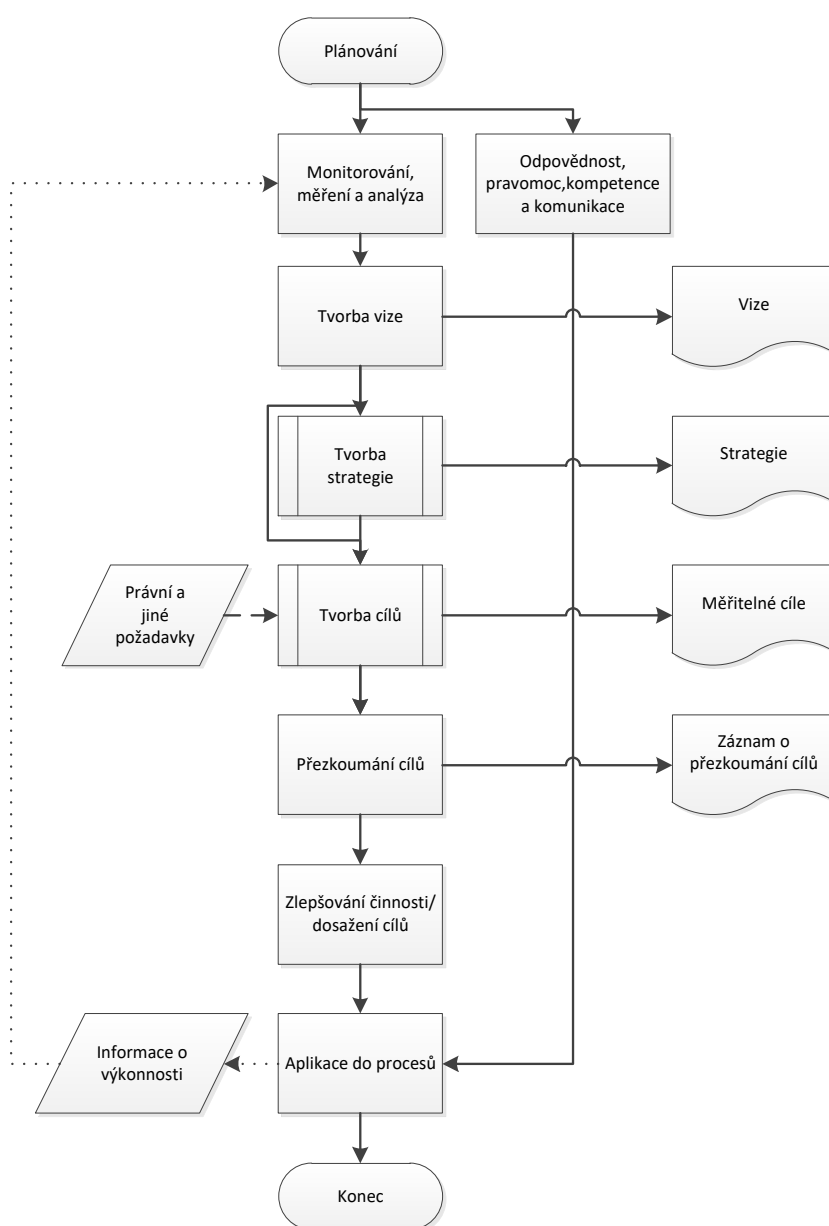
Tento dokument vznikl v rámci realizace projektu „Zavádění systému řízení kvality na MŠMT“ registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/00012205, který je spolufinancován z prostředků Operačního programu Zaměstnanost a jehož cílem je naplnit usnesení vlády č. 218/2018, k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Konkrétně se jedná o povinnost splnění adekvátní míry kvality, kterou definují tzv. kritéria zlepšování



2. Pravidla pro stanovování měřitelných cílů

Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle v kontextu vize, strategií a postupů jeho dosažení nelze efektivně cíle naplnit. Než začnete pracovat na řízení či stanovení cílů, seznamte se s dokumentem Pravidla pro strategické řízení.

Bez racionálně stanoveného cíle v kontextu vize, strategií, strategických a akčních plánů a postupů jeho dosažení nelze efektivně cíle naplnit. Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů (= základ řízení) a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení. V obecné rovině může proces plánování vypadat takto:



Obrázek 1 Proces plánování



2.1 Hierarchie cílů dle Metodiky tvorby veřejných strategií MMR ČR

1. Vize

Vize je popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Jedná se o dopad naplnění globálního cíle. Vztahuje se na strategii jako celek. K naplnění vize by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).

2. Strategie

Strategie je dlouhodobým rámcem, který v organizaci sjednocuje hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se okolí, zejména zainteresovaným osobám a uspokojuje očekávání zainteresovaných stran.

3. Globální cíl

Globální cíl je konkretizovaný (jasný, faktický a srozumitelný) popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů strategických cílů. Vztahuje se na strategii jako celek. Podobně jako u vize by mělo dojít k naplnění globálního cíle ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).

4. Strategické cíle

Strategické cíle představují popis budoucího stavu v jednotlivých dílčích oblastech řešeného problému, jejichž prostřednictvím bude naplněn globální cíl. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů příslušných specifických cílů. Každý strategický cíl se vztahuje k určité části strategie. K naplnění strategických cílů by mělo dojít na konci realizace strategie, případně v krátkodobém až střednědobém horizontu.

5. Specifické (měřitelné) cíle

Specifické cíle obsahují popis výstupů konkrétních opatření a aktivit, případně popis žádoucího cílového stavu. Každý specifický cíl se vztahuje k danému strategickému cíli. K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace strategie. Na konci realizace strategie jsou naplněny všechny specifické cíle.

2.2 Pravidla pro stanovení cílů

2.2.1 Interní a externí aspekty

Při tvorbě cílů musí organizace zvážit interní a externí aspekty, které mohou mít vliv na rozvíjení a dosahování cílů. Interní aspekty jsou svázány s vnitřním prostředím, ve kterém se organizace snaží dosáhnout efektivního řízení, neustálého zlepšování a spokojenosti zainteresovaných osob. Základními interními aspekty jsou např. vedení, organizační struktura, role a odpovědnosti, kompetence, informační systémy, strategie, vize a další. Vnější aspekty jsou svázány s vnějším prostředím. Typickými externími aspekty jsou např. právní předpisy, kultura vnějšího prostředí, sociální prostředí, politická situace, ekonomické prostředí, příroda a vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami.



2.2.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

Zainteresovaná strana je osoba nebo organizace, která může mít vliv (případně může být sama ovlivněna) na určité procesy, činnosti či rozhodnutí. Hledisko při určování zainteresovaných stran je především její relevantnost a současně relevantnost jejich požadavků, tzn., že tato osoba nebo organizace má potřeby nebo očekávání vůči organizaci, a potřeby či očekávání (požadavky) této osoby nebo organizace mají nebo můžou mít dopad na schopnost poskytovat služby ve shodě s požadavky (tj. služby, které splňují požadavky zainteresovaných osob, zákonů, předpisů). Relevantní zainteresované strany jsou zejména veřejnost, orgány státní správy, orgány územní samosprávy, zaměstnanci, externí spolupracovníci, dodavatelé externě poskytovaných služeb a komodit, kontrolní orgány a podobné instituce, domácí i zahraniční spolupracující organizace, sdružení, spolky. Při stanovování cílů nelze zainteresované strany opomenout.

2.2.3 Rizika a příležitosti

Další oblastí, kterou je třeba brát v úvahu při tvorbě cílů je oblast rizik a příležitostí. Riziko se často vyjadřuje jako kombinace „významnosti následků“ události a s ní související „možnosti výskytu“, proto je zapotřebí stanovit závažnost situace a míru rizika. Příležitost je časově, podmíněčně příznivý okamžik pro realizaci nějakého cíle nebo naplnění účelu. Jde o určitý vnější potenciál, který je třeba rozpoznat a využít. Příležitost je novou možností, ale zároveň impulsem a stimulem.

2.2.4 Stanovení měřitelných cílů pomocí metody SMART/SMARTER

Rámcem pro stanovení měřitelných (SMART/SMARTER) cílů poskytuje strategie vyhlášená vrcholovým vedením a případné globální cíle. Cíle musí být:

- S: Specific – konkrétní.
- M: Measurable – měřitelný.
- A: Achievable – dosažitelný.
- R: Realistic – realistický.
- T: Timed – termínovaný.
- E: Evaluable – hodnotitelný
- R: Reevaluable – opakovaně hodnotitelný



3. Formulování měřitelných cílů

Ještě před formulováním cíle by měl mít každý pracovník definované své poslání, prozkoumané své okolí a zmapované vnitřní prostředí. Poté se může přistoupit k formulaci cílů. Základem správného formulování cílů je uplatnění cílového řízení. Tzn. uplatnění takového řízení, které dopomůže k dosažení těch správných cílů. Proto je nutné, aby se vytyčené cíle daly kombinovat, byly zejména realistické a hierarchicky sladěné.

3.1 Konkrétní cíle

Každý svůj cíl definujte co nejpřesněji. V případě vágní formulace je možné cíl „ohýbat“ a nemusí být tedy zcela naplněn. Hlavním rizikem stanovování cílů jsou nesprávně vybrané nebo nesprávně stanovené cíle. Nesprávně vybrané cíle odvedou pozornost od podstatných náležitostí výkonnosti nebo opomenou faktory, které výkonnost ovlivňují, i když nejsou na první pohled snadno měřitelné.

3.2 Měřitelné cíle

S konkrétním cílem úzce souvisí jeho měřitelnost. Stanovte způsob měření a jednotky. V rámci časového úseku tak můžete takový cíl snadno hodnotit, měřit. Nezapomeňte stanovit, kdo bude parametry sledovat.

3.3 Dosažitelné a přijatelné cíle

Na měřitelnost cílů navazuje jejich dosažitelnost a přijatelnost. Zhodnoťte svůj současný stav a zamyslete se, zda na dosažení cílů máte dostatek zaměstnanců, finančních prostředků či dalších zdrojů.

3.4 Realistické cíle

Nezapomeňte se při tom všem držet nohama na zemi. Skoková zlepšení vždy nepřinášejí očekávaný efekt. Zvažte, zda jsou dotčení pracovníci kompetentní a ve svém pracovním prostředí cíle mohou dosáhnout. Nesprávně stanovené cíle pak mohou vést k demotivaci zaměstnanců, nespravedlnosti v hodnocení a poklesu výkonnosti.

3.5 Termínované cíle

Každému cíli dejte konkrétní termín. Termín či časové ohraničení je velmi důležité pro následné hodnocení cíle. Vyhněte se stanovení času prostřednictvím počtu týdnů či měsíců. Určete datum.

3.6 Hodnotitelné a opakovaně hodnotitelné cíle

Přestože je zde tato vlastnost přidána jako mezi těmi, které se používají jen někdy, cíle vyhodnocuje vlastně každý. Po uplynutí stanoveného časového rámce se sami sebe zeptejte: Podařilo se dosáhnout cíle? A za jakou cenu? Neztratili jsme náhodou během usilování o tento cíl něco, co nám ve výsledku uškodí? Byl toto ten cíl?

Pochvala vždycky potěší. Nezapomínejte se za každý splněný cíl odměnit. Odměna je tou nejlepší motivací pro následné plnění dalších cílů.



4. Definice pravidel řízení

4.1 Pravidlo 1: Aplikujte cíle do procesů a činnosti úřadu principem kaskády

Princip kaskády je jedním ze základních principů řízení podle cílů. Cíle se rozpadají kaskádovým způsobem do jednotlivých sekcí, odborů a oddělení až po jednotlivé zaměstnance. Cíle nižších organizačních složek jsou tak vždy podřízeny cílům složky vyšší a musí podporovat záměry úřadu. Princip je tedy aplikován posloupností, kde cíle vyšších vedoucích pracovníků jsou podkladem pro cíle/úkoly nižším stupňům. Za aplikaci odpovídají příslušní vedoucí pracovníci.

4.2 Pravidlo 2: Zapojte zaměstnance

Zapojení všech dotčených zaměstnanců do plnění cílů je základ úspěšné cesty k naplnění cílů. Důležité je rovněž jejich porozumění jak cílům či úkolům, tak způsobu hodnocení. Zapojení lidí - zahrnuje následující oblasti:

- Komunikace.
- Spolupráce.
- Týmová práce.
- Disciplína.
- Posílení úlohy a odpovědnosti.
- Uznání a odměny (motivace).
- Průzkum (zpětná vazba).

4.3 Pravidlo 3: Průběžně hodnotěte plnění cílů

Velmi důležité pro efektivitu řízení podle cílů je, aby byly cíle v průběhu aktuálního období několikrát zhodnoceny. Důvodem je zjištění průběžného stavu a zjištění, zda sekce/odbor/oddělení či zaměstnanec je v plnění svých cílů na správné cestě, případně zda potřebuje ke splnění cílů podporu. Poskytnout podporu, rozvoj a zdroje nutné k dosažení jeho cílů je klíčové. Bez takové podpory je nepravděpodobné, že by i ti nejzapálenější zaměstnanci dosáhli požadované výkonnosti.

4.4 Pravidlo 4: Provádějte objektivní závěrečné hodnocení plnění cílů a motivujte pracovníky, poskytněte zpětnou vazbu

Vedoucí pracovníci musejí provádět hodnocení, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. V okamžiku, kdy zaměstnanec dosáhne kýženého výsledku, musí být za úspěch odměněn. Nemusí jít zrovna o finance, ale pokud pracovník jedná žádaným způsobem (plní své cíle), je nezbytné pro jeho motivaci to dát najevo.

4.5 Pravidlo 5: Aktualizujte vizi, strategii a cíle na základě dosažených výsledků

V případě, že naplnění cílů vede k potřebě aktualizovat vizi či strategii, postupujte podle obrázku 2.



5. Soubor měřitelných cílů

5.1 Oblasti stanovení cílů a ukazatelů

5.1.1 Oblastí stanovení cílů a ukazatelů vyplývajících z analýzy systému definování měřitelných cílů úřadu

Obecně se jako možné vstupy pro stanovení měřitelných cílů používají základní dokumenty úřadu, zejména právní a služební předpisy, interní předpisy služebního úřadu, poslání a účel úřadu, rozhodnutí o delegování činností úřadu, rozpočtové a personální plány úřadu a stávající organizační řád anebo jemu obdobný dokument, včetně souvisejících dokumentů.

Pro další postup je tedy v případě MŠMT třeba primárně vycházet z organizačního řádu, který definuje činnosti vyplývající z právních předpisů, interních předpisů nebo jinak delegovaných činností. Za tím účelem byla provedena kontrola agend a činností dle platného Organizačního řádu, resp. podle jeho přílohy č. 1, ve které je popsána Obsahová náplň činnosti organizačních útvarů ministerstva.

Jedná se o soupis těch agend, u kterých je, dle názoru tvůrců tohoto materiálu, možné a vhodné definování konkrétních a měřitelných cílů, a to ve formě kvalitativní či kvantitativní. Soupis těchto agend je proveden podle jednotlivých organizačních útvarů MŠMT. Podrobněji viz dokument Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu ze září 2020.

V příloze č. 1 tabulce 1 je uveden ilustrativní přehled činností MŠMT, ke kterým je možno přiřadit měřitelné cíle. Jistě lze nalézt další a další.

5.1.2 Oblasti stanovení cílů a ukazatelů vyplývajících ze strategie

V příloze č. 1 tabulce 2 je uveden ilustrativní přehled oblastí stanovování cílů a ukazatelů vyplývajících ze strategie. Jistě lze nalézt další a jiné.

V tabulce ve sloupci „cíle“ jsou uvedeny cíle, ke kterým je třeba přiřadit konkrétní metriku či ukazatel. Na výběr může být několik možností, je třeba vybrat tu nejvhodnější. Navržené cíle mohou aplikovat všechny útvary.

5.2 Příklad stanovení cíle

5.2.1 Špatný příklad:

Cíl: „Zvýšit zpětnou vazbu zainteresovaných osob rámci projektu Dobrý úřad“.

Cíl není vhodně formulovaný. Nevíme, o jakou část se má cíl zvýšit a v jakém období. Víme jen, že se má zpětná vazba zvýšit.

5.2.2 Dobrý příklad:

Cíl: „Zvýšit zpětnou vazbu zainteresovaných osob v rámci projektu Dobrý úřad o 5 % do 31. 12. 2022“.

Takto je přesně vymezeno, o kolik se musí zpětná vazba zvýšit a za jak dlouho. Každý vedoucí pracovník by měl mít ale na paměti, že cíle je nutné převádět do reálných úkolů. Nelze si jen usmyslet, že tento



rok zvýším zpětnou vazbu o několik %. Tato realnost musí vycházet z analýzy rizik a příležitostí a možnostem pracoviště. Celé to tedy může vypadat takto:

- S: Specific – konkrétní - zvýšit zpětnou vazbu zainteresovaných osob v rámci projektu dobrý úřad o 5% do 31. 12. 2022.
- M: Measurable – měřitelný – v procentech, zvýšení o 5% nad současný stav, např. 47%.
- A: Achievable – dosažitelný – analýza stávající zpětné vazby, v tomto případě 47%.
- R: Realistic – realistický – nejedná se o prudké skokové zlepšení, cílová hodnota je 53%.
- T: Timed – termínovaný – zcela jasně stanovený termín na 31. 12. 2022.
- E: Evaluable – hodnotitelný – jednoduše spočítatelný ukazatel v %.
- R: Reevaluable – opakovaně hodnotitelný – lze sledovat za delší časové období.



6. Monitoring a vyhodnocování

6.1 Monitoring

Na základě cílů je poměrně snadné určit, co je třeba monitorovat – jsou to všechny výsledné ukazatele. Nebudeme-li ukazatele monitorovat a hodnotit, je stanovený cíl zbytečný a jeho naplňování ztráta zdrojů. V závislosti na druhu cíle a jeho výstupů musí vedoucí pracovníci určit:

- metody pro monitorování, analýzu a vyhodnocení (to musí být určeno společně s cílem, viz kapitola 3.2,
- kdy se monitorování má provádět (viz kapitola 4.3 Pravidlo 3: Průběžné hodnotíte plnění cílů,
- kdy se mají výsledky z monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat.

6.2 Analýza a hodnocení

Informace vyplývající z monitorování a měření je třeba analyzovat. Na základě výsledků analýzy mohou být identifikovány potřeby dalších cílů či zlepšování činností úřadu. Velmi vhodná je analýza oblastí, které mají vysokou vypovídací schopnost:

- zvýšení výkonnosti úřadu a jeho rozvoj,
- efektivnost zavedení cílů do činností a procesů úřadu,
 - odpovědnosti a pravomoci v úřadu,
 - interní předpisy,
 - vnitřní a vnější komunikace,
- spokojenost zainteresovaných osob,
- výkonnost dodavatelů,
- personální záležitosti
 - dovednosti, výcvik, kompetence,
 - spokojenost zaměstnanců,
 - adaptační procesy,
- partnerství v rámci státní služby.

Existuje celá řada nástrojů, které jednoduchým či složitým způsobem pomáhají analyzovat získané informace. Pro jednoduchou analýzu cílů připadají do úvahy tři – diagram příčin a následků, Paretův diagram a statistické metody.

6.2.1 Diagram příčin a následků

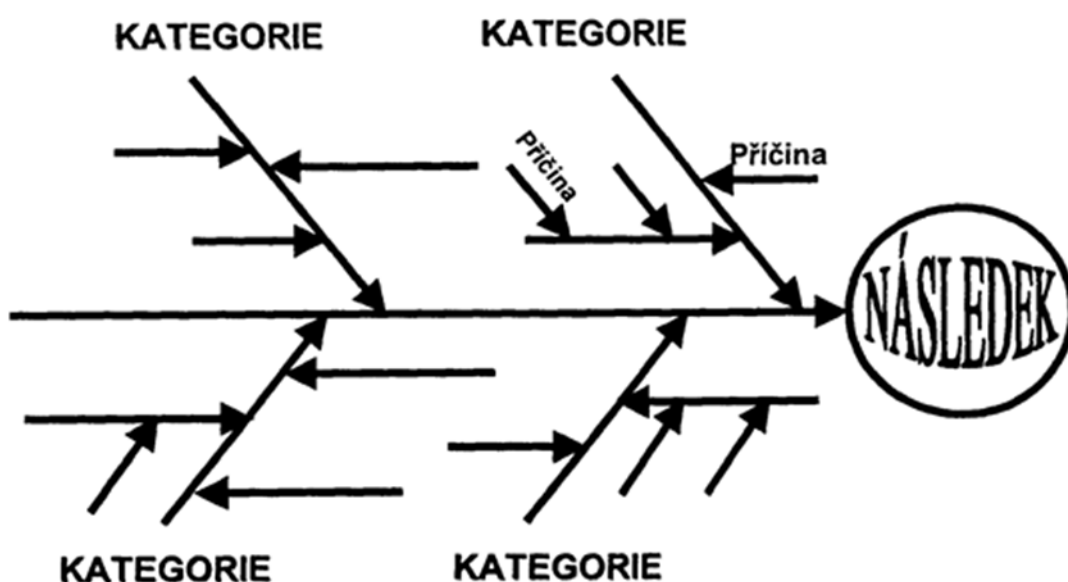
Diagram příčin a následku, známý jako Ishikawův diagram, slouží pro zobrazení a utřídění všech možných příčin a subpříčin, které ovlivňují daný následek. Tím předkládá celistvý pohled na sledovanou situaci. Analýzu jednotlivých příčin lze provádět do libovolné hloubky, aniž by se ztrácely souvislosti. Následkem nemusí být pouze identifikovaný či potenciální problém, může jím být jakákoliv entita (např. jakost výrobku, procesu, zdroje apod.), respektive stanovený cíl.

Hlavním přínosem je, že poskytuje celkový a strukturovaný pohled na zkoumaný stav a zachycuje všechny možné příčiny i subpříčiny ve vzájemných souvislostech. Je účinným pomocníkem pro následnou analýzu příčin i vedení diskuse o možných nápravných, preventivních i zlepšovacích opatřeních.

Samotný diagram neodhalí význam zaznamenaných příčin ve vztahu k následku. K tomu je nutno použít další nástroje a metody – např. Paretův diagram.

Konstrukce diagramu příčin a následku začíná sestavením dělného týmu spolupracovníků a pokračuje:

- shromážděním všech možných příčin (stávajících i potenciálních) bez jakéhokoliv seskupení či vymezení vzájemných souvislostí využitím brainstormingu,
- identifikací hlavních kategorií (nosných šipek budoucího diagramu),
- přiřazením příčin jednotlivým kategoriím a jejich dekompozice v jednotlivých úrovních (příčina - subpříčina - atd.),
- týmovým posouzením adekvátnosti přiřazení příčin a jejich vzájemných souvislostí,
- doplnění dalších příčin, které nebyly v prvním kroku identifikovány a jejich další rozpracování do dílčích šipek (dobře sestrojený diagram by neměl mít nosné šipky s méně než dvěma úrovněmi!).



Obrázek 2 Konstrukce diagramu příčin a následků

Nikdy nezačínajte s identifikací hlavních kategorií, neboť se může stát, že nebudou zachyceny všechny možné příčiny proto, že jim nebyla hlavní kategorie vytvořena. Protože se velmi často používá diagramu pro identifikaci příčin problémů v procesech a činnostech, je možno v této situaci připustit výjimku: kategorie jsou již notoricky známé - materiály, lidé, zařízení, prostředí a metody (včetně metod měření). Diagram není zkonstruován jednou provždy. Je živou pomůckou, která vyžaduje neustálou aktualizaci o nové poznatky.

6.2.2 Paretův diagram

Paretův diagram slouží k určení nejdůležitějších problémů, faktorů, oblastí,..., na které je potřeba se prioritně zaměřit. Je založen na tzv. Paretově principu, podle něhož cca 80% následku způsobuje cca 20% nejdůležitějších příčin (tzv. rozhodující menšina). A právě soustředěním pozornosti na tyto příčiny a jejich řešením lze dosáhnout nejlepšího zlepšení. Původní Paretova analýza (Vilfredo Pareto) byla

později doplněna o grafické znázornění podílů jednotlivých příčin na celkovém důsledku M. O. Lorenzem (Lorenzova křivka). Takto pojatý Paretův diagram poskytuje absolutní přehlednost a jednoznačnou vypovídací schopnost. Možnosti aplikace jsou široké a diagram je možno považovat za obecnou metodu zjišťování priorit.

Hlavními přínosy jsou v uspořádání příčin ve sledu jejich významu, oddělí významné (rozhodující menšinu) od méně významných (zanedbatelná většina) a tím určí, na které příčiny je nutno obrátit pozornost při hledání řešení.

Konstrukce Paretova diagramu spočívá v definování následku a shromáždění informací o všech možných příčinách (například pomocí Ishikawova diagramu). Následuje číselná kvantifikace jednotlivých příčin - tzv. četností. Je možno využít několik způsobů: počet výskytů, finanční hodnoty (náklady, ztráty), bodovací techniky (u kvalitativních položek). Budeme-li chtít navíc zdůraznit různý význam příčin ve vztahu k následku (například zohledněním důležitosti pro zákazníka), a tím změnit skutečné pořadí četností, můžeme původní hodnoty přepočítat pomocí dodatečně stanovených koeficientů významnosti. Jednotlivé příčiny se seřadí podle hodnot od nejvyšší k nejnižší – absolutní četnost do prvních dvou sloupců (název, hodnota). Další sloupce pak obsahují výpočty kumulované absolutní četnosti, relativní četnosti a kumulované relativní četnosti. Sled kumulované relativní četnosti poté odhalí, které příčiny tvoří rozhodující menšinu. Pak už sestavení diagramu, který tvoří sloupce absolutních četností hodnot jednotlivých položek a Lorenzova křivka.

Sestavení Paretova diagramu v MS Excel: <https://video-skola.cz/video/play/11-paretuv-diagram>.

6.2.3 Statistické metody

Mimo základní statistické ukazatele, jako je aritmetický průměr, medián, směrodatná odchylka nebo rozpětí lze ještě přiřadit bodový diagram (https://www.youtube.com/watch?v=_vupCw3Jg3I) nebo histogram četností (viz: <https://www.youtube.com/watch?v=sHvsulyP7TI>). Jedná se o středoškolskou statistiku.

6.3 Vyhodnocení

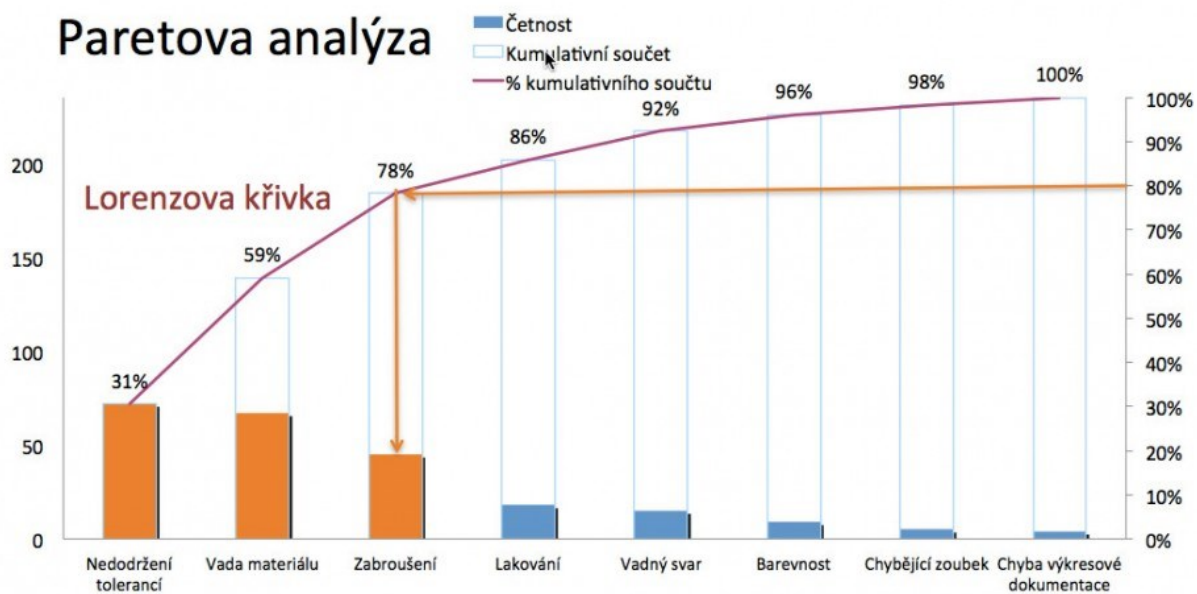
Vyhodnocení by mělo zohlednit stav opatření vyplývající z minulých procesů plánování, změny aspektů a zainteresovaných stran, výkonnost, efektivnost a rozvoj úřadu, přiměřenost poskytnutých zdrojů, efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí a příležitost pro zlepšování.

Vhodná forma vyhodnocení je například tabelární zpracování či jednoduchá přehledná zpráva.

6.4 Vyhodnocení - příklad

Jak je uvedeno v článku 5.2.2: 20 % všech našich činností přináší 80% zisku. Je-li tomu tak, pak nemá smysl se stejně důsledně zabývat všemi činnostmi. Vhodnější je zaměřit se na ty činnosti, které mají největší efekt (Pravidlo 80/20). Na níže uvedeném obrázku jsou jasně vidět klíčové oblasti, které je třeba řešit. Je to nedodržení tolerancí, vada materiálu a zabroušení.

Paretova analýza



Obrázek 3 Pareto diagram - příklad.