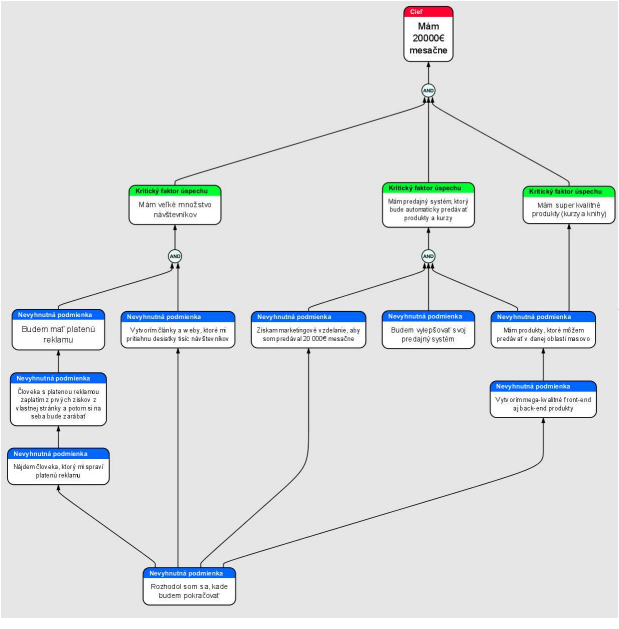
KC Mapa - Mapa krátkodobých cieľov

- **Konzultácie**
- **www.porazskolu.sk/sv13**
- **Záver**
  - **Mapa krátkodobých cieľov**
  - **Hlavné mílniky a vzájomné závislosti**
  - **Máme jasný obraz toho, čo chceme - môžeme začať zlaďovať, prečo tam ešte nie sme - strom priťomnej reality**
- **Upozornenie - nepreplskni to s premýšľaním**
  - **Ako hlboko sa máš teda ponoriť, keď budeš vytvárať takýto strom? Z mojej skúsenosti môžem povedať, že ľudia často idú príliš do hĺbky. Užitočná mapa spravidla nemá viac ako 20-25 prvkov. Ak ich je viac, bude (podľa môjho názoru) príliš detailná.**
  - **Nemusíš však na prvý krát hneď vytvoriť jednoduchý diagram. Môžeš ho vytvoriť aj na viackrát.**
  - **Ak bude tvoja prvá verzia príliš komplexná, môžeš ju zjednodušiť počas ďalších pokusov.**
  - **Nepotrebuješ žiadne špeciálne alebo drahé nástroje na to aby si vytvoril takýto diagram.**
    - Stačia ti post-it papieriky a veľký papier. Použil som takýto postup na vytvorenie mnohých máp a úplne to stačilo.
- **Prehľad krokov**
  1. Definuj systém
  2. Stanov cieľ systému
  3. Stanov kľúčové nevyhnutné podmienky
  4. Stanov kritické faktory úspechu
  5. Zoskup jednotlivé komponenty mapy KC
  6. Prepoj cieľ, KFÚ a NP
  7. Over si prepojenia
  8. Skontroluj KC mapu zvonku
- **1. Definuj systém**
  - Prvým krokom je určiť hranice systému – tvoju sféru kontroly a vplyvu v ňom.
    - Tento prvý krok je dôležitý na to, aby sme si uvedomili, čo sa nachádza vo vnútri systému – priamo v našej sfére kontroly alebo vplyvu. Iných slovami, činitele alebo faktory, na ktorých budeme môcť pracovať priamo.
      - Už si túto prácu urobil – keď si vypracoval svoj strom predpokladov.
- **2. Stanov cieľ systému**
  - Keď poznáme hranice systému, s ktorým pracujeme, ďalším krokom je definovať jeho cieľ.
    - Pamätaj na to, že základným účelom mapy ČC je identifikovať destináciu, ktorú chceme dosiahnuť – orientačný bod, podľa ktorého môžeme posúdiť, čo sa práve deje v celom systéme. To znamená, že cieľové vyhlásenie by malo odrážať výsledky a nie rozbehnutú aktivitu, ktorá pokračuje.
    - Vždy keď budeme v pokušení označiť nejakú aktivitu za cieľ, položme si otázku prečo to robíme. Čo je vyšší cieľ, ku ktorému táto aktivita vedie? Už si túto prácu urobil – keď si vypracoval svoj strom predpokladov.
- **3. Stanov kľúčové nevyhnutné podmienky**
  - KFÚ nemôžu stáť samé o sebe. Sú to výsledky na vyššej úrovni, len o niečo menej abstraktné ako samotný cieľ. Ich typickou charakteristikou je, že sú spojené s funkčnou aktivitou niektorého komponentu v systéme.
    - Iných slovami, jednotlivé aktivity, potrebné na uskutočnenie KFÚ ležia pod úrovňou samotných KFÚ.
    - KFÚ sú funkčné podmnožiny cieľa, ktorý podporujú, ale nie sú „určené na akciu" ako také.
    - Tieto aktivity sú NP pre naplnenie KFÚ. Môžeme ich volať „stavebné tehly". NP môžu byť kvantifikovateľné merateľné výsledky špecifických aktivít alebo kvalitatívne výsledky – podmienky typu „áno" alebo „nie".
    - Nezabúdaj na účel mapy ČC: definovať jasne indentifikovateľný orientačný bod pre úspech systému ako celku. Z praktických dôvodov nemôže byť mapa ČC príliš detailná. Nie je pravdepodobné, že by ktorýkoľvek z KFÚ potreboval viac než 3-5 NP.
- **Vyber svoje čiastkové ciele z príslušnej mapy a zoskup ich do skupin (klastrov).**
- **4. Stanov kritické faktory úspechu**
  - Ako náhle sme sa zhodli na cieli, musíme odhaliť hlavné kritické faktory úspechu (KFÚ), bez ktorých nemôže byť cieľ dosiahnutý. Zvyšujúce ich nebýva viac ako 3-5 a môže ich byť aj menej. Spoločnou charakteristikou KFÚ je, že sú to predbežné události alebo mílniky na vysokej úrovni
    - Názvy/pomenovania týchto skupín (klastrov) sú často tvojimi KFÚ.
- **5. Zoskup jednotlivé komponenty mapy ČC**
  - Teraz je na čase konštruovať samotnú mapu ČC. Ak si zaznamenal svoje KFÚ a NP ako zoznam na list papiera, je na čase prekonvertovať ich na prvky pre mapu ČC.
    - Prepíš svoj cieľ, KFÚ a NP na post-it papieriky lebo ich prepíš do počítača v programe, ktorý vie generovať logické formácie stromového typu.
- **6. Prepoj cieľ, KFÚ a NP**
  - Strom je vytvorený, keď sú cieľ, KFÚ a NP prepojené v logickom vzťahu, podľa toho ako sa navzájom podmieňujú.
    - Spoj NP s príslušnými KFÚ pomocou šípok. Už si identifikoval väčšinu týchto vzťahov, keď boli NP definovaná, takže prepojenie bude už len formálnym krokom. Vytvor druhú vrstvu NP, ak si to situácia vyžaduje.
    - POZNÁMKA: snaž sa obmedziť na dve vrstvy NP, inak riskuješ, že tvoja mapa ČC bude príliš detailná. Pamätaj si: toto má byť strom na najvyššej úrovni. Dátaily sa objavia v stromoch budúcej reality a stromoch predpokladov.
- **7. Over si prepojenia**
  - Zober si napríklad svoje KFÚ. Sú skutočne nevyhnutné pre dosiahnutie cieľa? Ak bude niektorý KFÚ chýbať, bude cieľ stále dosiahnuteľný? Ak áno, tak to nebol opodstatnený KFÚ. Ak tam musí byť, môžeš si byť istý, že je to opodstatnený KFÚ. Opakuj tento proces pre každý z navrhnutých KFÚ.
    - Je navrhnutý KFÚ posledenou vecou, ktorá sa musí stať (t.j. predbežným výsledkom), kým môžeš naisto prehlásiť, že cieľ bude dosiahnutý? Alebo sála vyprodukuje ďalší čiastkový cieľ/výsledok, ktorý bude pravdepodobne ozajstným KFÚ?
    - Existuje len 3-5 KFÚ? Ak ich je menej ako 3, môže to byť pre dané podmienky v poriadku.
      - Ak ich je viac než napr. 6-7, aj to môže byť v poriadku.
    - Test 10 000 metrov – áž si budeš myslieť, že si identifikoval správny počet KFÚ a NP a myslíš si, že ich máš všetky správne prepojené, znovu skontroluj celý strom pomocou svojej intuície. Ako to urobíš? Pozri sa na to „do vzdialenosti 10 000 metrov." Niektorí volajú test 10 000 metrov aj metódou TVCD („to vyzerá celkom dobre").
- **8. Skontroluj KC mapu zvonku**
  - Identifikuj a vlož prípadné chýbajúce KFÚ
  - Identifikuj a vlož prípadné chýbajúce NP
  - Identifikuj a domôž prípadné chýbajúce spojenia
  - Popresmiestňuj prvky, aby si minimalizoval miesta, kde sa krížujú
  - Odstráň akékoľvek NP na nižšej úrovni, ktoré by sa viac hodili do plánovania výkonnej zložky (nie určovania cesty).
  - Zaobstarej si nákor niekomu zvonku, keď máš pocit, že je mapa hotová a najlepšia aká vieš vytvoriť.
- **Ako zostrojiť mapu**
- **Priklad**



- **Tu si stiahni veci**
  - **www.porazskolu.sk/13-zdroje**
  - **Začíname o 19:00**
- **Postup v kurze**
  - **Prebrali sme**
    - Techniky efektívneho učenia
    - Strom predpokladov
      - Sebapoznanie a možnosti vo svete
      - 8 vlastností pre úspech
      - Motivácia a cieľ
      - Strom predpokladov - prekážky
      - Strom predpokladov
      - Konzultácie k Stromu predpokladov
      - Rozvoj osobnosti podľa teórie obmedzení
  - **Dnes**
    - Mapa Krátkodobých Cieľov
      - 19:00
  - **Pondelok**
    - Strom priťomnej reality
      - Logické premýšľanie
  - **Streda**
    - Strom priťomnej reality
      - Strom priťomnej reality
  - **Piatok**
    - Strom priťomnej reality
      - Konzultácia / Rozvoj osobnosti
- **Mapa krátkodobých cieľov**
  - **Základné informácie**
  - **Mapa krátkodobých cieľov**
  - **Príklad**
  - **Ako zostrojiť mapu**
  - **Upozornenie - nepreplskni to s premýšľaním**
- **Základné informácie**
  - **Nerov syndróm**
    - Jedným z najzákernejších faktorov, ktoré vedú ku zlyhaniu biznisu je takzvaný „Nerov syndróm" - zabávanie sa, kým horí Rím alebo presúvanie stoličiek na palube, kým sa topí Titanic.
    - Inými slovami, sústredovanie sa na bezvýznamné veci a nie na tie kritické.
    - Slovami teórie obmedzení (TO) - práca na niečom, čo nie je obmedzením.
  - **Predpoklady**
    - Všetky systémy majú cieľ a kritické faktory úspechu (KFÚ), ktoré musia byť naplnené, ak má byť cieľ dosiahnutý.
    - Cieľ a KFÚ existujú vo vzájomne prepojenej (závislej) hierarchickej štruktúre.
    - KFÚ a NP (nevyhnutné podmienky) sú navzájom prepojené
    - Cieľ, KFÚ a NP môžu byť určené ľudmi v rámci alebo mimo systému.
    - Rozsiahla mapa krátkodobých cieľov (KC Mapa) zobrazí presný model systémových cieľov, KFÚ a ich podporných NP.
  - **Kritické faktory úspechu a nevyhnutné podmienky**
    - Už teraz máš ciele pre svoj biznis, pre svoj osobný život a pre svoju kariéru...
    - Stanovenie si týchto cieľov však zároveň nedefinuje, čo je potrebné na ich dosiahnutie.
    - Preto sme vytvorili stromy predpokladov – aby sme zistili, aké ciele/výkony sú potrebné na dosiahnutie našich väčších cieľov.
    - Tieto voláme „nevyhnutné podmienky ". Niekedy sa používajú aj iné pojmy, ako napríklad „potreby biznisu" alebo „ kritické faktory úspechu".
  - **Nevyhnutné podmienky (NP)**
    - Kritické faktory úspechu a nevyhnutné podmienky
      - Ak usiľujeme o cieľ, nevyhnutne natrafíme na určité požiadavky alebo nevyhnutné podmienky na vyššej úrovni, ktoré je treba splniť.
        - Tieto podmienky sú kvalifikované ako „brzdá" - ak nie sú splnené, cieľ nie je možné dosiahnuť.
      - Takýchto kritických faktorov úspechu (KFÚ) zvyčajne nebýva viac ako 3-5 a nachádzajú sa na vyššej úrovni z perspektívy celého systému. Môžu byť vlastne považované za niečo, čo dokáže úplne znemožniť dosiahnutie cieľa.
      - Každý KFÚ má zvyčajne určitý počet nevyhnutných podmienok (NP), ktoré sú nevyhnutným predpokladom k úspechu. Jediným rozdielom medzi KFÚ a NP je stupeň ich špecifickosti.
  - **Kritické faktory úspechu (KFÚ)**
    - Jednou z charakteristík komplexných systémov je, že ich ciele majú nevyhnutne viacerú podmienky, ktoré musia byť splnené, ak má byť dosiahnutý cieľ.
    - Za také môžeme považovať kritické faktory úspechu (KFÚ). Sú to jednotlivé elementy, ktorých priťomnosť je pre úspech nutná.
    - Iba samotná ich priťomnosť nie je zárukou úspechu, ale ak nie sú priťomné, je to záruka zlyhania. Tieto kritické faktory úspechu je preto možné považovať aj za nevyhnutné podmienky.
  - Zoberme si príklad zo športu, aby sme si predviedli rozdiel medzi cieľom a nevyhnutnou podmienkou.
    - Počas futbalového zápasu je cieľom vyhrať - čo sa zvyčajne definuje tak, že družstvo vedie aspoň o jeden bod oproti svojmu protivníkovi, keď vyprší čas hry.
  - **Rozdiel medzi NP a cieľom**
    - Ale na to, aby bolo možné hru vyhrať, musia byť splnené určité nevyhnutné podmienky.
      - V niektorých prípadoch je splnenie relatívne (napr. jedno družstvo hrá lepšie ako druhé).
      - V iných prípadoch je absolútne, (napríklad požadovaný počet hráčov – nie viac, nie menej).
      - Sú tam aj iné nevyhnutné podmienky. Niektoré z nich môžu zahŕňať:
        - talentovaných hráčov
        - koordináciu a tímovú prácu
        - efektívny plán hry
        - disciplínu (minimálne penalty a počet hráčov na trestnej lavici)
        - individuálne prispôsobenie sa podmienkam
        - dobrý kouching
    - Ani splnenie všatkých nevyhnutných podmienok nezaručí víťazstvo. Avšak nevyhnutné podmienky predstavujú obmedzený počet faktorov, ktoré už z individuálneho a kolektívneho hľadiska kritickú pre úspech.
  - **Viacero cieľov**
    - Môžeme mať viac ako jeden cieľ? Samozrejme.
    - Majitelia systémov môžu mať toľko cieľov, koľko len chcú. Ak však máš viac ako jeden cieľ, môže to vyvolať konflikt.
    - Väčšina ľudí sa vo svojom živote pravdepodobne už stretla s konfliktom záujmov – vo svojom biznise alebo v živote.
    - Pre jednoduchosť by bolo lepšie ak by sme mali len jeden cieľ a všetky ostatné požiadavky pre úspech by sme považovali za nevyhnutné podmienky.
    - Toto je dôvod, prečo sme začali našu prácu s predpokladmi tým, že sme si vyvetlili, čo považujeme za ideálny život.
  - **Interné verzus externé NP**
    - Nevyhnutné podmienky môžu mať pôvod v rôznych zdrojoch. Všeobecne vzaté, tieto zdroje môžeme rozdeliť na externé alebo interné, voči hraniciam daného systému.
    - Externé
      - Externé nevyhnutné podmienky sú určované mimo organizácie. Môžeme ich považovať za súčasť prostredia.
      - Súťažné prostredie, povaha produktu, filozofia trhu – to všetko môže byť zdrojom nevyhnutných podmienok.
      - Často sa stáva, že organizácia, ktorá má menej nevyhnutných podmienok (alebo si ich), ktoré treba splniť, má výraznú výhodu oproti svojim konkurentom.
    - Interné
      - Interné nevyhnutné podmienky sú také, ktoré si organizácia stanovi sama.
      - Nezabúdaj na to, že interné nevyhnutné podmienky sú rozhodnutia, z ktorých sa stáva politika (ako politika firmy - filozofia). A politika sa môžu stať systémovým obmedzením.
      - Najzávažnejším obmedzením pre úspech systému býva politika, ktoré si organizácia zvolí sama.
  - **Kontrola verzus vplyv**
- **Mapa krátkodobých cieľov**
  - **Čo je mapa KC?**
    - Mapa KC je grafickým zobrazením cieľov systému, kritických faktorov úspechu (KFÚ) a nevyhnutných podmienok (NP) na ich dosiahnutie.
      - Zoradená a logicky prepojená v rámci hierarchie
      - Cieľ je na vrchole
        - KFÚ môžeme považovať za významné mílniky alebo predbežné výsledky na ceste ku cieľu.
        - KFÚ sú hneď pod ním
          - NP predstavujú veci, ku ktorým sme dospeli alebo významné aktivity, ktoré sú potrebné na splnenie KFÚ.
        - NP pod nimi
  - **Mapa KC je spoločným zobrazením cieľa, KFÚ a NP, ktoré tvoria orientačné body systému pre požadovaný výkon.**
    - Predtým ako sa rozhodneš čo budeš robiť, musíš jasne rozumieť tomu, čo budeš robiť.
    - Správne vytvorená mapa KC predstavuje požiadavky, ktoré musí tvoj systém splniť, aby dosiahol stanovený cieľ.
    - Nie sú to veci, ktoré chceš robiť, ale skôr veci, ktoré musíš urobiť, aby si dosiahol svoj cieľ.
  - **Mapa krátkodobých cieľov**
    - Mapa krátkodobých cieľov zobrazuje logické prepojenia všatkých predpokladov (nevyhnutných podmienok) , ktoré musia byť splnené.
    - Väčšinu práce si už urobil, keď si zostavil svoje stromy predpokladov.
    - Keď všetci súhlasia s čiastkovými cieľmi, podnikať sa môže rozhodnúť, že je prešho určiť cieľ prioritou a venovať sa mu alebo priideli úlohu iným, aby sa venovali konkrétnej NP alebo vytváraniu KFÚ.
  - **Vzťahy v rámci mapy krátkodobých cieľov**
    - Vzťahy v hierarchii medzi konečným cieľom systému, kritickými faktormi úspechu a nevyhnutnými podmienkami, ktoré ich podporujú, môžu byť zobrazené v jedinom logickom strome, ktorý sa volá mapa čiastkových cieľov (ČC).
    - Každá z týchto úrovní systému môže mať vlastný cieľ, KFÚ aj NP – inými slovami, svoju vlastnú mapu KC.
      - Na vrchole každej mapy KC je cieľ.
      - Avšak kvôli tomu, že systém (a jeho príslušné mapy KC) má „zabudovanú" povahu, každý cieľ nižšej úrovne predstavuje nevyhnutnú podmienku – alebo aj KFÚ – pre ďalšiu, vyššiu úroveň.
  - **Charakteristiky mapy KC**
    - Aj keď ich obsah je jedinečný, všetky mapy ČC majú rovnaké základné charakteristiky:
    - Ich konečnou stanicou je systémový cieľ na vrchole.
    - Obmedzený počet KFÚ – zvyčajne nie viac ako 3-5 – je predpokladom, ktorý stojí bezprostredne pred dosiahnutím cieľa. Zvyčajne sú to výsledky (na vyššej úrovni) podporných (podriadených) požiadaviek alebo nevyhnutných podmienok.
    - Je potrebné splniť obmedzený počet NP (mílnikov), niekedy aj ich kombináciu, aby boi naplnený každý KFÚ.
    - Každá z postupne klesajúcich vrstiev NP je o niečo viac špecifická a detailná než vrstva nad ňou. Pod úrovňou KFÚ by nemali byť viac ako dve vrstvy NP.
    - Celkovo vzaté, mapa ČC by mala zobrazovať destináciu a kľúčové čiastkové mílniky, o ktoré systém usiluje