

Zarządzanie przez Cele

Czyli jak skutecznie
motywować pracowników
do osiągnięcia wyników firmy



Agenda

- ZPC jako sprawdzona metoda wspierania realizacji strategii firmy
- Cel-miara-target-kaskada - podstawowe kategorie i pojęcia z zakresu Zarządzania przez Cele
- Bank celów - czyli jak skutecznie budować funkcję kontrolingową firmy dzięki ZPC
- Jak ZPC może pomóc w zarządzaniu organizacją - analiza przypadku
- Jak wdrażać ZPC by odnieść sukces?

Dlaczego ZPC

Centralne zarządzanie nie sprawdza się w dzisiejszej gospodarce

- zagraża nam ogromne tempo zmian, dominacja klienta, globalizacja.

Konieczne jest stosowanie technik wykorzystujących w zarządzaniu **inteligencję zbiorową**, zdolność samoregulacji organizacji i współdziałanie.

Wyznaczanie kierunków (celów) jest kluczowe dla efektywności organizacji.

Partycypacja pracowników jest konieczna do tworzenia i ciągłego rozwoju nowoczesnych, efektywnych strategii.

Trzeba tworzyć skuteczne mechanizmy **komunikowania strategii** (celów strategicznych) - nie wystarczy o nich mówić.

Partycypacja menedżerów (pracowników) wymaga **technik**.

Nie jest czymś zastanym – w Polsce musimy partycypację wdrażać.

ZPC w oryginalnej wersji (P. Druckera) jest dobrą podstawą do budowy nowoczesnego systemu zarządzania, równocześnie partycypacyjnego i efektywnego.

Co to jest ZPC

Zarządzanie przez Cele to prosta i bardzo skuteczna technika zarządzania. Polega na wyznaczeniu sobie przez menedżerów, precyzyjnie zdefiniowanych, ambitnych i wzajemnie ze sobą skorelowanych, celów biznesowych.

Przez **cel** rozumiany jest stan, do którego menedżer powinien dojść lub doprowadzić (najczęściej nie jest to wynik).

ZPC różni się od tradycyjnego zarządzania zadaniowego tym, że z jednej strony precyzyjnie określa stan docelowy równocześnie nie dookreślając sposobu dojścia do niego. Technika ta daje więc **dużą swobodę menedżerom**, równocześnie zwiększając wymagania względem nich.

ZPC pozwala osiągać cele znacznie ambitniejsze, często postrzegane jako nierealistyczne przy tradycyjnych technikach zarządzania.



ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE (ZPC)

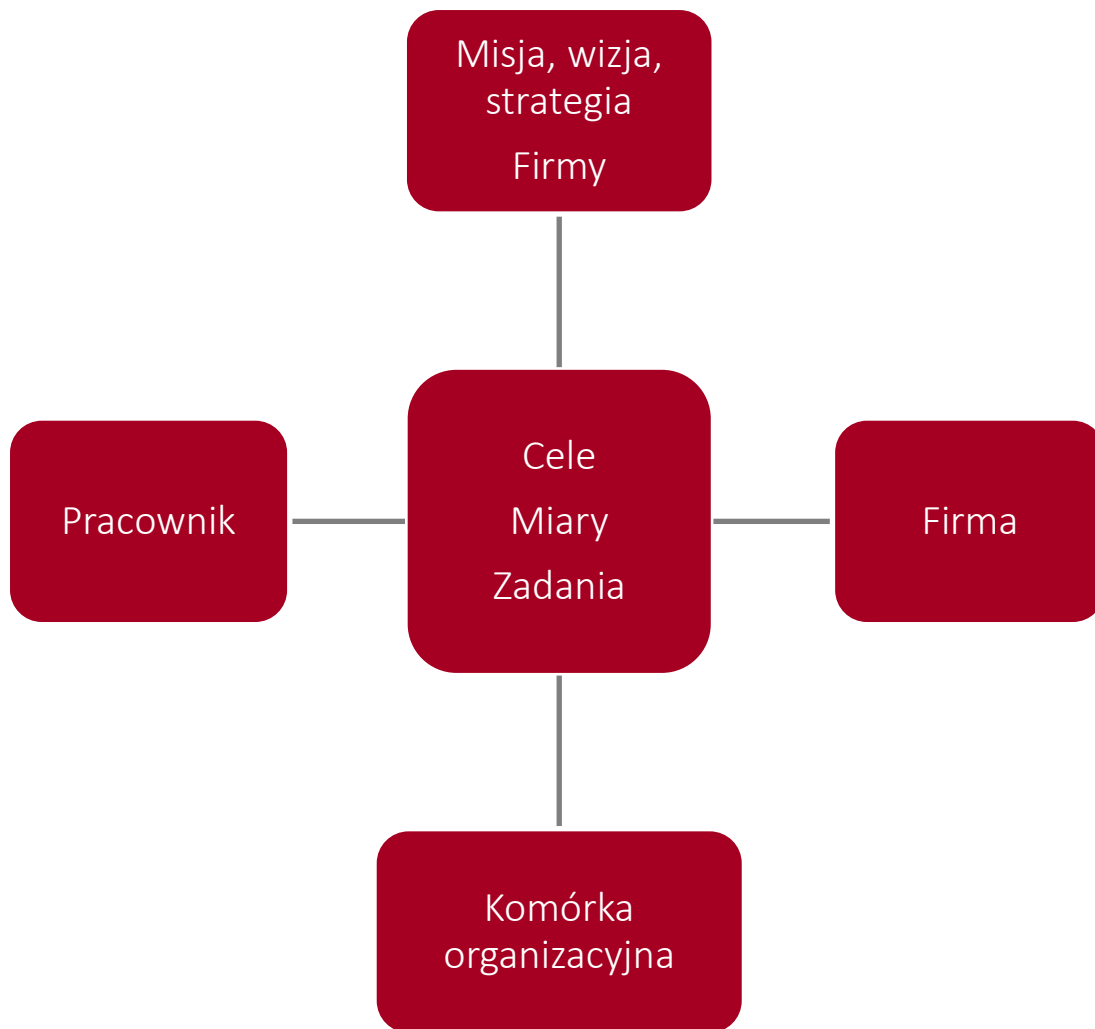
MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

jest jedną z najefektywniejszych metod uruchomienia potencjału pracowników dla realizacji celów organizacji

P. Drucker

Idea główna
Zarządzania
Przez Cele:

**Uzgadnianie celów,
miar i zadań
na wszystkich
poziomach
zarządzania**



Jak korzystać z metody Zarządzania Przez Cele?

Cele powinny tworzyć przemyślaną i spójną strukturę, w której jest odpowiednie miejsce dla celów na poziomie całej organizacji, celów na poziomie poszczególnych komórek oraz celów indywidualnych dla poszczególnych osób.

W modelu Zarządzania przez Cele szczególnie ważne jest, aby mieć na uwadze realizację celów zespołowych i uznanie ważności współpracy pomiędzy poszczególnymi pracownikami i pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jako warunek efektywnej realizacji celów dotyczących innych.

Czym jest Zarządzanie przez Cele?

Zarządzania przez Cele to systemowe podejście pozwalające na zwiększanie efektywności działania firmy.

W szczególności służy do:

- zharmonizowania działań w firmie jako całości,
- zminimalizowania funkcjonalnego, specjalistycznego („silosowego”) spojrzenia na działalność biznesową firmy,
- odejścia od podejścia reaktywnego, opartego o zarządzanie przez „zrywy” (tzw. akcyjność w zarządzaniu).

Wartość Zarządzania przez Cele

Zarządzanie przez Cele jako podejście systemowe, w przeciwieństwie do zarządzania przez dyrektywy, daje jednostce sposobność wniesienia świadomego i zaplanowanego wkładu w osiągnięty wynik.

Jednocześnie jednak nakłada na niego obowiązek wykazania się inicjatywą, zapałem, terminowością i konkretami.

Co odróżnia ZPC od tradycyjnego zarządzania

- Koncentruje uwagę na priorytetach ważnych dla organizacji
- Porządkuje organizację
- Wprowadza nowe, spójne zasady zarządzania
- Stwarza wspólną płaszczyznę porozumiewania się i realnej oceny sytuacji przez menedżerów
- Jest skutecznym narzędziem komunikacji o zagrożeniach braku realizacji celów

Korzyści z Zarządzania Przez Cele dla firmy

- Systematyzowanie celów i definiowanie zależności między nimi wpływa na „zarządzalność” organizacji
- Kaskadowanie celów w dół i budowanie „zaangażowania” w organizacji
- Empowerment i angażowanie zamiast nakazów i kontroli do każdego działania

Funkcje systemu zarządzania przez cele

- Komunikacyjna
- Uspójnienie i koordynacja funkcjonowania obszarów/działów w kierunku głównych celów organizacji
- Kanał informacji zwrotnej - (ocena realności celu podczas jego stawiania, komunikowanie trudności i potrzeby wsparcia podczas realizacji)
- Motywacyjna (pozafinansowa - satysfakcja z osiągnięcia celu oraz finansowa - jako podstawa systemu premiowania)
- Integracyjna i partycypacyjna - udział w podziale ponadprzeciętnej wartości dodanej wytworzonej w wyniku zrealizowania celów
- Ocena w stosunku do personelu

Cytaty do wykorzystania w multimediamiach

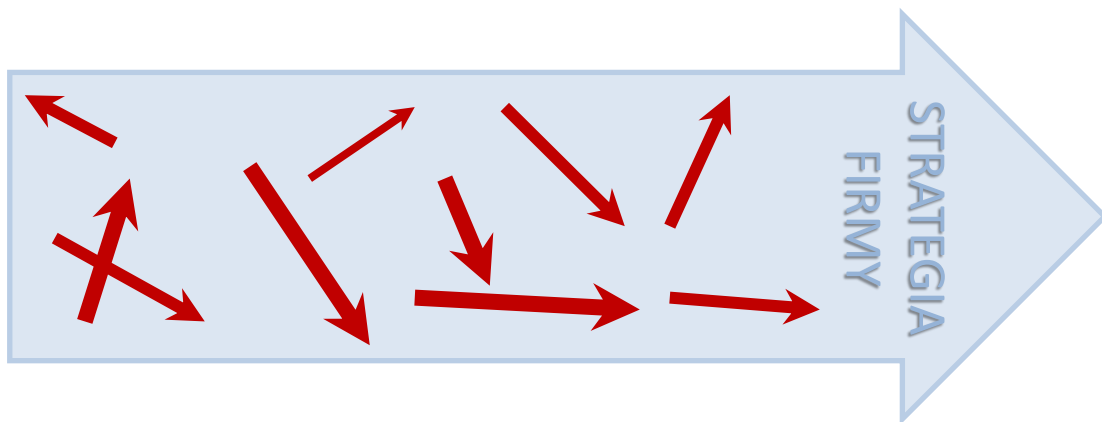
*„Pracodawcy mogą motywować pracowników, jeśli postawią przed nimi cele, które ci ludzie będą **chcieli** osiągnąć”*

Brian Tracy, Benefit 5/2014

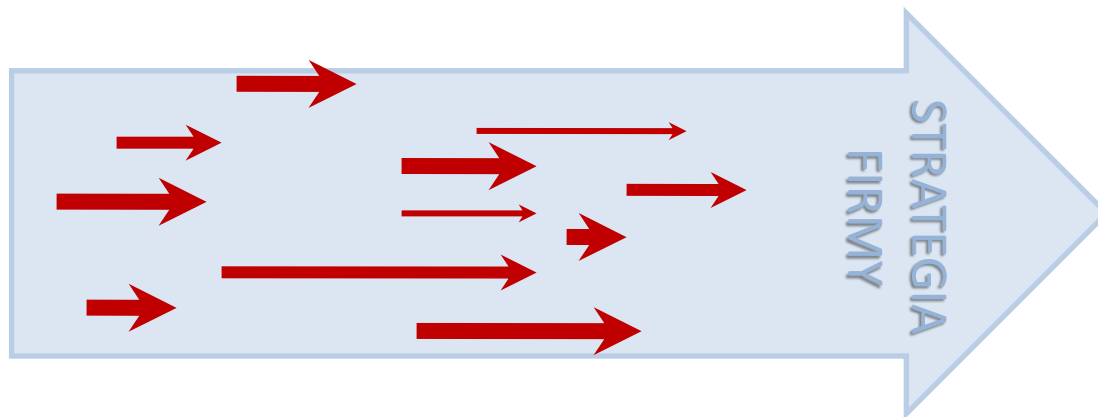
*„Nie da się kogoś motywować z zewnątrz. Motywacja pochodzi z wewnątrz, **trzeba ją odnaleźć w sobie**”*

Brian Tracy, Benefit 5/2014

Jak wykorzystać ZPC do wspierania realizacji strategii firmy



ZPC porządkuje działania prowadzące do realizacji strategii



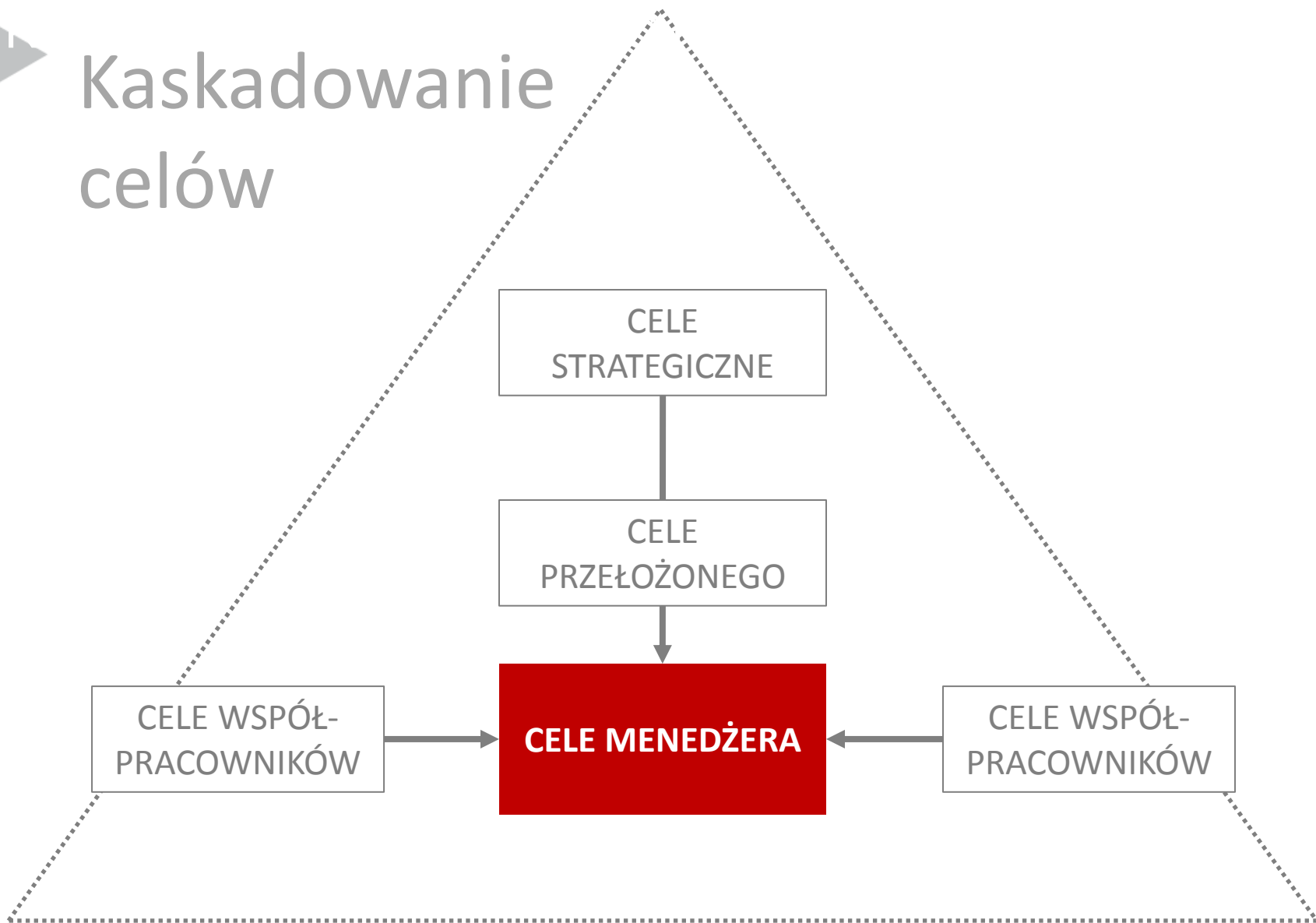
Podstawowe definicje ZPC

- **CEL**
 - Oczekiwany rezultat końcowy
- **ZADANIE**
 - Działanie, które należy wykonać, aby zrealizować cel na oczekiwanym poziomie w określonym czasie
- **WSKAŹNIK (KPI)**
 - Wielkość, za pomocą której mierzymy (oceniaemy) realizację celu
- **WYNIK**
 - Wartość wskaźnika
- **TARGET**
 - Poziom wskaźnika zaplanowany do osiągnięcia w danym okresie
- **KASKADA**
 - Delegowanie celów na niższe poziomy

Definicje - schemat

ZPC	CEL	WSKAŹNIK (KPI)	ZADANIE
Co chcę osiągnąć ?	X		
Ile?		X	
Jak?			X

Kaskadowanie celów



Bank celów - czyli jak skutecznie budować funkcję kontrolingową firmy dzięki Zarządzaniu przez Cele

Skąd mogą pochodzić cele do realizacji w systemie ZPC:

- Ze strategii firmy
- Planów dalszego rozwoju
- Z celów operacyjnych
- Planu realizacji budżetu
- Procedur i zobowiązań wobec instytucji zewnętrznych
- Z zagrożeń i obszarów do rozwoju
- Planu realizacji projektów
- Z sytemu kontrolingowego pozwalającego dzięki ZPC monitorować listę kluczowych dla organizacji wskaźników oceny efektywności jej funkcjonowania.

CYKL ROCZNY ZPC

S
T
A
R
T

CELE STRATEGICZNE
(pierwotna wiązka celów)

PODSUMOWANIE REALIZACJI CELÓW ZA ROK UBIEGY

MAPA CELÓW FIRMY NA ROK KOLEJNY

CELE SKASKADOWANE NA STANOWISKA OBJĘTE ZPC

Kwartalny przegląd celów

ZPC

Kwartalny przegląd celów

REALIZACJA CELÓW

Kwartalny przegląd celów

Grudzień Styczeń

Listopad

Luty

Październik

Marzec

Wrzesień

Kwiecień

Sierpień

Maj

Lipiec

Czerwiec

Dlaczego roczny cykl ZPC?

- Większość firm stosuje roczny cykl rozliczeniowy, czyli proces planowania, ustalania budżetów, raportowania wyników z którym wiąże cykl stawiania i rozliczania celów w systemie ZPC.
- Roczna perspektywa nie wyklucza natomiast możliwości stawiania celów krótkoterminowych i rozliczania poziomu ich realizacji na koniec określonego kwartału w trakcie roku.
- Kwartalne weryfikacja celów jest niezbędna i musi być stosowana do szybkiego wyciągania wniosków i wprowadzania działań zaradczych na wypadek braku przyjętego poziomu realizacji celów rocznych.

Analiza przypadku

Firma naukowo-badawcza, której celem było wykorzystanie Zarządzania przez Cele w momencie przyłączenia jednej ze spółek konkurencji, jako metody wypracowania wspólnych zasad zarządzania poprzez:

- wspólne określanie celów długo i krótkookresowych,
- kaskadę na podległe jednostki terenowe oraz
- uruchomienie mechanizmów współpracy pomiędzy jednostkami połączonych firm w trakcie wspólnej realizacji celów.

Co zamierzano osiągnąć wdrażając ZPC

- Zwiększenie **efektywności biznesu** poprzez objęcie wszystkich jednostek terenowych jednym spójnym systemem ambitnych celów.
- Wdrożenie **procesu cyklicznego definiowania**, wzajemnego korelowania, kaskadowania i rozliczania celów, których osiągnięcie prowadzi do zrealizowania celów strategicznych całej spółki.
- Objęcie wdrożeniem menedżerów **najwyższych szczebli zarządzania** (Zarząd, Dyrektorzy), w celu wypracowania wspólnego rozumienia nowego sposobu działania i wymiany wiedzy w celu wzajemnego wspierania się w osiąganiu celów założonych na poziomie całej organizacji a nie tylko celów poszczególnych jednostek.

Co zamierzano osiągnąć wdrażając ZPC

- Wykorzystanie do sprawnego wdrożenia systemu Zarządzania Przez Cele aplikacji IT porządkującej zasady, ułatwiającej kaskadę celów i wspólny wgląd do osiągniętych wyników w zakresie realizacji poszczególnych celów na poziomie jednostek jak i całej organizacji.
- Przeszkolenie i przygotowanie menedżerów do kompleksowego zarządzania systemem ZPC w **kolejnych cyklach** wyznaczania i rozliczania celów na niższych poziomach zarządzania organizacją.

Plan wdrożenia systemu Zarządzania przez Cele

Etap 0

Opracowanie zasad systemu ZPC w organizacji wraz z określeniem zakresu oddziaływania systemu na poszczególne elementy zarządzania w tym jako opcja narzędzia IT do stawiania a następnie rozliczania realizacji celów

Etap 1

Identyfikacja kluczowych wskaźników osiągnięcia wyników związanych ze sposobem funkcjonowania organizacji oraz oszacowanie wpływu realizacji celu na wskaźniki finansowe firmy

Etap 2

Przygotowanie wiązki celów kluczowych do kaskady na niższe szczeble zarządzania

Plan wdrożenia systemu Zarządzania przez Cele

Etap 3

Kaskada celów wraz z miernikami ich osiągnięcia na poziom kluczowej kardy zarządzającej

Etap 4

Mechanizm monitorowania postępów w realizacji celów i udzielania wsparcia w przypadku problemów wykraczających poza obszar kompetencji podwładnych – procedury zarządzania przez cele w organizacji

Uzyskane rezultaty wdrożenia Zarządzania przez Cele

- Określono kluczowe wskaźniki efektywności dla poszczególnych jednostek i menedżerów
 - Produkt: lista KPI do wpisania w opisy stanowisk
- Ustalono zasady i procedurę stawiania i rozliczania celów
 - Produkt: regulamin, karty celów
- Przeszkolono oceniających z zasad stawiania, monitorowania i rozliczania celów
 - Produkt: Warsztaty dla managerów
- Dokonano audytu pierwszego procesu kaskadowania celów
 - Produkt: Raport zawierający wnioski i rekomendacje dla zarządu, informacja zwrotna dla managerów

Uzyskane korzyści wdrożenia systemu ZPC

- Uspójnienie działań kadry zarządzającej
- Motywacja do wspólnego osiągnięcia celów
- Wdrożenie kultury odpowiedzialności i upełnomocniania
- Wzrost zysku firmy oraz wzrost wynagrodzeń pracowników na zasadach partycypacji w ponadprzeciętnym zysku



Warunki sukcesu funkcjonowania ZPC

Podstawą efektywności systemu ZPC są:

- Stałe monitorowanie procesu
- Raportowanie wyników
- Okresowy przegląd i sprawiedliwe rozliczanie celów