

Wydawnictwo
Verlag Dashofer Sp. z o.o.
Al. Krakowska 271
02-133 Warszawa
www.dashofer.pl



Wiedza praktyczna:
Zarządzanie poprzez cele

Autor: **Peter Maas**

Wiedza praktyczna: Zarządzanie poprzez cele

Spis treści:

1. Definicja celów	3
2. Rodzaje celów	3
3. Wytarczanie celów	5
4. Kryteria jakości celów	6
5. Warunki zarządzania poprzez cele	10
6. Uzgadnianie celów	11
7. Kontrakt	11
8. Określanie a uzgadnianie celów	13
9. Rozmowa dotycząca uzgodnienia celów	15
10. Wady procesu uzgodnień celów	17
11. Formularz	17
12. Bodźce motywacyjne i premie	18
13. Podsumowanie	18
14. Wykaz proponowanej literatury	21



Copyright 2011 Dashofer Holding Ltd.
& Wydawnictwo Verlag Dashofer
Sp. z o.o. Warszawa.

ISBN 978-83-7537-087-4

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo
do tytułu i licencji jest własnością
Dashofer Holding Ltd.

Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub
fragmentów niniejszej publikacji,
również na nośnikach magnetycznych
i elektronicznych bez zgody Wydawcy
jest zabronione.

Ze względu na stałe zmiany
w polskim prawie oraz niejednolite
interpretacje przepisów Wydawnictwo
nie ponosi odpowiedzialności
za zamieszczone informacje.

Wydawnictwo nie odpowiada
w szczególności za treść
przedstawionych stron internetowych.

Redaktor odpowiedzialny:
Renata Murlikowska
murlikowska@dashofer.pl

Skład: Krzysztof Zabielski
Edycja: Małgorzata Sieradzka-Krusińska

Autor:

PETER MAAS

Doradca personalny oraz trener personalny, dyplomowany psycholog.
10 lat pracy jako doradca w DGP, Düsseldorf, Niemcy.

3 lata pracy jako trener i kierownik projektu w Kienbaum Consulting,
od 1996 pracuje na własny rachunek.

„Zarządzanie poprzez cele”

1. Definicja celów

Cel, według encyklopedii Brockhaus, oznacza „(...) stan, który został stworzony przez indywidualny, wolny wybór i decyzję. Urzeczywistnia się on poprzez działanie, a planowanie i realizacja są dla niego elementami przewodnimi. Wszelkie zamierzone działanie jest określone przez cele i uzasadnione przez motywy, które każdemu celowi nadają wartość (...)”.

Tym samym, cele stanowią „zmianę obecnego stanu”, ponieważ cel jest zawsze czymś, co nie zostało jeszcze osiągnięte. Można mieć cele zarówno prywatne, jak i zawodowe, jednak do wszystkich tych obszarów odnosi się powiedzenie Lao-tse: „kto nie wie, dokąd chce dopłynąć, ten nie będzie miał pomyślnych wiatrów”. Stąd też cele odnoszą się również do pracy zawodowej, są tu wręcz niezbędne. Wg Kleinbecka (1991), funkcja celów w zarządzaniu sprowadzona została do czterech mechanizmów, które mają wpływ na wydajne działanie.

Cele...

- nadają działaniu kierunek,
- zwracają uwagę na ważne dla danego działania informacje,
- w przypadku wyższych celów wymuszają większy wysiłek i wytrwałość,
- oddziałują również pośrednio, przyczyniając się do tworzenia specyficznych dla określonych zadań – strategii i planów.

2. Rodzaje celów

Na poziomie organizacji i przedsiębiorstw rozróżniam trzy rodzaje celów: **cele strategiczne, cele taktyczne i cele operacyjne**. Uderzające jest to, że określenia te brzmią po wojskowemu. Bierze się to stąd, że cele te, tak jak i wiele innych elementów nowoczesnej nauki o zarządzaniu, można sprowadzić do modeli, które mają swój początek w dziedzinie wojskowej.

Cele strategiczne organizacji to cele, które odnoszą się do całej organizacji lub całego przedsiębiorstwa. Przy tym niekoniecznie obowiązują one każdą z komórek organizacji w ten sam sposób – chodzi nam raczej o ogólne cele organizacji. Są one często sformułowane relatywnie abstrakcyjnie (a poprzez to nie muszą – w przeciwieństwie do celów taktycznych i operacyjnych – podporządkowywać się opisanym w rozdziale 4 kryteriom jakości celów). Ponadto, cele te mają dość szeroki horyzont czasowy (najczęściej od 5 do 10 lat – stąd też często nazywane są celami średniookresowymi).

Cele strategiczne mogą wywodzić się z najróżniejszych źródeł, np.:

- a) zarząd danej organizacji (kierownicy, szefowie, itp.) ma pewną wizję i spisuje ją w formie strategii,
- b) sugestie mogą również pochodzić od załogi, która zainspiruje kierownictwo organizacji do sformułowania strategii,
- c) zmiany zachodzące w otoczeniu lub na rynku, na którym działa organizacja, mogą wymusić dopasowanie się lub stworzą nowe szanse, które znajdą swe odbicie w strategii, itp.

Obojętne z jakiego źródła (lub z jakich źródeł) zrodziła się strategia, zawsze została ona ustalona przez kierownictwo organizacji. Dlatego też ustalenie strategii rzadko jest procesem demokratycznym (zarówno organizacje, jak i przedsiębiorstwa rzadko są systemami demokratycznymi), lecz zadaniem narzuconym „z góry”.

Przykład strategicznego celu szkoły wyższej:

„Zostać przyjętym w poczet elitarnych uniwersytetów”.

Przykład strategicznego celu przedsiębiorstwa:

„Stać się firmą produkującą na rynku polskim”.

Przykład strategicznego celu gminy:

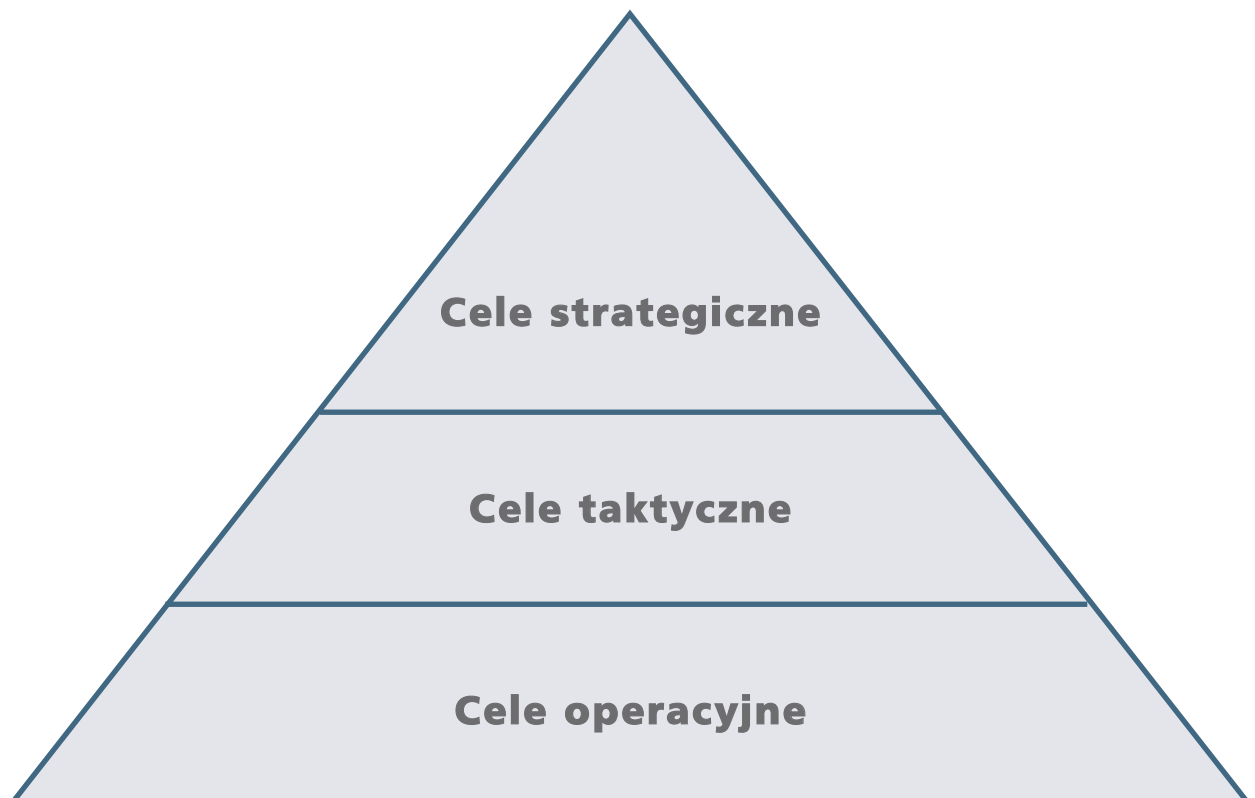
„Stać się najbardziej przyjaznym miastem dla dzieci w Wielkopolsce”.

Od celu strategicznego wyprowadzane są **cele taktyczne**. Cel taktyczny nie dotyczy już organizacji jako całości, lecz tylko jej części (np. działy, referaty, komórki). Najwyższy szczebel, znajdujący się tuż poniżej szczebla kierowniczego (np. zarządu lub kierownictwa firmy), można więc określić jako „pierwszy szczebel taktyczny”, a leżące pod nim poziomy stanowią „drugi szczebel taktyczny”, itp.

Cele taktyczne zawsze dotyczą części organizacji znajdującej się w strukturze firmy oraz podlegają wymienionym w rozdziale czwartym kryteriom jakości i z reguły są uzgadniane lub ustalone w sposób wiążący na okres jednego roku.

Poniżej najniższej taktycznej warstwy organizacji napotykamy jednostkę, która stanowi szczebel operacyjny. Tutaj z kolei mamy do czynienia z **celami operacyjnymi**, które zawsze dotyczą poszczególnych osób i muszą być sformułowane według przytoczonych w dalszej części kryteriów jakości. Również w tym przypadku horyzont czasowy wynosi 1 rok.

Jak pokazuje poniższy diagram – rodzaje celów uporządkowane są hierarchicznie:



Podsumowując to, co zostało powiedziane powyżej:

- Cele strategiczne:** dotyczą całej organizacji lub całego przedsiębiorstwa.
- Cele taktyczne:** dotyczą części organizacji lub przedsiębiorstwa znajdującej się powyżej jednostki, np. działu, wydziału, itp.
- Cele operacyjne:** dotyczą zawsze pojedynczych osób.

Cele taktyczne i operacyjne są uzgadniane lub ustalane w sposób wiążący na okres jednego roku i formułowane zgodnie z kryteriami jakości. Nie dotyczy to jednak strategii.

3. Wytyczanie celów

W procesie wytyczania celów, z całościowej strategii tworzy się cele poszczególnych poziomów organizacji znajdujących się poniżej szczybla kierowniczego. Odbywa się to zwykle według prostego wzoru, poprzez znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania:

Dla przedsiębiorstwa prywatnego:

W jaki sposób dział personalny może przyczynić się do zrealizowania strategii firmy? (cel taktyczny)

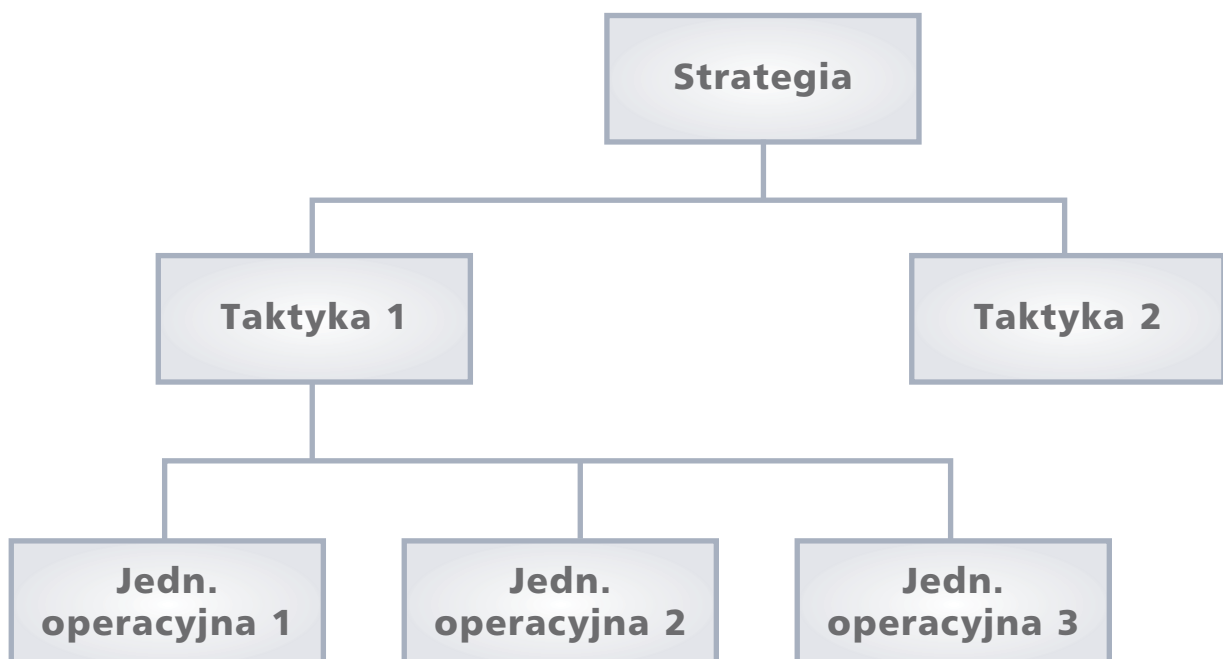
W jaki sposób specjalista ds. zatrudnienia może przyczynić się do realizacji celów działu personalnego? (cel operacyjny)

Dla urzędów:

Co może uczynić dział personalny, aby zrealizować strategię? (cel taktyczny)

Co może uczynić specjalista ds. pracowniczych, aby zrealizować cele działu personalnego? (cel operacyjny)

Graficznie wytyczanie celów wygląda więc następująco:



W idealnym przypadku wszystkie cele warstwy operacyjnej obszaru taktycznego składają się na cel taktyczny tego obszaru (tak więc, np. ze wszystkich celów pracowników danego działu wynikają cele kierownika/kierowniczkę działu). Na dłuższą metę, wszystkie cele taktyczne powinny realizować cel strategiczny.

Wytyczanie celów może być przeprowadzone przez kadrę kierowniczą bez udziału niższego szczebla (np. kierowniczka/kierownik działu ustala wszystkie cele swoich pracowników bez ich udziału). Nazywamy to wówczas odgórnym wytyczaniem celów. Alternatywą jest sytuacja, w której kadra kierownicza uzgadnia cele z poszczególnymi pracownikami indywidualnie (podczas rozmów w cztery oczy). Taki sposób postępowania określamy jako wytyczanie celów poprzez ich uzgodnienie. Obydwa sposoby omówię dokładniej w rozdziale 8.

4. Kryteria jakości celów

Aby można było wytyczać cele w sposób rozsądny, powinny one spełniać kilka kryteriów jakości. W ten sposób, w znacznym stopniu można uniknąć niejasności i niezgodności. Kryteria jakości dzielą się na: „kryteria formalne” oraz „kryteria dotyczące treści”. Przy czym, formalne kryteria jakości dotyczą sposobu sformułowania celu (język), natomiast kryteria odnoszące się do treści dbają o to, aby nie ustalono lub nie wyznaczono odgórnie żadnego „głupstwa”.

Przegląd kryteriów jakości:

1) Kryteria formalne

(czyli ze wzg. na sformułowanie cel powinien być):

- jednoznaczny,
- wymierny,
- ograniczony czasowo,
- personalny.

2) Kryteria dotyczące treści

(czyli ze wzg. na treść cel powinien być):

- podlegający oddziaływaniom,
- osiągalny,
- wolny od sprzeczności,
- budzący zaangażowanie,
- akceptowany.

Ad. 1) – Formalne kryteria jakości

Na początek chciałbym się zająć formalnymi kryteriami jakości, które generalnie rzecz biorąc odpowiadają za to, aby sformułowanie celów pod względem językowym było jasne i jednoznaczne.