

## Zarządzanie przez cele jako szansa na poprawę efektywności organizacyjnej i zespołowej w organizacji

Ministerstwo Skarbu Państwa (MSP) wdrożyło usprawnienie w obszarze **zarządzania przez cele (ZPC)** ukierunkowane na zwiększenie efektywności realizacji celów postawionych przed urzędem oraz wzmocnienie potencjału pracowników w zakresie doboru prawidłowych celów, zadań i mierników, jak również oceny ich realizacji.

ZPC (ang. *MBO - Management by Objectives*) pozwala na skuteczne zarządzanie organizacją zgodnie z jej celami strategicznymi poprzez ustanowienie sprawnego mechanizmu wyznaczania, kaskadowania (delegowania) i monitorowania realizacji celów.

Wdrożenie metody ZPC w organizacji:

- umożliwia właściwe powiązanie celów poszczególnych pracowników z celami organizacji,
- sprzyja poznaniu przez pracowników celów organizacji i utożsamieniu się z nimi, a także integruje pracowników wokół wspólnych celów,
- zapewnia bardziej obiektywną ocenę efektywności organizacji oraz pracy pracowników,
- zwiększa samodzielność i zaangażowanie kadry kierowniczej i podwładnych przy realizacji powierzonych im zadań i obowiązków,
- zastępuje kontrolę z „zewnątrz” motywującą samokontrolą,
- wzmacnia partycypacyjny charakter zarządzania organizacją.

Kluczowe elementy ZPC to:

- wspólne ustalanie celów do realizacji przez kadre zarządzającą z podwładnymi,
- ściśle powiązanie celów indywidualnych z nadrzędnymi celami strategicznymi,
- precyzyjne sformułowanie celów (np. w oparciu o metodę SMART),
- autonomia w realizacji celów,
- ocena wyników – okresowa ocena pracowników.

Proces wyznaczania celów rozpoczyna się od wyznaczenia celów strategicznych organizacji. Poprawnie zbudowana strategia wyraża cele długoterminowe organizacji odpowiadające generalnym kierunkom jej działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów<sup>1</sup>.

Pierwszym krokiem w procesie budowania systemu zarządzania w oparciu o ZPC jest wyznaczenie na podstawie celów strategicznych, celów dla najwyższej kadry kierowniczej organizacji. W wyniku tego procesu powstaje tzw. *podstawowa wiązka celów*.

Następnie naczelne kierownictwo organizacji dokonuje podziału celów na cele szczegółowe i deleguje je podległym dyrektorom (cele taktyczne), którzy z kolei wyznaczają swoim podwładnym (np. naczelnikom wydziałów) cele operacyjne na podstawie celów, które otrzymali do realizacji od swoich przełożonych. Opisany proces nazywany jest *kaskadowaniem*. Podstawowym założeniem kaskadowania jest to, że cele podwładnego

---

<sup>1</sup> Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge, 1962.

wynikają z celów przełożonego, tworzenie celów i ich rozdział „z góry na dół” pozwala na delegowanie odpowiedzialności za rezultat.

Postępy w realizacji celów powinny być monitorowane na bieżąco, pozwala to dokonać systematycznej oceny stopnia ich realizacji i przeanalizować czynniki zagrażające osiągnięciu oczekiwanych wyników. Na tym etapie realizacji cyklu ZPC podwładnemu powinna być udzielona informacja zwrotna w zakresie oceny efektywności jego pracy (przełożony zapoznaje się także m.in. z potrzebami podwładnego, przyczynami ewentualnych problemów oraz propozycjami zmian, itp.).

Zachęcamy do zapoznania się z prezentacją wykorzystywaną podczas szkoleń oraz z informatorem przedstawiającym w ogólnym zarysie teoretyczne aspekty zarządzania przez cele. Materiały zostały opracowane przez wykonawcę zewnętrznego na użytek niniejszego usprawnienia.

Szczegółowe informacje na temat usprawnienia można uzyskać w Ministerstwie Skarbu Państwa (osoba kontaktowa: Pan Andrzej Krawczyk, Naczelnik Wydziału Polityki Personalnej, tel.: 22 695-88-90).