



# Zarządzanie przez cele

*„Dajcie ludziom swobodę działania,  
a zaskoczą was swoją pomysłowością”*

*Peter F. Drucker*

Autorzy: Anetta Wróblewska oraz Marta Gochnio, firma Gamma.

# SPIS TREŚCI:

|  |    |
|--|----|
| 1. WSTĘP OD AUTORÓW .....  | 3  |
| 2. CZYM JEST ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE? .....   | 3  |
| 3. JAK POWSTAJĄ CELE W ORGANIZACJI? .....  | 6  |
| 3.1 Jak przełożyć cele strategiczne organizacji na cele komórek organizacyjnych i pracowników? ..... | 7  |
| 3.2 Rola osób uczestniczących we wdrażaniu ZPC .....   | 10 |
| 3.3 W jaki sposób dzielić cele? .....  | 10 |
| 3.4 Jak dobrać wskaźniki oceny realizacji celów? .....   | 13 |
| 3.5 Formularze oceny pracownika w zakresie stopnia realizacji celów .....                            | 18 |
| 3.6 Jak przeprowadzić proces wdrożenia ZPC w organizacji? .....                                      | 23 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 26 |



## 1. Wstęp od autorów

Poradnik, który macie Państwo przed sobą stworzyliśmy z myślą o wszystkich zainteresowanych zastosowaniem modelu zarządzania przez cele (ZPC) w urzędach administracji publicznej. Być może zastanawiacie się Państwo: czy zarządzanie przez cele jest możliwe do wdrożenia w urzędzie? lub w jaki sposób przygotować, zaplanować i przeprowadzić proces jego implementacji?

Inspiracją do stworzenia tego opracowania były dla nas między innymi doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji usprawnienia w zakresie ZPC w Ministerstwie Skarbu Państwa w 2011 r. oraz towarzyszące zainteresowanie przedstawicieli innych urzędów administracji publicznej tą metodą zarządzania.

Niniejsza publikacja ma charakter informatora, w którym przedstawiamy w ogólnym zarysie teoretyczne aspekty zarządzania przez cele, w tym główne założenia tej metody oraz praktyczne wskazówki pomocne w procesie wdrażania i funkcjonowania ZPC.

Publikacja została przygotowana przez firmę Gamma sp. j. w ramach projektu „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

## 2. Czym jest zarządzanie przez cele?

ZPC jako koncepcja zarządzania została po raz pierwszy opisana w 1954 r. w książce „*The Practice of Management*” autorstwa **Petera F. Druckera**. Pisał on w niej, iż **"skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi"**. Koncepcja przedstawiona w książce została nazwana "zarządzaniem przez cele i samokontrolę".

Atrakcyjność techniki ZPC wynika z przyjętego w niej założenia, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy pracownik ma za zadanie wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy pracownicy osiągną własne cele, zostaną wówczas zrealizowane cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a dzięki temu cele organizacji.

Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, **zorientowaną na wynik**, możliwą do zastosowania w każdej organizacji. ZPC funkcjonuje już od kilku dekad w sektorze prywatnym i publicznym oraz w organizacjach pozarządowych na całym świecie. Wdrażając ZPC w organizacji, należy każdorazowo uwzględnić specyfikę i sposób jej funkcjonowania oraz dostosować założenia modelu do uwarunkowań organizacyjnych. Odnosi się to w szczególności do urzędów administracji publicznej, które są szczególnym typem organizacji, specyficznym ze względu na rodzaj oraz rangę realizowanych celów, dlatego też w ich przypadku technika ZPC powinna zostać w pełni dostosowana do standardów i procedur funkcjonujących w administracji publicznej.

Jednym z głównych założeń ZPC jest ustalanie konkretnych celów i otrzymywanie określonych rezultatów, pozostawiając swobodę decyzyjną pracownika w odniesieniu do sposobu ich osiągnięcia. Takie podejścia do zarządzania zakładają, że wyznaczenie celu jest bodźcem motywującym pracownika do działania i powoduje zarazem, iż staje się on bardziej zdeterminowany w dążeniu do jego realizacji. Wynika to bezpośrednio z definicji motywacji, rozumianej jako „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego” (Kozdrój A., 1990). Motywacja, inicjatywa i aktywność każdego pracownika w osiąganiu oczekiwanych rezultatów są czynnikami szczególnie istotnymi z punktu widzenia organizacji oraz założeń metody ZPC.

ZPC stanowi sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na realizacji jej strategicznych i operacyjnych celów. Model ZPC buduje się poprzez stawianie celów strategicznych i ich delegowanie (kaskadowanie), monitorowanie, ocenę stopnia ich realizacji oraz powiązanie uzyskanych rezultatów z systemem nagród.

**O skuteczności ZPC w danej organizacji decyduje sposób zdefiniowania celów oraz ich dobór. Podstawowe zasady tego modelu wydają się być proste i zrozumiałe, jednak praktyczna umiejętność poprawnego zaprojektowania systemu zarządzania opartego na ZPC, zdefiniowania celów, doboru odpowiednich wskaźników i precyzyjnego ich kalibrowania do potrzeb organizacji wymaga wytężonej pracy i zaangażowania osób objętych ZPC.**

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu zarządzania przez cele w organizacji, warto zapoznać się z korzyściami, jakie przyniesie on pracownikom i całej organizacji, jednakże należy także wziąć pod uwagę jego słabe strony.

Zastosowanie w administracji publicznej techniki ZPC może przynieść wiele korzyści. Do głównych zalet tej metody, wymienianych przez jej propagatorów należy, między innymi to, że:

- wymusza taktyczne i operacyjne planowanie "z góry na dół",
- sprzyja poznaniu przez pracowników celów organizacji i utożsamieniu się z nimi,
- wiąże ściśle cele poszczególnych pracowników z celami organizacji,
- formułowanie celów indywidualnych pracowników determinowanych przez cele strategiczne jest działaniem zapewniającym aktywne włączenie się wszystkich pracowników w efektywne funkcjonowanie urzędu,
- zapewnia bardziej obiektywną ocenę działań dzięki koncentracji uwagi na konkretnych osiągnięciach,
- umożliwia pracownikom ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji,
- wzmacnia działania organizacji osobistym zaangażowaniem pracowników,
- uodparnia organizację na niespodziewane zmiany w jej otoczeniu,
- zwiększa samodzielność i zaangażowanie kadry kierowniczej i podwładnych,

- wyzwała wśród pracowników innowacyjność,
- szerzej rozkłada odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji,
- zastępuje kontrolę z "zewnątrz" motywującą samokontrolą,
- zapewnia większe poczucie integracji załogi wokół wspólnych celów,
- stanowi zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji,
- wzmacnia partycypacyjny charakter zarządzania organizacją.

Wśród korzyści wymienianych przez kadrę kierowniczą organizacji, w których funkcjonuje sprawny system zarządzania przez cele najczęściej wymienia się: uzyskanie kontroli nad realizacją zadań poprzez system monitorowania celów, obiektywne dokonywanie oceny realizacji celów (motywujący element dla pracowników) poprzez wyznaczenie konkretnych, mierzalnych wskaźników ich oceny, dzięki czemu pracownicy wiedzą z czego i kiedy będą rozliczani oraz delegowanie odpowiedzialności za realizację celów na poszczególnych pracowników.

Decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania przez cele nie powinna być podejmowana zbyt pochopnie. Należy pamiętać, że prócz zalet wymienionych powyżej, ZPC ma także pewne słabości. Po pierwsze, implementacja ZPC jest procesem wymagającym czasu. Nie uzyskujemy szybkich efektów, bezpośrednio po wdrożeniu. Osiągnięcie widocznych rezultatów jest przesunięte w czasie, a pracochłonny i wymagający współdziałania wielu osób proces ustalania celów i ich hierarchii może być przyczyną osłabienia zaangażowania pracowników jeszcze w trakcie jego wdrażania.

Do skutecznego wdrożenia ZPC niezbędne jest uzyskanie wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa organizacji oraz zaangażowanie się kadry kierowniczej w proces jego wdrażania. Bez „zielonego światła” ze strony kierownictwa korzystanie ze wszystkich możliwości ZPC staje się nierealne. Praktyczne zastosowanie modelu wymaga więc dojrzałości kadry kierowniczej.

Jako argument przeciwko ZPC często wymieniane jest to, że skupia on uwagę na celach konkretnych i wymiernych, pozostawiając na drugim planie "miękkie aspekty" związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, których efektywna realizacja zależy od kompetencji kadry kierowniczej w zakresie rozpoznania potrzeb i możliwości rozwojowych pracowników oraz doboru odpowiednich do dojrzałości pracowników metod pracy.

Podsumowując, efektywnie wdrożony i monitorowany w danej instytucji system zarządzania przez cele zapewnia transparentność jej funkcjonowania. Jasno wyznaczone cele i mierniki wskazują oczekiwany poziom realizacji zadań oraz rzeczywisty poziom ich wykonywania, w związku z czym, organizacja ma możliwość na bieżąco monitorować efektywność swoich działań i je doskonalić.

### 3. Jak powstają cele w organizacji?

Cel to stan oczekiwany, docelowy. To dążenie do uzyskania konkretnie zdefiniowanej zmiany. Zmianę można efektywnie przygotować i przeprowadzić jedynie w przypadku dokonania analizy aktualnego stanu funkcjonowania organizacji. Staranna i dokładna analiza wszystkich uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych determinuje również poprawną budowę celów (strategicznych, operacyjnych i taktycznych).

Poprawnie sformułowane cele powinny charakteryzować się cechami zgodnymi z koncepcją SMART (akronim od angielskich słów).

Każdy cel zgodnie z koncepcją SMART powinien być:



**Specific** - sprecyzowany, konkretny, szczegółowy i dobrze zdefiniowany. Przekazuje informacje wprost wskazując na pożądany wynik. Dobrze sformułowany cel powinien komunikować, co przełożony chciałby, aby się zdarzyło i jaką ma wizję stanu docelowego.



**Measurable** - mierzalny. To taki cel, którego realizację jesteśmy w stanie monitorować i mierzyć.



**Achievable** - osiągalny. Cele nie mogą być zbyt trudne do osiągnięcia, bo wtedy podwładni tracą motywację. Nie mogą też być zbyt łatwe, bo wówczas nie stanowią wyzwania. Jeśli cele są zbyt odległe w czasie, przełożonym trudno jest zmotywować siebie i podwładnych do ich realizacji.

**Ambitious** - ambitny. Cel nie może być również zbyt łatwy do osiągnięcia, musi stanowić wyzwanie dla pracowników i motywować ich do działania.



**Realistic** - realistyczny. To taki cel, który da się osiągnąć za pomocą posiadanych zasobów. Osiągnięcie każdego celu strategicznego organizacji wymaga zasobów takich jak kompetencje pracowników, środki finansowe, wyposażenie, procedury, itp.

**Relevant** – istotny (dla organizacji). To kryterium jest szczególnie ważne z punktu widzenia ZPC, dotyczy priorytetów organizacji i powiązania działań pracownika z jej strategią.



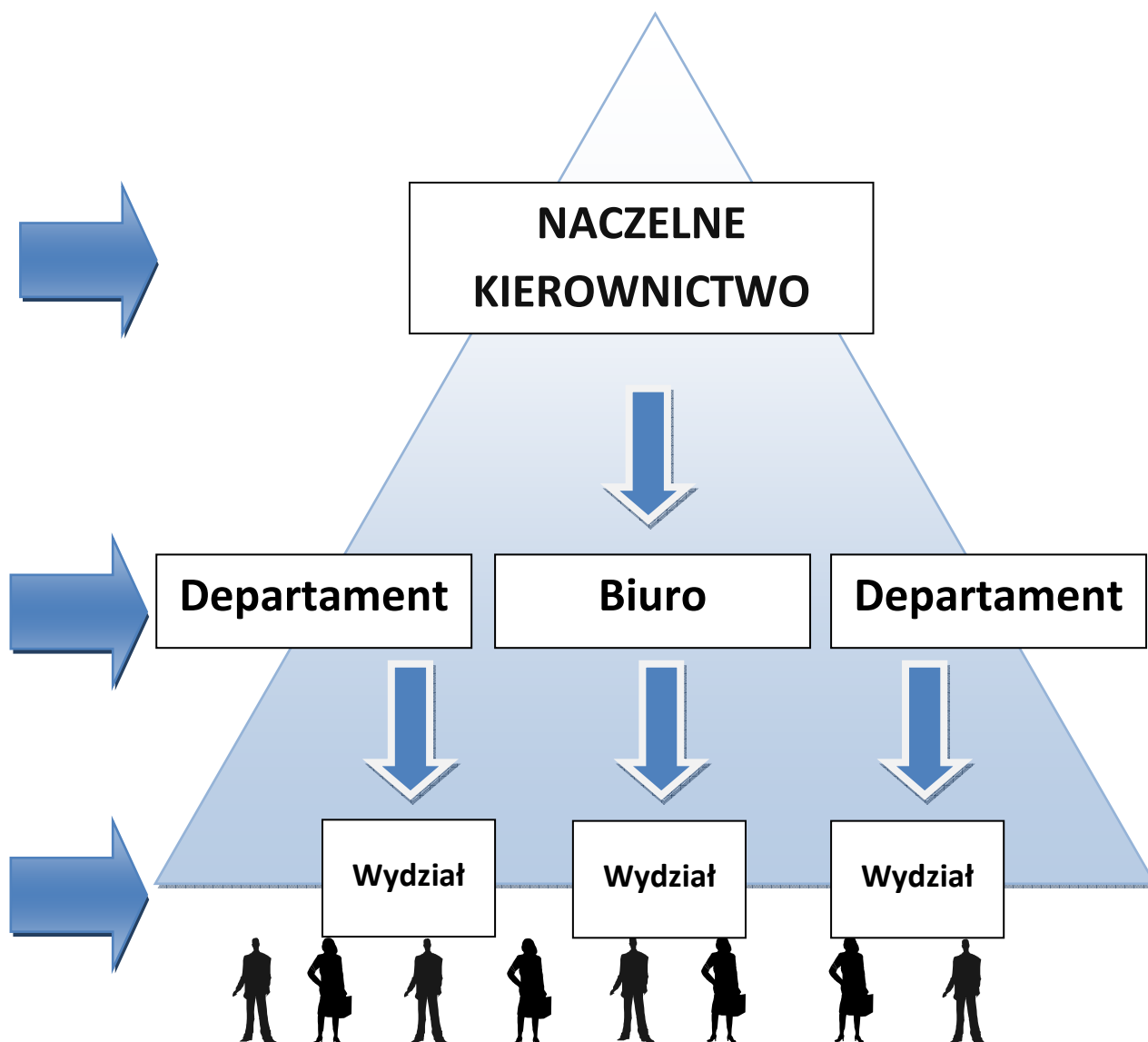
**Time-Bound** - określony w czasie. Oznacza to, że cel ma mieć wyraźnie sformułowany termin realizacji. Terminy, same w sobie, mają bardzo dużą moc motywacyjną, zaś ich brak zmniejsza motywację, gdyż nie pojawia się wtedy

presja zewnętrzna, np. w postaci negatywnych konsekwencji za niewykonanie zadania w terminie. Terminy są ważne zwłaszcza przy celach bardziej złożonych i projektowych, kiedy realizacja jednego celu uruchamia inne cele.

### 3.1 Jak przełożyć cele strategiczne organizacji na cele komórek organizacyjnych i pracowników?

Proces wyznaczania celów rozpoczyna się od określenia strategii 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 (Chandler A.D., 1962). Strategia powinna uwzględnić zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (np. zmiany na rynku pracy, zmiany przepisów unijnych) i odnosić się do planowanych (przez naczelne kierownictwo) efektów podejmowanych przez całą organizację działań.

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**. W kolejnym kroku najwyższe kierownictwo organizacji dokonuje podziału celów na cele szczegółowe i deleguje je podległym dyrektorom/kierownikom (cele taktyczne). Następnie każdy przełożony (np. dyrektor departamentu) wyznacza swoim podwładnym (np. naczelnikom wydziałów) cele operacyjne na podstawie tych, które sam otrzymał od swojego zwierzchnika. Opisany proces nazywany jest **kaskadowaniem**. Podstawowym założeniem kaskadowania jest to, że cele podwładnego wynikają z celów przełożonego, a tworzenie celów i ich rozdział „z góry na dół” pozwala na delegowanie odpowiedzialności za rezultat.



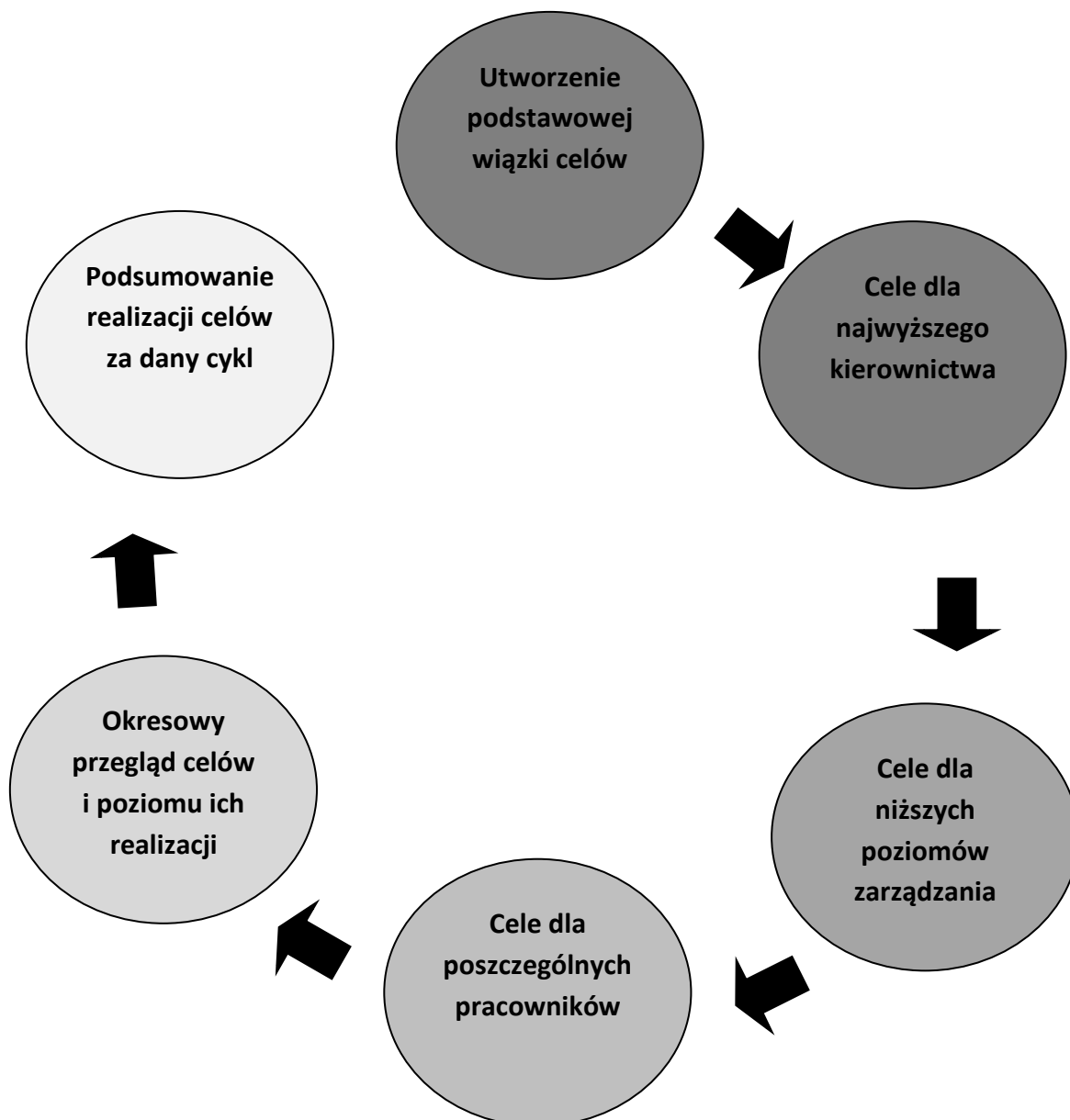
**Rysunek 1: Model kaskadowania celów<sup>1</sup>**

W procesie wyznaczania i kaskadowania celów należy uwzględnić również czynniki wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, które mogą mieć wpływ na proces tworzenia celów. W tym kontekście należy zastanowić się, czy w pełni uwzględniono wszystkie źródła celów np.: budżet zadaniowy i priorytety w danym roku budżetowym, procedury i zarządzenia wewnętrzne, zobowiązania wobec innych instytucji, zakres obowiązków na danym stanowisku pracy, indywidualne programy rozwoju zawodowego pracowników.

<sup>1</sup> Por.: Reinfuss R., MBO. *Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, str. 27.



Większość organizacji stosuje roczny cykl funkcjonowania ZPC. Rozpoczyna go ustalenie celów strategicznych, następnie odbywa się proces kaskadowania, którego elementem jest wyznaczenie celów poszczególnym pracownikom, a kończy rozliczenie realizacji celów w danym okresie. Poniżej przedstawiono uproszczony schemat działań w trakcie jednego cyklu:



Rysunek 2. Roczny cykl zarządzania przez cele

## 3.2 Rola osób uczestniczących we wdrażaniu ZPC

### Naczelne (najwyższe) kierownictwo

- podejmuje decyzję o wdrożeniu zarządzania przez cele w organizacji;
- wraz z zespołem wdrożeniowym projektuje system i dokonuje późniejszych, niezbędnych modyfikacji;
- uzgadnia podstawową wiązkę celów i rozpoczyna proces kaskadowania (na bezpośrednich podwładnych);
- decyduje o kontynuowaniu procesu w kolejnych latach.

### Zespół wdrożeniowy

- przygotowuje i przeprowadza wdrożenie ZPC w organizacji, między innymi poprzez opracowanie harmonogramu, koordynację lub przeprowadzenie koniecznych w trakcie przygotowania i wdrożenia działań (np. analiza istniejącej sytuacji w zakresie zarządzania przez cele w organizacji, zdefiniowanie celów podstawowych, proces kaskadowania celów wewnątrz organizacji, warsztaty podsumowujące);
- może stanowić wsparcie merytoryczne dla kadry kierowniczej w zakresie ZPC;
- koordynuje proces kaskadowania celów;
- stanowi wsparcie doradcze dla osób objętych ZPC oraz egzekwuje wypełnianie założeń modelu (np. prawidłowe wypełnianie arkuszy celów).

### Kadra kierownicza

- odpowiedzialna jest za proces kaskadowania, wyznaczanie celów i ich wskaźników, monitoring realizacji oraz przeprowadzanie rozmów podsumowujących na zakończenie cyklu;
- formalnie odpowiedzialna jest za stworzenie indywidualnych arkuszy celów.

### Pozostali pracownicy objęci ZPC

- są odpowiedzialni za zapoznanie się z celami wyznaczonymi im na dany cykl przez przełożonego oraz do dołożenia wszelkich starań, aby wykorzystać posiadane narzędzia i zasoby do osiągnięcia określonych rezultatów;
- informowanie przełożonego o ewentualnych zagrożeniach uniemożliwiających lub utrudniających realizację celów na zakładanym poziomie.

## 3.3 W jaki sposób dzielić cele?

Kaskadowanie zakłada, że cele podwładnych wynikają z celów przełożonego. Przełożony stawia sobie pytanie: *Co mój podwładny musi osiągnąć, abym zrealizował swój cel?* Odpowiedź na to



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER



pytanie formułuje w postaci celu, czyli oczekiwanego wyniku. Do najczęściej stosowanych metod kaskadowania należy podział *targetowy*, etapowy oraz operacjonalizacja<sup>2</sup>. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę każdej z metod.

#### a. Podział „targetowy”

Cel dzieli się na części i przydziela się każdą z nich podwładnym. Cele podwładnych mają zazwyczaj takie samo brzmienie i stanowią część celu przełożonego. Cele podwładnych składają się na cel przełożonego.



Rysunek 3: Podział *targetowy*

<sup>2</sup> Por.: Reinfuss R. op. cit. str. 122.

### b. Podział etapowy

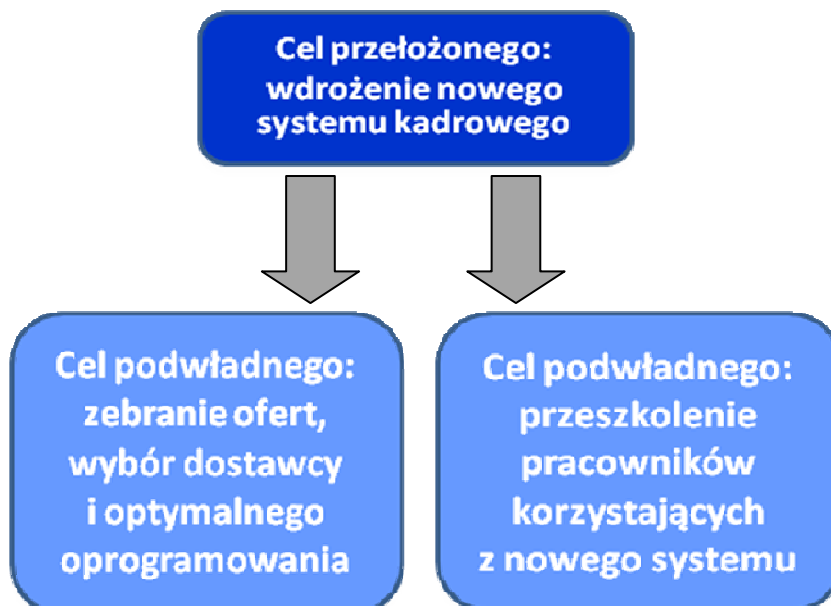
Dotyczy celów składających się z kilku elementów lub etapów, jest często stosowany w projektach.



Rysunek 4: Podział etapowy

### c. Operacjonalizacja

Podstawowym założeniem tej metody jest pozostawienie swobody pracownikowi w doborze narzędzi i metod za pomocą, których zrealizuje on postawiony przed nim cel. Operacjonalizacja wiąże się z opracowaniem przez podwładnego sposobu realizacji celu.



Rysunek 5: Operacjonalizacja

Ważnym aspektem każdej z opisanych powyżej metod kaskadowania celów jest zapewnienie odpowiedniej komunikacji na linii przełożony - pracownik. Jednym ze sposobów komunikowania celów jest spotkanie informacyjne, podczas którego przełożony przedstawia podwładnemu cele indywidualne do realizacji na dany rok. Inną metodą uzgadniania celów jest zaproponowanie przez podwładnego celów indywidualnych, które składają się na realizację celów przełożonego. W takiej sytuacji warunkiem niezbędnym dla zastosowania tej techniki jest szczegółowa wiedza podwładnego o celach jego przełożonego. Ostatecznie to jednak przełożony akceptuje lub modyfikuje zaproponowane przez pracownika jego indywidualne cele. Zdarzają się również sytuacje (na przykład kiedy pojawia się nowy obszar działania, a wraz z nim nowy cel), gdy powinno dojść do wspólnego zdefiniowania celu przez przełożonego i podwładnego. Zastosowanie każdego z powyżej opisanych sposobów komunikacji wymaga dostosowania do sytuacji i kompetencji oraz dojrzałości podwładnego. Bez względu na to, w jaki sposób dokonano podziału celów i jak uzgodniono ich realizację, kolejnym krokiem jest ustalenie kryteriów oceny realizacji celu.

### 3.4 Jak dobierać wskaźniki oceny realizacji celów?

**Zarządzanie przez cele opiera się na wyznaczaniu do realizacji konkretnych celów i rozliczaniu pracowników z uzyskanych wyników.** Nieodłącznym elementem procesu oceny realizacji celów jest ustalenie kryteriów pozwalających przełożonemu i podwładnemu ocenić, czy i w jakim stopniu stan docelowy został osiągnięty. Przy ich konstruowaniu pomocna może być odpowiedź na pytanie: *po czym poznam/poznamy, że dany cel został zrealizowany?* Kryteria, czyli wskaźniki określające poziom realizacji celu muszą być uzgodnione na początku cyklu ZPC, w momencie definiowania celu, czyli w trakcie rozmowy pomiędzy przełożonym, a podwładnymi na początku cyklu ZPC. Dobierając wskaźnik do określonego rezultatu można zadać sobie kilka pytań pomocniczych pozwalających na poprawne skonstruowanie kryteriów i wskaźników realizacji stawianego celu:

1. Co chce się osiągnąć realizując dany cel?
2. Co się powinno zmienić na skutek realizacji celu?
3. Po czym można poznać, że dany cel został osiągnięty?

Odpowiedzi na postawione powyżej pytania pozwolą zidentyfikować kilka wskaźników realizacji celu. Należy wybrać spośród nich jeden lub dwa najważniejsze wskaźniki. Według Michaela Armstronga przy definiowaniu wskaźników **należy pamiętać, aby mierniki dotyczyły wyników, a nie podjętych wysiłków, były obserwowalne i obiektywne, zaś dane do pomiaru muszą być łatwo dostępne**<sup>3</sup>. Warto również skorzystać z mierników już istniejących w urzędzie np. jeśli w latach ubiegłych stosowano jako kryterium oceny realizacji przeprowadzanych projektów, zgodność z harmonogramem działań, to w kolejnym roku można również korzystać z tego wskaźnika. Jeśli wcześniej jako kryterium efektywności działań promocyjnych urzędu uznano wzrost liczby użytkowników korzystających z portalu, to można ponownie wykorzystać ten miernik.

<sup>3</sup> Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, str. 397.

Poniżej przedstawiono przykłady poprawnie skonstruowanych celów i odpowiednio do nich dobrane wskaźniki, a także przykłady błędnie zdefiniowanych celów i wskaźników:

| Prawidłowo zdefiniowany cel   | Wskaźnik realizacji celu  |
|---|---|
| Wdrożenie Indywidualnych Planów Rozwoju Zawodowego po przeprowadzonej pierwszej ocenie okresowej                                    | % wzrostu ocen 4 i 5 w kolejnej ocenie okresowej w stosunku do ocen 3 z oceny przeprowadzonej w 2011  |
| Wdrożenie systemu ZPC w urzędzie w terminie do 03.01.2012   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminowa realizacja kolejnych etapów wdrożenia</li> <li>• Zakończenie procesu wdrożenia wskaźnika osiągalności celów o 35 %</li> <li>• Zmniejszenie liczby korekt w definicji celów i ich wskaźników o 50%</li> </ul> |
| Zwiększenie skuteczności wykonywanego zastępstwa procesowego  | % wzrostu spraw rozstrzygniętych na korzyść urzędu w stosunku do roku ubiegłego o 25%   |
| Ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej i usuwanie barier biurokratycznych oraz doskonalenie współpracy z przedsiębiorcami | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % przedsiębiorców korzystających z uproszczeń i ułatwień w stosunku do roku ubiegłego.</li> <li>• Udział dokumentów obsługiwanych elektronicznie w stosunku do wszystkich dokumentów</li> </ul>                        |
| Doskonalenie współpracy z instytucjami zewnętrznymi   | 100% zrealizowanych inicjatyw strategicznych wymagających współpracy z innymi instytucjami zgodnie z harmonogramem  |
| Usprawnienie realizacji procesów organizacyjnych  | Liczba pozytywnie audytowanych procesów w stosunku do liczby audytowanych procesów.   |
| Standaryzacja procesów organizacyjnych  | Liczba zestandaryzowanych procesów w stosunku do liczby oszacowanych procesów   |
| Doskonalenie systemu motywacyjnego w urzędzie   | Wzrost poziomu satysfakcji pracowników z systemu motywacyjnego, na podstawie przeprowadzonego badania satysfakcji   |

Tabela 1. Przykłady prawidłowo sformułowanych celów i wskaźników ich realizacji

| Błędnie zdefiniowane cele | Błędne wskaźniki |
|---------------------------|------------------|
|---------------------------|------------------|



|   |   |
|---|---|
| Przygotowanie skutecznych przetargów inwestycyjnych                       | Zakończone przetargi                        |
| Skuteczne realizowanie zadań  | Opis realizowanych zadań                    |
| Zapewnienie sprawnej realizacji zadań                                     | Liczba wykonanych zadań w ciągu 1 tygodnia  |
| Przygotowanie rzetelnej ekspertyzy dotyczącej efektywności pracy wydziału | Powstanie ekspertyzy                        |
| Unikanie sytuacji konfliktowych w dziale                                  | Liczba godzin szkoleń z zakresu komunikacji |

Tabela 2. Przykłady błędnie zdefiniowanych celów i wskaźników

**Błędnie zdefiniowane cele są w większości przypadków wynikiem nieprzestrzegania reguł koncepcji SMART. Konsekwencją błędnie zdefiniowanych celów są błędnie dobrane wskaźniki.**

W powyższej tabeli sformułowania „Przygotowanie skutecznych przetargów inwestycyjnych” oraz „Przygotowanie rzetelnej ekspertyzy dotyczącej efektywności pracy wydziału” są zbyt ogólne i niezgodne z regułą „Specific” - konkretny. Według tej zasady cel powinien być sprecyzowany, konkretny, szczegółowy oraz przekazywać informacje wprost wskazując na pożądany wynik. Kolejne dwa sformułowania z powyższej tabeli „Skuteczne realizowanie zadań” i „Zapewnienie sprawnej realizacji zadań” są w rzeczywistości zadaniami wynikającymi z obowiązków pracownika, a nie celami. Nie spełniają one zatem kryterium „Ambitious” – ambitny, zgodnie z którym cel musi stanowić wyzwanie dla pracowników i motywować ich do działania. W obu tych przypadkach została również złamana zasada „Measurable” – mierzalność, gdyż wskaźniki „Opis realizowanych zadań” oraz „Liczba wykonanych zadań w ciągu 1 tygodnia” nie wskazują rezultatów. Pierwszy z nich odnosi się do ilości włożonej pracy (np. liczby zadań, form wykonywania zadań), a nie pomiaru jej efektywności (np. skutków realizacji zadań). Drugi wskaźnik nie zawiera natomiast punktu odniesienia (brak informacji jaka liczba zadań powinna ulec poprawie). Sformułowanie w powyższej tabeli „Unikanie sytuacji konfliktowych w dziale” koncentruje się na sytuacji problemowej, a według założeń cel to stan oczekiwany, dążenie do uzyskania konkretnie zdefiniowanej zmiany.

Doskonałą metodą tworzenia wskaźników jest zaproponowana przez Roberta Reinfussa w książce „MBO prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą” **technika 7 kroków**<sup>4</sup>. Poniżej przedstawiono kolejne kroki procesu wskaźnikowania wraz z przykładem.

<sup>4</sup> Reinfuss R. op.cit. , str. 206.

| Krok  | Przykłady: dla intencji „poprawić atmosferę w pracy”  |
|---|---|
| 1. Sformułuj intencję: co chcesz osiągnąć?  |   |
| 2. Zamień intencję na cel. Cel to stan których chcesz osiągnąć, opisz go krótko i szczegółowo. Skonstruuj zdanie w trybie dokonanym                                   | Atmosfera jest dobra, lepsza niż teraz  |
| 3. Opisz precyzyjnie stan docelowy. Jeśli jest skomplikowany, przedstaw go w punktach<br>4. Wybierz te elementy, które są dla Ciebie najważniejsze                    | <p>Dobra atmosfera pracy to:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracownicy są zadowoleni z tego co robią</li> <li>2. Są zadowoleni z tego z kiom pracują</li> <li>3. Zespół akceptuje swojego szefa</li> <li>4. Szef ma autorytet w zespole</li> <li>5. Szef umie wyznaczać i egzekwować zadania</li> <li>6. Szef skutecznie motywuje do pracy</li> <li>7. Zespół jest zmotywowany do pracy</li> <li>8. Ludziom chce się przychodzić do pracy</li> <li>9. Praca jest dobrze zorganizowana</li> <li>10. Ludzie robią to na czym się znają</li> <li>11. Nie ma konfliktów interpersonalnych pomiędzy pracownikami</li> </ol>   |
| 5. Zdefiniuj zmiany, które mają się dokonać, w taki sposób aby wiadomo było, co i o ile chcesz zmienić. Jakie elementy stanu, który chcesz osiągnąć mają się zmienić? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praca przydzielana będzie pracownikom z uwzględnieniem ich indywidualnych preferencji. Menedżerowie poświęcą więcej czasu na komunikowanie i ustalane podziału pracy</li> <li>2. Zespoły zostaną przebudowane w taki sposób, aby nikt nie psuł atmosfery. Jeśli trzeba osoby wpływające źle na atmosferę zostaną przesunięte do innych funkcji lub zwolnione</li> <li>3. Przełożeni uzyskają lepsze oceny satysfakcji podwładnych dzięki poprawie relacji</li> <li>4. Menedżerowie liniowi będą skutecznie motywowali. Pracownicy będą zdecydowanie bardziej zmotywowani do pracy., co stwierdzimy po wynikach efektywności i opiniach pracowników</li> </ol> |
| 6. Rozpisz zmiany, których chcesz dokonać na czynności, które muszą zostać zmienione  | 1. Przeszkolimy kierowników z technik przydzielania pracy. Wdrożymy narzędzia komunikowania zadań, będziemy   |



|   |   |
|---|---|
|   | <p>egzekwować regularne stosowanie tych technik</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ustalimy z kierownikami plan działania i przeszkolimy z metod jej wdrożenia, zbierzemy wnioski personalne i raporty z podjętych działań. Podejmiemy decyzje personalne</li> <li>3. Przełożeni dostaną szkolenie z technik budowania autorytetu i zarządzania zespołem oraz listę narzędzi do stosowania w zarządzaniu operacyjnym. Przerobimy ankiety badania satysfakcji tak, aby sprawdzały stosowanie tych technik, będziemy robić audyt stosowanie tych technik 2 razy w roku. Wprowadzimy stosowanie tych technik do MBO kierowników</li> <li>4. Menedżerowie otrzymają szkolenie z motywowania i narzędzi do stosowania w zarządzaniu operacyjnym. Będziemy sprawdzać ankietą satysfakcji wpływ działania kierowników na zaangażowanie</li> </ol> |
| <p>7. Zastanów się, po czym poznasz, że wykonując dane czynności, uzyskałeś efekt którego oczekiwałeś. Co się musi zdarzyć, aby wiadomo było, że wykonałeś tę czynność skutecznie. Dobierz do każdej czynności jeden lub kilka wskaźników</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeprowadzenie szkolenia</li> <li>2. Przeprowadzenie oceny kierowników z uwzględnieniem wyników badania satysfakcji oraz stosowanie podstawowych technik motywowania</li> <li>3. Wynik kontroli stosowania narzędzi i technik motywowania</li> <li>4. Zaakceptowany przez dyrektora plan przebudowy zespołów</li> <li>5. Podjęte i zrealizowane decyzje personalne na podstawie planów</li> <li>6. Przerobiona ankietą satysfakcji</li> <li>7. Cele związane z motywowaniem MBO</li> </ol> <p>Poprawa wyników satysfakcji we wszystkich kryteriach o średnio 20 %</p>  |
| <p>8. Wybierz ten lub te wskaźniki, które są najlepiej skorelowane z celem. W przypadku kilku wskaźników nadaj im wagi lub inny algorytm ich skorelowania</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaakceptowany plan restrukturyzacji zespołów (waga 30 %)</li> <li>2. Ocena kierowników uwzględniająca stosowanie narzędzi i technik motywowania wdrożonych w czasie szkolenia (waga 30 %)</li> <li>3. Wzrost wyników satysfakcji w podległych zespołach do 3,8 w skali 1 – 5 średnio z uwzględnieniem nowo stworzonych</li> </ol>   |

### 3.5 Formularze oceny pracownika w zakresie stopnia realizacji celów

Formalnym elementem metody zarządzania przez cele jest arkusz celów. Stanowi on umowę pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (przełożonym) dotyczącą najważniejszych celów i oczekiwanych rezultatów. Roczny cykl ZPC powinien rozpocząć się od uzgodnienia pomiędzy bezpośrednim przełożonym a pracownikiem celów na dany rok i ich formalnego zapisania w arkuszu. Co zatem arkusz powinien zawierać? Każdy urząd dla swoich potrzeb może stworzyć własne dokumenty formalizujące ZPC. Jako jedną ze słabości systemu zarządzania opartego na ZPC często wymienia się nadmierną formalizację, rekomenduje się więc wykorzystanie prostych narzędzi zawierających niezbędne informacje obejmujące:

- 1) **Metryczkę** - zawierającą podstawowe dane o pracowniku, komórce organizacyjnej i bezpośrednim przełożonym.
- 2) **Określone cele** – tj. definicję celu oraz rezultat, jaki ma być uzyskany.
- 3) **Wskaźnik wykonania celu** – tj. kryteria pozwalające na ocenę, czy cel został zrealizowany.
- 4) **Termin realizacji** – tj. czas jakim pracownik dysponuje na realizację celu. Jego przekroczenie jest zazwyczaj równoznaczne z niezrealizowaniem celu.
- 5) **Waga** – tj. przypisanie znaczenia realizacji danego celu w stosunku do innych celów. Wyższą wagę przypisuje się celom pracownika, które są bardziej znaczące dla zakresu działania komórki organizacyjnej oraz tym, które są trudniejsze lub bardziej pracochłonne.
- 6) **Wynik realizacji** – tj. podsumowanie i weryfikacja, czy i w jakim stopniu cele wyznaczone na dany okres zostały zrealizowane.

Poniżej przedstawiono dwa przykłady arkuszy celów indywidualnych.

# Indywidualny arkusz celów

| Dane pracownika                             |     |  |                              |                   |           |                 |       |
|---|-----|--|------------------------------|-------------------|-----------|-----------------|-------|
| Imię i nazwisko                             |     |  | Stanowisko                   |                   |           |                 |       |
|   |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| Imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego |     |  | Okres oceny                  |                   |           |                 |       |
| Cele  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| Lp.   | Cel | Miernik (kryteria oceny)<br>Metoda oceny | Oczekiwany poziom realizacji | Termin realizacji | Waga celu | Ocena wykonania | Uwagi |
| 1.  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| 2.  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| 3.  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| 4.  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
| 5.  |     |  |                              |                   |           |                 |       |
|   |     |  |                              |                   |           |                 |       |

|                     |  |                               |  |
|---------------------|--|-------------------------------|--|
| Podpis pracownika   |  | Ocena całościowa (śr. ważona) |  |
| Podpis przełożonego |  | Data                          |  |



| <b>ARKUSZ CELÓW</b>           |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
|-------------------------------|-----------------|---|-----------|---|--|------------------------------|-----------------------|--|---|
| Komórka organizacyjna:        |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| Imię i nazwisko pracownika:   |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| Imię i nazwisko przełożonego: |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| Okres realizacji:             |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
|                               |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| 1                             | 2               | 3   | 4         | 5   | 6                                      | 7                            | 8                     | 9  | 10  |
| Lp.                           | Określenie celu | Przypisanie do planu działalności (numer) | Waga celu | Mierniki, kryteria oceny lub oczekiwane rezultaty | Planowana wartość/ oczekiwany rezultat | Osiągnięta wartość/ rezultat | Proponowana ocena w % | Ocena wykonania w %<br>(wypełnia przełożony) | Wykonanie celu (4x9) w %<br>(wypełnia przełożony) |
| 1                             |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| 2                             |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| 3                             |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |
| 4                             |                 |   |           |   |  |                              |                       |  |   |

|   |  |  |      |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|------|--|--|--|--|--|--|
| 5 |  |  |      |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  | 100% |  |  |  |  |  |  |

## 3.6 Jak przeprowadzić proces wdrożenia ZPC w organizacji?

Jak już wspomniano, nie jest możliwe przeniesienie modelu zarządzania przez cele z jednej organizacji do innej bez dokonywania modyfikacji uwzględniających specyfikę i kulturę organizacji. Różnorodność celów i zadań stawianych przed urzędami administracji publicznej jest ogromna. Implementacja ZPC w organizacji może obejmować następujące etapy:

### 1. Powołanie zespołu wdrożeniowego.

Jednym z pierwszych etapów procesu wdrożenia ZPC jest powołanie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie działań związanych z ZPC w organizacji. Zwykle są to przedstawiciele różnych komórek organizacyjnych powołani w sposób formalny (np. zarządzeniem kierownika jednostki) do pełnienia odpowiednich ról. Jeśli proces odbywa się przy udziale konsultantów zewnętrznych, również oni powinni być włączeni w pracę zespołu wdrożeniowego. Osoby wchodzące w skład zespołu, jak również przedstawiciele najwyższego kierownictwa organizacji muszą posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną na temat ZPC. Jeśli jej nie posiadają, należy umożliwić im uzyskanie odpowiednich kwalifikacji poprzez uczestnictwo w warsztacie nt. założeń i funkcjonowania modelu ZPC. Warsztat powinna prowadzić osoba posiadająca wszechstronną wiedzę i bogate doświadczenie praktyczne z zakresu ZPC. Członkowie zespołu wdrożeniowego uzgadniają z osobą koordynującą wdrożenie i najwyższym kierownictwem zakres zadań i podział odpowiedzialności oraz harmonogram prac itp.

### 2. Analiza sytuacji.

Przed rozpoczęciem procesu wdrożeniowego, należy przeprowadzić badanie w celu ustalenia, czy w organizacji do tej pory stosowane było ZPC. Wyniki tego badania mogą wykazać, iż w organizacji nie praktykuje się wyznaczania celów i funkcjonuje ona w oparciu o realizację bieżących zadań. Inną możliwością jest sytuacja, gdy w organizacji wykorzystywany jest nieustanowiony w sposób formalny, system wyznaczania celów (np.: dyrektorzy wyznaczają cele naczelnikom, ale cele te nie są kaskadowane na cele indywidualne pracowników).

Należy poddać badaniu czy i w jaki sposób do tej pory cele są tworzone, delegowane, monitorowane i rozliczane w komórkach organizacyjnych. Jednym z najprostszyc sposobów zbadania tej sytuacji jest przeprowadzenie spotkań – wywiadów z przedstawicielami komórek organizacyjnych urzędu i zebranie informacji na ten temat.

Niezbędna jest również analiza dokumentów strategicznych, systemu rozdziału nagród, schematu organizacyjnego, wewnętrznych procedur i ich powiązania z ZPC oraz sprawdzenie, kto będzie objęty systemem.

### 3. Przygotowanie do wdrożenia.

W przypadku, gdy analiza wykazała, iż w organizacji nie są wyznaczane cele i funkcjonuje ona w oparciu o realizację bieżących zadań, przygotowanie do wdrożenia systemu ZPC powinno rozpocząć się od wypracowania przez najwyższe kierownictwo urzędu celów strategicznych organizacji. W przeprowadzeniu procesu wyznaczania celów strategicznych warto wykorzystać wsparcie moderatora (np. odpowiednio przygotowana osoba z zespołu projektowego lub

konsultant zewnętrzny). Jeżeli w wyniku analizy zostały zidentyfikowane cele strategiczne w organizacji, należy zweryfikować wraz z najwyższym kierownictwem ich zgodność z modelem ZPC. Na spotkaniu dotyczącym wypracowania bądź weryfikacji celów strategicznych należy również zdefiniować podstawową wiązkę celów, która stanowić będzie punkt wyjścia do procesu kaskadowania celów.

Następnie zespół wdrożeniowy powinien wypracować, w porozumieniu z najwyższą kadrą organizacji, formę i zakres stosowanego we wdrożeniu arkusza celów. Arkusz celów powinien odzwierciedlać zasady polityki kadrowo - płacowej obowiązującej w organizacji. Powinny zostać ustalone zasady oraz formy nagradzania pracowników za realizację celów. W zależności od wagi i procentu realizacji celu powinna zostać przyznana adekwatna forma wynagradzania zgodna z obowiązującą polityką kadrowo - płacową. Zespół wdrożeniowy tworząc projekt arkusza celów i zasady rozliczania celów powinien wziąć pod uwagę specyfikę funkcjonowania swojej organizacji. W praktyce spotyka się różne sposoby rozliczania celów nawet w podobnych instytucjach. Czynnikiem wpływającymi na te różnice są między innymi: wielkość budżetu organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, sposób wartościowania stanowisk pracy, ocena dojrzałości kadry kierowniczej.

Kolejnym krokiem jest stworzenie przez zespół wdrożeniowy szczegółowego harmonogramu wdrożenia (ustalenie terminów działań zaplanowanych w ramach wdrożenia, określenie uczestników poszczególnych działań).

Na tym etapie jednym z problemów, które mogą się pojawić i utrudnić wdrożenie ZPC, jest opór pracowników przed nowym sposobem zarządzania. Wynika on zazwyczaj z braku lub niedostatecznej wiedzy o zakresie i celu wdrożenia ZPC oraz o samej metodzie. Stan niepewności i obawy u osób objętych ZPC może zostać zmniejszony poprzez przeprowadzenie spotkań informacyjnych lub przygotowanie komunikatu, w którym przedstawiony zostanie cel i przebieg planowanych działań związanych z wdrożeniem ZPC wraz z harmonogramem, korzyści wynikające z modelu dla kadry kierowniczej, pracowników oraz samego urzędu, mechanizm kontroli i monitorowania procesu wdrożenia oraz podział odpowiedzialności.

#### 4. Warsztaty dla kadry kierowniczej.

Proces wdrażania modelu ZPC wymaga dużego zaangażowania pracowników organizacji, w której ten proces przebiega. Jest to związane zarówno z wypracowaniem tzw. efektu partycypacji, czyli poczucia współodpowiedzialności za stworzenie i wdrożenie ZPC, jak również z budową systemu zarządzania w oparciu o unikalną wiedzę, jaką mają pracownicy na temat realizowanych przez siebie zadań i obowiązków oraz funkcjonowania organizacji.

Najwięcej obowiązków w procesie wdrażania modelu ZPC należy jednakże do kierownictwa organizacji oraz powołanego w organizacji zespołu wdrożeniowego.

Kadra kierownicza, która będzie wyznaczała cele podwładnym, monitorowała oraz rozliczała ich wykonanie musi posiadać pełną wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Jeśli ich nie posiada, w procesie wdrażania ZPC warto uwzględnić działania szkoleniowe mające na celu zwiększenie kompetencji kadry. Elementem programu szkoleniowego mogą być także warsztaty z kaskadowania celów. Przystępując do tego działania trzeba znać cele strategiczne organizacji i posiadać zdefiniowaną podstawową wiązkę celów ustaloną w trakcie spotkania z najwyższą kadrą kierowniczą, na etapie „Przygotowania do wdrożenia”. W konsekwencji tych działań, ustalone zostają cele na pierwszy rok funkcjonowania ZPC. Rekomenduje się, aby warsztaty z kaskadowania celów były powtórzone przynajmniej raz, przed rozpoczęciem kolejnego cyklu





ZPC. Można uzupełnić pracę zespołową kadry kierowniczej o indywidualne konsultacje z członkami zespołu wdrożeniowego. Gdy zostanie zakończony proces kaskadowania celów rekomenduje się przeprowadzenie tzw. **warsztatów uzgodnieniowych**, na których kadra kierownicza z tego samego szczebla zarządzania sprawdzi spójność i brak kolizji celów pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi. Podsumowując, warsztaty kaskadowania celów zapewniają spójność modelu ZPC w pionie, a warsztaty uzgodnieniowe spójność modelu w poziomie.

Po zatwierdzeniu struktury celów przez najwyższą kadrę kierowniczą organizacji kierujący komórkami organizacyjnymi powinni zaprezentować cele na najbliższy cykl ZPC dla swojego obszaru zarządczego. Następnie powinny odbyć się spotkania przełożonego z każdym podwładnym w celu uzgodnienia i wpisania w arkusz indywidualnych celów pracownika, wskaźników wykonania celu, terminów realizacji, wag oraz wyników realizacji.

### 5. Półroczny przegląd realizacji celów.

Zwykle cykl ZPC obejmuje 12 miesięcy, najczęściej jego początkiem jest styczeń, na koniec roku następuje zaś podsumowanie wyników. Istotnym elementem metody ZPC jest przeprowadzenie w połowie cyklu monitoringu realizacji celów. Jest to czas na ocenę stopnia ich realizacji i analizę czynników zagrażających osiągnięciu oczekiwanych wyników. W uzasadnionych przypadkach, istnieje możliwość korekty wyznaczonych celów. Zazwyczaj półroczny przegląd realizacji celów jest zaplanowany i zakomunikowany w organizacji na etapie początkowym, czyli prezentowania zatwierdzonych celów.

### 6. Zamknięcie okresu.

Etap ten służy podsumowaniu i rozliczeniu celów. Powinny odbyć się indywidualne spotkania pracowników z ich przełożonymi w celu podsumowania rezultatów, czyli rozliczenia realizacji celów indywidualnych każdego pracownika. Przełożony, przeprowadzając ocenę opiera się na wypełnionym wcześniej indywidualnym arkuszu celów. Pracownik zostaje nagrodzony na podstawie realizacji ustalonych wskaźników zgodnie z zasadami rozliczenia realizacji celów (które zostały mu przekazane na etapie tworzenia indywidualnego arkusza celów) ustalonymi przez zespół projektowy w porozumieniu z najwyższą kadrą kierowniczą.

### 7. Warsztat podsumowujący.

Końcowy etap wdrażania ZPC to organizacja i przeprowadzenie warsztatu podsumowującego, w trakcie którego można sprawdzić, w jaki sposób system ZPC został wdrożony i w jaki sposób funkcjonuje w organizacji po pierwszym roku jego wdrażania. Może on posłużyć również kaskadowaniu celów na kolejny rok.

## Wybrana bibliografia

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, , Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge, 1962.

Kozdrój A., *Motywacja – mobilizująca – integrująca dziedzina zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania organizacjami*, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990.

Reinfuss R., *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.