

## Wykorzystywanie zarządzania przez cele do realizacji planów

Szeroko wykorzystywaną metodą równoległego zarządzania procesami ustalania celów i planowania, zapewniającą ich skuteczność, jest zarządzanie przez cele.

**Charakter i zadania zarządzania przez cele.** Chodzi tu o wciągnięcie podwładnych w proces wytyczania celów i planowania oraz jasne i wyraźne postawienie przed nimi zadań, których wykonania oczekuje się od nich w określonym czasie. Zarządzanie przez cele zajmuje się ustalaniem celów i planowaniem dla indywidualnych menedżerów i podległych im jednostek lub grup roboczych<sup>32</sup>.

### • zarządzanie przez cele

Proces wspólnego ustalania celów przez menedżera i podwładnego; stopień realizacji celów jest głównym czynnikiem oceny i nagradzania wyników podwładnego.



Rys. 6.5. Proces zarządzania przez cele (ZPC)

Zarządzanie przez cele (ZPC) jest skuteczną techniką integrującą ustalanie celów i planowanie. Rysunek 6.5. pokazuje ogólne kroki podejmowane przez większość organizacji stosujących ZPC. Oczywiście przystosowują one ten ogólny proces do swoich niepowtarzalnych potrzeb i warunków.

**Proces zarządzania przez cele.** Podstawowy mechanizm ZPC pokazano na rys. 6.5. Proces ten opisano w ujęciu idealnym. W każdej konkretnej organizacji poszczególne składające się nań kroki mogą mieć różną względną wagę, nawet ich kolejność może być różna. Punktem wyjścia jest jednak przekonanie większości menedżerów, że program ten, jeśli ma być pomyślnie realizowany, musi wychodzić z najwyższego szczebla organizacji. Menedżerowie tego szczebla muszą poinformować o przyczynach zastosowania programu, o swoich oczekiwaniach z tym

związanych, a w końcu o swojej akceptacji systemu. Pracownicy powinni być pouczeni o tym, co to jest zarządzanie przez cele i jaką w nim rolę dla nich przewidziano. Decydując się na ten model zarządzania menedżerowie muszą go stosować w sposób zgodny z ogólnymi celami i planami organizacji. Chodzi o to, by cele ustalone na najwyższym szczeblu mogły w sposób systematyczny spływać na niższe szczeble organizacji.

Mimo ogromnego znaczenia podstawowych celów i planów organizacji opracowanych na najwyższym szczeblu, istotą zarządzania przez cele jest wspólne ustalanie celów i planów. Owa współpraca odbywa się w kilku wyraźnych fazach. Po pierwsze, menedżerowie informują podwładnych o tym, jakie ustalono cele i plany dla organizacji i podległych im jednostek. Następnie menedżerowie odbywają spotkania ze swymi podwładnymi, których celem jest wypracowanie zestawu celów i planów dla każdego podwładnego, wspólnie i z pełnym obustronnym poparciem. Następnie cele są precyzowane tak, by można je było możliwie dokładnie zweryfikować (skwantyfikować). Określane są również ramy czasowe ich realizacji. Tak sformułowane cele powinny przybrać formę pisemną. Plany opracowane z zamiarem osiągnięcia celów powinny być sformułowane możliwie jasno i powinny bezpośrednio odnosić się do poszczególnych celów. Menedżerowie muszą odgrywać rolę doradców na spotkaniach poświęconych ustalaniu celów i planów. Muszą np. dopilnować, by cele i plany podwładnych były możliwe do osiągnięcia i wykonania oraz by ułatwiały realizację celów i planów zarówno w podległej im jednostce, jak i w całej organizacji. W toku takich spotkań powinny być również określone zasoby, których będzie potrzebował podwładny do realizacji swych planów i skutecznej pracy na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów.

W trakcie przybliżania się podwładnych do osiągnięcia celów dobrze byłoby dokonywać okresowych przeglądów. Jeżeli cele i plany mają roczne horyzonty, dobrze byłoby co kwartał dokonać oceny osiągniętego postępu. Na koniec okresu menedżer ponownie spotyka się z każdym z podwładnych, aby ocenić stopień realizacji celów. Oceniają oni wspólnie, które cele zostały zrealizowane w kontekście pierwotnych planów. Badane są przyczyny zarówno sukcesów jak i porażek, a stopień realizacji celu jest podstawą nagradzania pracownika. W trakcie realizacji programu zarządzania przez cele spotkanie, na którym dokonuje się oceny, może się stać podstawą wspólnego ustalania celów i planów na następny okres.

**Skuteczność zarządzania przez cele.** Wiele organizacji, m.in. Cypress Semiconductor Corp., Alcoa, Tenneco, E.I. du Pont de Nemours & Co., General Motors, The Boeing Company, Caterpillar, Westinghouse Electric Corp. oraz Black & Decker, używa jakiejś formy zarządzania przez cele. Jak można się spodziewać, ta forma zarządzania ma zarówno zalety jak i wyraźne słabości. Główną korzyścią jest lepsza motywacja pracowników. Poprzez dokładne określenie stawianych przed nimi oczekiwań i dopuszczenie ich do współkształtowania celów i zadań, a także poprzez oparcie systemu nagradzania na stopniu realizacji tych oczekiwań organizacja tworzy potężny system motywacyjny dla swoich pracowników.



Proces dyskusji i współpracy sprzyja również komunikacji. Możliwa jest bardziej obiektywna ocena wyników, przy ograniczeniu niebezpieczeństwa sądów arbitralnych i subiektywnych. Zarządzanie przez cele koncentruje uwagę na odpowiednich celach i planach, pomaga wyłowić talenty kierownicze do awansu w przyszłości, zapewnia systematyczną filozofię zarządzania, która może mieć korzystny wpływ na całą organizację. Ułatwia również kontrolę. Okresowe opracowywanie i następnie ocena indywidualnych celów i planów pomagają utrzymać postęp organizacji w kierunku realizacji jej długookresowych celów i planów.

Z drugiej strony jednak zastosowanie zarządzania przez cele może się niekiedy zakończyć niepowodzeniem, o ile realizacja programu będzie niewłaściwa. Być może najważniejszą przyczyną fiaska bywa brak poparcia kierownictwa najwyższego szczebla. Niektóre organizacje postanawiają sięgnąć do tego modelu, by następnie delegować wdrożenie programu na niższy szczebel zarządzania. Ogranicza to jego skuteczność, albowiem cele i plany spływające na niższe szczeble kierownicze mogą faktycznie nie być celami i planami najwyższego kierownictwa, a program nie uzyskuje przy tym wsparcia w innych rejonach organizacji. Inny problem może polegać na tym, że niektóre firmy przesadnie eksponują cele i plany ilościowe, obciążając swe systemy nadmiarem biurokracji i sprawozdawczości. Niektórzy menedżerowie nie chcą albo nie mogą wspólnie z podwładnymi opracować celów i planów. Wolą raczej je „sugerować” lub nawet „przydzielać”. Skutkiem takiego podejścia są urazy i brak poparcia dla programu ZPC<sup>33</sup>.

## Podsumowanie

Proces planowania jest pierwszą podstawową funkcją kierowniczą, która musi być wykonywana w organizacjach. Rozumiejąc kontekst otoczenia, menedżerowie opracowują szereg różnych typów celów i planów.

Cele spełniają cztery podstawowe role: dają wskazówki i ukierunkowanie, ułatwiają planowanie, inspirują motywację i wsparcie oraz sprzyjają ocenie i kontroli. Można wyróżnić poszczególne rodzaje celów w zależności od szczebla, dziedziny i ram czasowych. Do procesu ustalania celów należy włączyć wszystkich menedżerów organizacji. Powinni oni poświęcić szczególną uwagę zarządzaniu wielorakimi celami poprzez optymalizację i inne podejścia.

Cele są ściśle związane z planowaniem. Do podstawowych typów planów należą plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. Plany opracowuje się w różnych przekrojach czasowych; mamy więc plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Wśród głównych członków organizacji odpowiedzialnych za skuteczne planowanie można wymienić personel planistyczny, planistyczne zespoły zadaniowe, zarządy, dyrektorów naczelnych, komitety dyrektorów i kierownictwo liniowe. Planowanie awaryjne pomaga menedżerom zabezpieczyć się na wypadek nieoczekiwanych zmian.

Po opracowaniu planów menedżer musi określić sposób ich realizacji. Temu służą plany taktyczne i operacyjne. Plany taktyczne opracowywane są na średnich szczeblach kierowniczych, mają średni horyzont czasowy i średni zasięg tematyczny. Plany taktyczne opracowuje się w celu realizacji określonych części planu strategicznego. Muszą wynikać ze strategii, dotyczyć konkretnych problemów zasobów i czasu oraz zasobów ludzkich. Równie ważna jest skuteczna realizacja planów taktycznych.

Plany operacyjne powstają na niższych szczeblach organizacji, mają krótszy horyzont czasowy i węższy zakres tematyczny. Wynikają z planu taktycznego, a ich zadaniem jest osiągnięcie jednego lub większej liczby celów operacyjnych. Głównymi typami planów operacyjnych są plany jednokrotnego użytku i plany ciągle. Plany jednorazowe mają wytyczać działania, które najpewniej w przyszłości się nie powtórzy. Przykładem planów jednorazowych są programy i projekty. Plany ciągle natomiast wytyczają działania, które prawdopodobnie jeszcze nie raz się powtórzą. Do planów stałych należą wytyczne polityki, standardowe procedury działania oraz przepisy i reguły działania.

Skuteczne wyznaczanie celów i planowanie może napotkać różne bariery. Mogą to być niewłaściwe cele, nieodpowiedni system nagradzania, dynamiczne i złożone otoczenie, niechęć do ustalania celów, opór stawiany zmianom oraz różne ograniczenia. Bariery te można przewyciężać poprzez zrozumienie roli celów i planów, komunikację i współuczestnictwo wszystkich pracowników, spójność planów, przeglądy i aktualizację, a także skuteczny system nagradzania. Szczególnie użyteczną techniką zarządzania jest zarządzanie przez cele, tj. proces wspólnego ustalania celów i planowania.

## Pytania kontrolne

### Pytania przeglądowe

1. Opisz istotę celów organizacji. Upewnij się, że nie pominąłeś roli i typów celów.
2. Czym jest planowanie taktyczne? Co to jest planowanie operacyjne? Jakie są pomiędzy nimi podobieństwa i różnice?
3. Co to jest planowanie awaryjne (zapasowe)? Czy elastyczność w przygotowaniu i realizacji planów jest równoznaczna z planowaniem awaryjnym? Dlaczego tak albo dlaczego nie?
4. Na jakie bariery może natrafić ustalanie celów i planowanie? Jak je można przewyciężyć? Czy możesz sobie wyobrazić jakieś sposoby przewyciężania barier inne niż podane w tekście?

### Pytania analityczne

5. Niemal z definicji, organizacje nigdy nie osiągają wszystkich swoich celów. Dlaczego?
6. Jakiego typu plan organizacja powinna przygotować najpierw — taktyczny czy operacyjny? Dlaczego? Czy kolejność przygotowania rzeczywiście ma znaczenie, jeśli i tak opracowuje się oba typy planów?
7. Pomyślcie o przykładach każdego rodzaju planu operacyjnego, jaki wykorzystywaliście w pracy, w szkole, a nawet w życiu osobistym.