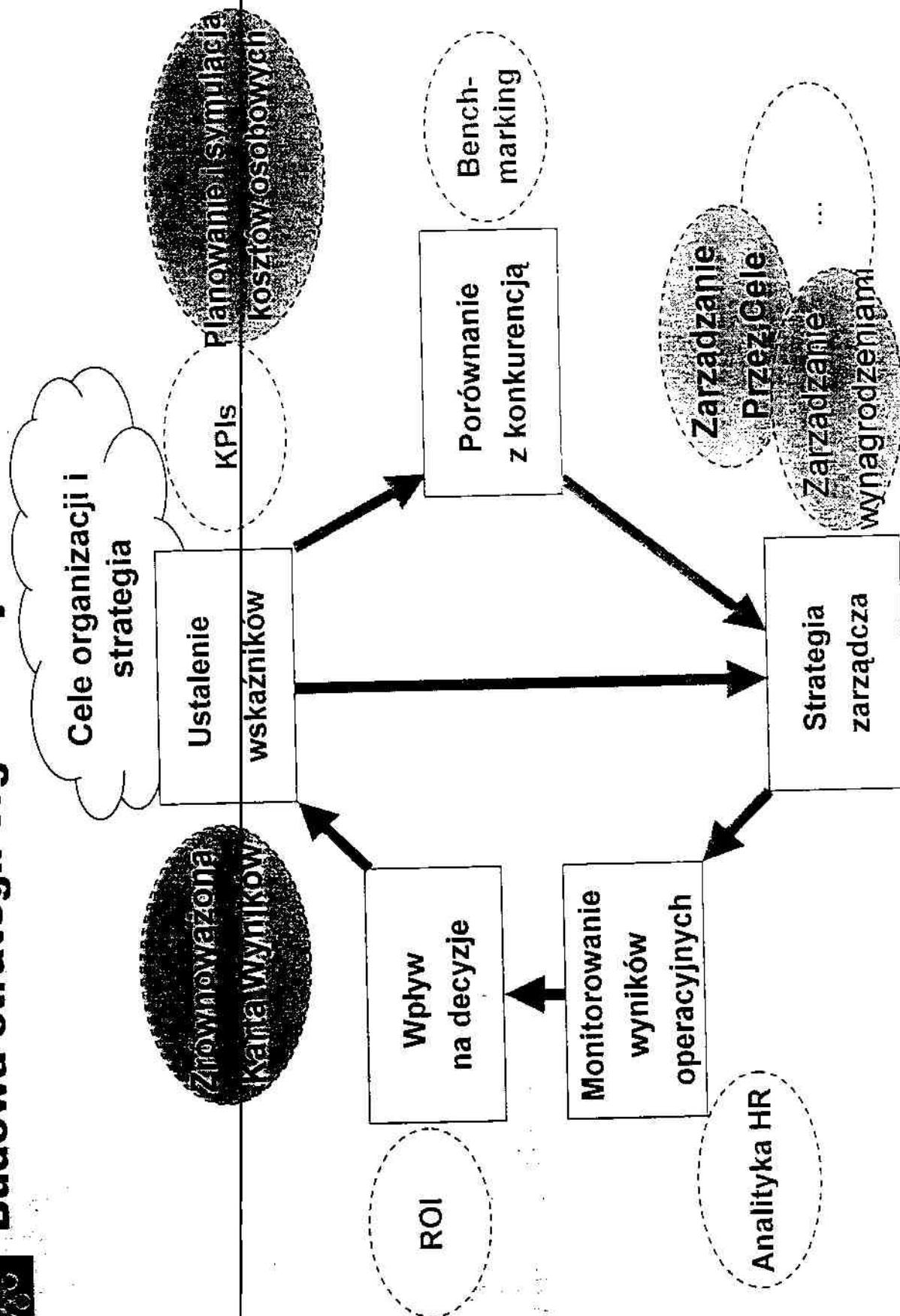




# Budowa strategii organizacji





# Zrównoważona karta wyników - perspektywy

SAP Balanced Scorecard - Microsoft Internet Explorer provided by SAP IT

File Edit View Favorites Tools Help

SAP

BSC - HR Corporate Balanced Scorecard

Perspective Overview

Period: 009 2001 Target Period: 012 2002

Cele

## Perspektywa finansowa

- Minimalizacja poziomu absencji
- Minimalizacja kosztów chorobowych
- Minimalizacja kosztów szkoleń
- Minimalizacja kosztów obrotowych
- Minimalizacja udziału zmiennego wynagrodzenia

## Perspektywa klienta

- Rekrutacja na najwyższym poziomie
- Zwiększenie efektywności szkoleń
- Utrzymanie atrakcyjnego systemu wynagrodzeń
- Rozwój pracowników

## Karta wyników

## Perspektywa procesów

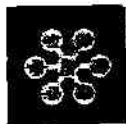
- Zbilansowanie zasobów
- Wyskażnik nadgodzin
- Utrzymanie pracowników o najwyższym potencjale
- Uzwiększenie satysfakcji pracowników

## Perspektywa rozwoju

- Zatrudnienie optymalnej liczby pracowników
- Optymalizacja struktury kadrowej

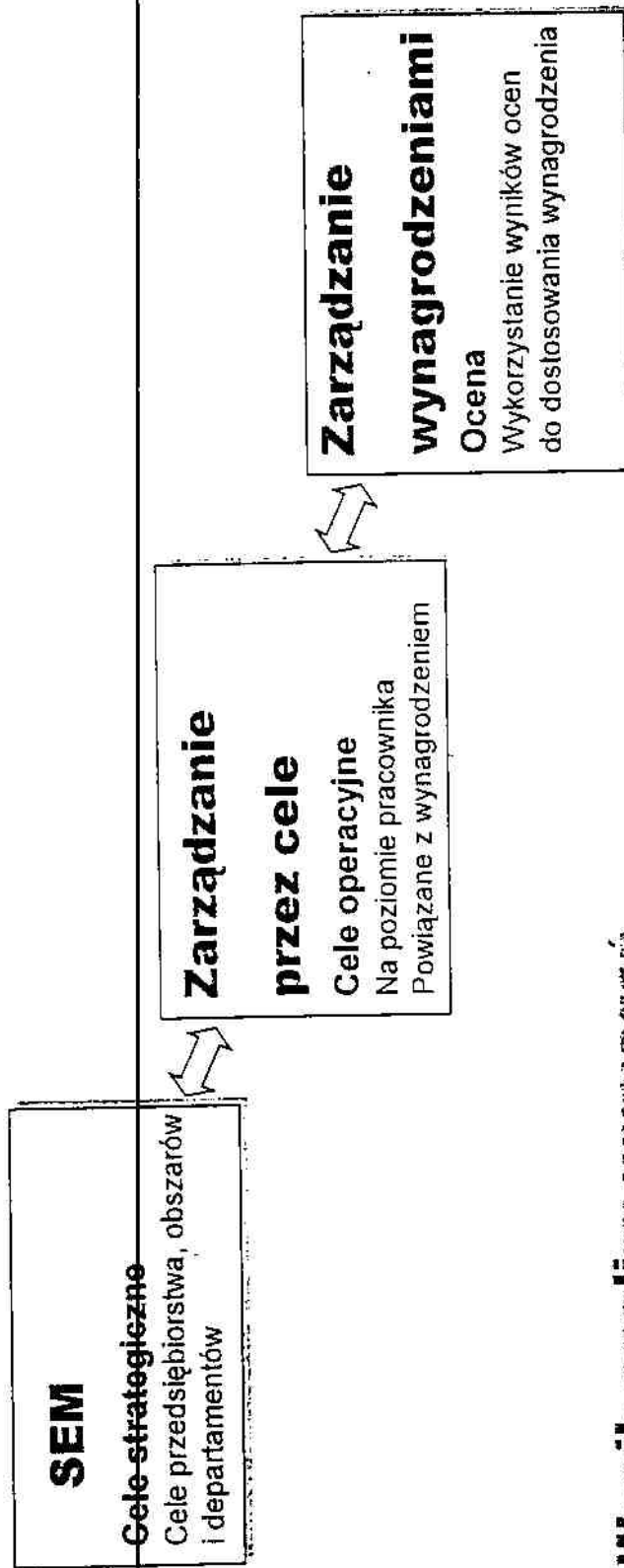


THE BEST - RUN BUSINESSES RUN SAP



## Wymagania

### Wyniki analizy procesu



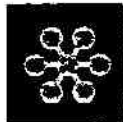
### Wynik analizy wymagań

Każda organizacja ma swoje własne, indywidualne procesy, istnieje więc wiele różnych wymagań w stosunku do szczegółowej funkcjonalności.

To oznacza, że rozwiązanie musi być elastyczne i łatwe do modyfikacji.



THE BEST-BUD BUSINESSSES NOW SAP



# mySAP HR Zarządzanie Przez Cele - Architektura

## SEM

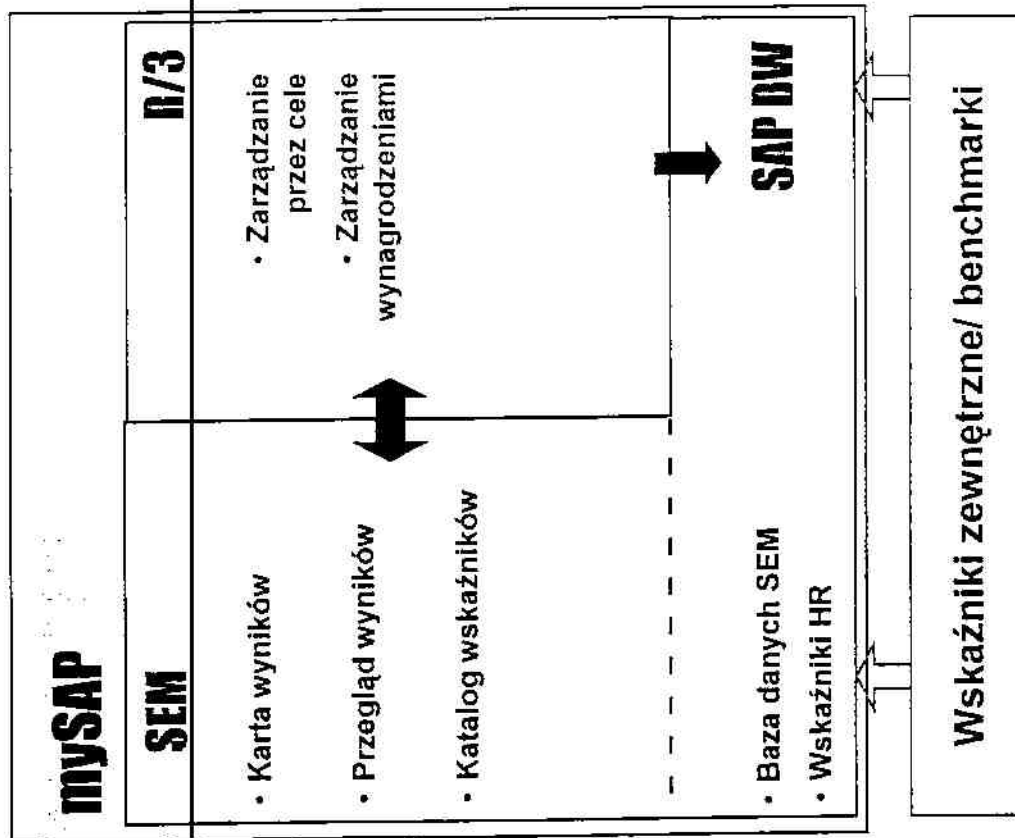
- Zarządzanie strategiczne z wykorzystaniem strategicznej karty wyników
- Cele strategiczne, inicjatywy i kluczowe wskaźniki efektywności

## R/3

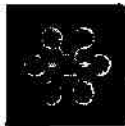
- Cele indywidualne skorelowane ze strategią organizacji
- Wyznaczanie celów, przegląd wyników i ocena
- Wynagrodzenia zależne od wyników

## SAP BW

- Raportowanie i benchmarking
- Analiza wskaźników



THE BEST-BUOT BUSINESSES RUN SAP



# Zarządzanie przez cele - funkcje

Workshop: Perf Feedback  
Document Status: Manager Employee  
Objectives for 2003: Planning SCHURH Mals ONel Additional Data For Employees  
None Selected  
Validty Period: 01.01.2003 To: 31.12.2003  
Signature Setting Date: 31.07.2002  
Review Date: 15.03.2003

Process	Perform	Stop	Action Log	Display Qualifications	Print
<b>Objectives for 2003</b> This is an example template for MBO. This document becomes the basis of the performance appraisal meeting between SCHURH and Mals ONel in January/February each year. The meeting also encompasses development needs, planning, and career appraisal.					
<b>1 Objectives</b>					
1.1 Sales Support					
12 day/week					
2 Skills and Competencies					
2.1 Teamwork					
2.2 Continuous Learning					

Weighting: 1,000 2 1,000 1,000 1,000

Part Appraisal: SCHURH Mals ONel Final Appraisal

## Nagłówek

- Uczestnicy
- Dany
- Dane pracownika

## Funkcje

- Zmiana statusu
- Log
- Wyświetlanie kart wyników
- Wyświetlanie kwalifikacji
- Wydruk

## Wyznaczanie celów

- Teksty wyjaśniające i linki
- Dowlone teksty / predefiniowane cele
- Waga
- Dodawanie/usuwanie celów

## Uczestnicy oceny

- Menadżer/ pracownik
- Współpracownik, ...
- Poziomy skali, notatki
- Oddzielna ocena

## Ocena końcowa

- Menadżer
- Poziomy skali, notatki



SAP and the SAP logo are registered trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

765

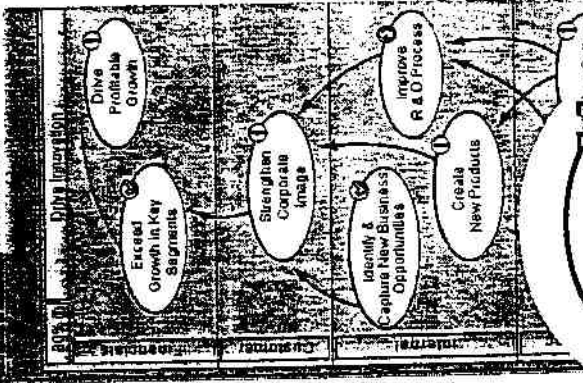


# Zrównoważona karta wyników – kluczowe elementy

## Strategie



Pharmaceutical



Perspektywy



Cele

## Kluczowe wskaźniki efektywności

Cele/Mierniki	Bieżący Plan	B.mark
☑ Rozwój kwalifikacji		
☑ Strategiczne kwalifikacje	17	25,5
☑ Poziom zatrudnienia	73	70
☑ Rozwój kultury korporacyjnej		
☑ Satysfakcja pracowników	9,1	8,5
		9,0

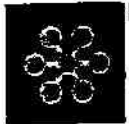
## Inicjatywy

Zdefiniowanie nowego programu szkoleń

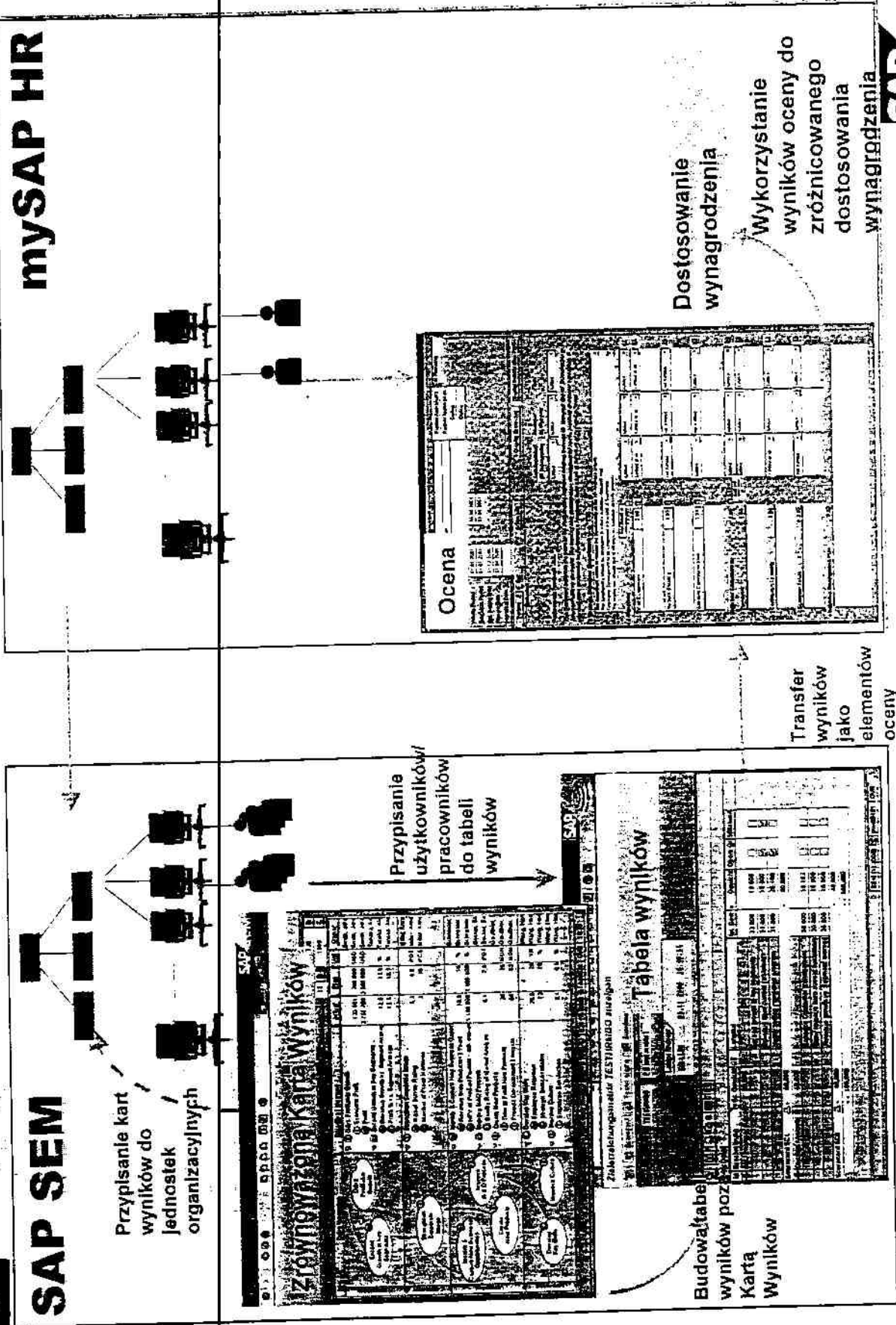
Czas trwania 1/1999 to 6/2000

Właściciel Anna Miller

Budżet \$ 300 000

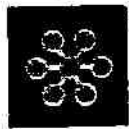


# Integracja: Tabela wyników



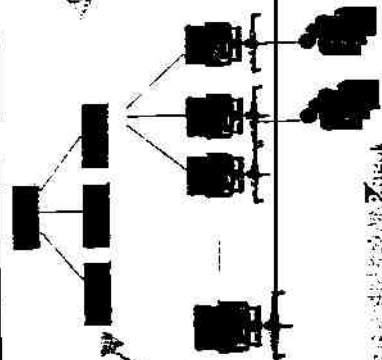
THE BEST-BUD BUSINESS FOR SAP





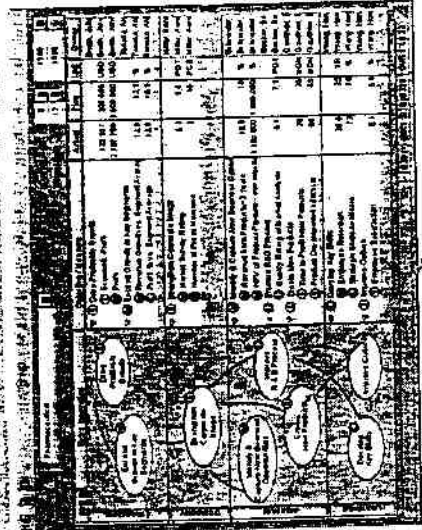
# Integracja: cele strategiczne w ocenie pracownika

## SAP SEM



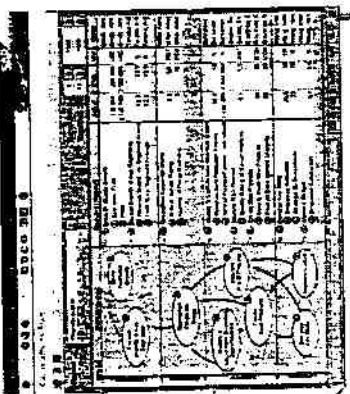
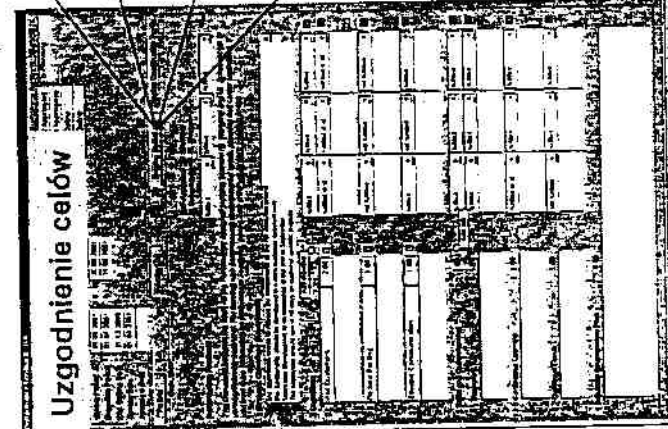
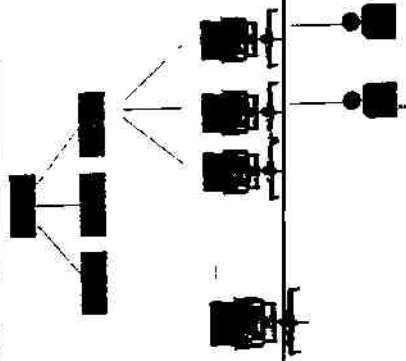
Przypisanie kart wyników do jednostek organizacyjnych

### Zrównoważona karta wyników



Transfer celów strategicznych jednostek organizacyjnych do wzorca oceny w HR

## mySAP HR



THE BEST-BUFF BUSINESSES RUN SAP



MISJA I CELE STRATEGICZNE FIRMY roczne, wieloletnie				UCZESTNICY:  Liderzy obszarów strategicznych kadra kierownicza - łącznie 30 osób coroczna sesja strategiczna, MOTYWACJA - do 20 % należnej premii.
SWOT FIRMY				
Zyskowność	Rynek		Produktywność	


CELE OPERACYJNE OBSZARÓW kwartalne					UCZESTNICY:  j.w. plus kierownicy oddziałów i mistrzowie w miarę rozwijania techniki ZPC MOTYWACJA : do 20% należnej premii.
SWOT OBSZARÓW					
Pion	Oddział	Biuro	Dział	Zespół	UCZESTNICY:  Specjaliści - w miarę rozwijania techniki ZPC MOTYWACJA : do 20 % należnej premii.
CELE OPERACYJNE PRACOWNIKA kwartalne					

## Strategiczna Karta wyników

Perspektywy	Cele	Mierniki
Perspektywa finansowa	Celem jest zwiększenie dochód finansowych w całym przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost liczby przyjętych zamówień z 89% dotychczas przyjmowanych na 96% do końca 2008r.</li> </ul>
	Celem procesu jest nabycie niezbędnych materiałów do realizacji produkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie kosztów zakupywanych materiałów poprzez zwiększenie liczby stałych dostawców z 20% dotychczasowych na 40% do końca 2008 roku.</li> </ul>
	Celem procesu jest nabycie niezbędnych opakowań w celu ochrony wyrobu gotowego przed uszkodzeniami w trakcie transportu do klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimalizacja kosztów zakupywanych opakowań poprzez zwiększenie liczby stałych dostawców z 30% na 45% do końca 2008 roku</li> </ul>
Perspektywa klienta	Celem jest wzrost liczby dotychczasowych nabywców na wyroby już produkowane i nowe do realizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie o 25% liczby dotychczasowych klientów do połowy roku 2008.</li> <li>Wzrost liczby podpisywanych umów o 20% do końca 2008r.</li> </ul>
	Celem jest wzrost liczby odbieranych wyrobów przez stałych klientów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie liczby gotowych wyrobów o 25% odbieranych przez klientów w roku 2008.</li> </ul>
	Celem jest zapoznanie klientów z istotą wystąpienia możliwych gwarancji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmniejszenie zwrotów wadliwych towarów z 20 dotychczasowych sztuk na 5 sztuk do połowy 2008 roku</li> </ul>

Perspektywa wewnętrznych procesów gospodarczych	Celem jest zwiększenie produkcji nowych elementów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie produkcji nowych elementów o 50% wcześniej produkowanych wyrobów w pierwszym kwartale 2008 roku.</li> </ul>
	Celem procesu jest złożenie zespołów oraz podzespołów w cały gotowy wyrób	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokonywanie złożań gotowych wyrobów w czasie krótszym o 5 minut niż dotychczas, w okresie 6 miesięcy</li> </ul>
	Celem procesu jest przeprowadzanie kontroli nadruków na wyrobach gotowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszenie liczby wadliwych nadruków o 10% w ciągu 6 miesięcy od dotychczasowych</li> <li>• Zwiększenie liczby przeprowadzanych kontroli nadruków o 15% od dotychczasowych do końca 2008 rok</li> </ul>
	Celem procesu jest przeprowadzanie kontroli wyrobów gotowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszenie o 5% w stosunku do wcześniejszej sytuacji wadliwych wyrobów w ciągu 2008 roku.</li> </ul>
	Celem tego procesu jest minimalizacja kosztów zapasów i racjonalizacja ich obrotów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszenie liczby zapasów w magazynach w roku 2008 o 50 % w stosunku do roku bieżącego.</li> </ul>
	<p>Celem procesu jest przetworzenie niezgodnych wyrobów na granulat do nowej produkcji.</p> <p>Celem procesu prowadzenie kontroli i nadzoru na zgodność z systemem norm PN-EN ISO 9001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszenie liczby wadliwych wyrobów poddawanych procesowi recyklingu o 10% w roku 2008</li> <li>• Zmniejszenie niezgodności firmy w systemie zarządzania jakością o 10% w pierwszym kwartale 2008 roku</li> </ul>

# Strategiczn karta wyników dla działu produkcji ..... rok

Logo firmy: 	Osoba odpowiedzialna za realizację celów:	Osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie sprawozdania:	Data:			
	Kierownik działu produkcji: Zbigniew Len	Kierownik działu dystrybucji i marketingu: Leszek Kus	Podpis:			
Perspektywa	Cele	Mierniki	Planowany poziom miernika	Rzeczywiste wyniki		
				Poziom miernika		Poziom wzrostu/ spadku w %
				..... rok	..... rok	
Finansowe	zwiększenie rentowności produkcji	wskaźnik rentowności produkcji	wzrost o 5%			
	obniżenie kosztów jednostkowych	koszty jednostkowe	spadek o 10%			
		koszty trzymania zapasów	spadek o 1%			
	zakup tańszych materiałów	liczba zawieranych umów z nowymi dostawcami	wzrost o 5%			
		koszty zakupu materiałów	spadek o 2%			
Klient	zmniejszenie cen	ilość zadowolonych klientów z ceny wyrobu na 50 pytanych (ankieta)	wzrost o 2%			
	polepszenie jakości	ilość reklamacji	spadek o 2%			
		ilość zadowolonych klientów z dokonanego zakupu na 30 ankietowanych	wzrost o 10%			
Procesy wewnętrzne	modernizacja maszyn	czas przestoju maszyn	spadek o 2%			
		wskaźnik wykorzystania maszyn	wzrost o 3%			
	zaostrenie kontroli	wskaźnik wadliwości	spadek o 1%			

172

			produktów				
			liczba kontroli w ciągu roku	wzrost o 30%			
	automatyzacja procesów		stopień zautomatyzowania	wzrost o 5%			
Wiedza i rozwój	dodatkowe szkolenia		liczba kursów pracowników	wzrost o 15 h			
	budowa systemu motywacji		ilość zadowolonych klientów na 30 ankieitowanych	wzrost o 5%			
	zmniejszenie ilości odpadów poprodukcyjnych		stopień wykorzystania materiałów	wzrost o 8%			
	polityka recyklingu		% przetwarzanych wyrobów	wzrost do 100%			

## Strategiczna karta wyników na poziomie odlewni ..... rok

Logo firmy: <b>TOPAZ</b>	Osoba odpowiedzialna za realizację celów:  pracownicy odlewni	Osoba odpowiedzialna za dokonanie sprawozdania:  Kierownik działu produkcji: Zbigniew Len		Data:		
				Podpis:		
Perspektywa	Cele	Mierniki	Planowany poziom miernika	Rzeczywiste wyniki		
				Poziom miernika		Poziom wzrostu/ spadku w %
				.... rok	..... rok	
Finansowa	obniżenie kosztów jednostkowych	liczba produktów wykorzystujących jedną formę	wzrost o 1%			
		wytrzymałość form	wzrost o 3%			
	zakup tańszych materiałów	koszt wytworzenia formy odlewniczej	spadek o 1%			
Klienta	polepszenie jakości	liczba zadowolonych klientów z wykonanego wyrobu na 30 ankietowanych	wzrost o 7%			
Procesy wewnętrzne	modernizacja maszyn	średnia roczna liczba wykonanych odlewów w ciągu dnia	wzrost o 1%			
	zaostrenie kontroli	liczb wykrytych wad	wzrost o 20%			
		odchylenia od standardów czasu, jakości i kosztów	spadek o 3%			
Wiedza i rozwój	zmniejszenie ilości odpadów poprodukcyjnych	% dobrych jakościowo wyrobów w przeliczeniu na 1 pracownika odlewni	wzrost o 3%			
	ograniczenie szkodliwości emitowanych zanieczyszczeń	wskaźnik szkodliwości substancji używanych do odlewów	spadek o 2%			



## Strategiczna karta wyników ..... rok

Strategiczna karta wyników ..... rok							
Logo firmy:  TOPAZ	Osoba odpowiedzialna za realizację celów:  Wszyscy pracownicy firmy		Osoba odpowiedzialna za dokonanie sprawozdania:  Kierownik działu dystrybucji i marketingu: Leszek Kus		Data:  Podpis:		
Perspektywa	Tematy	Cele	Mierniki	Planowany poziom miernika	Rzeczywiste wyniki		
					Poziom miernika		Poziom wzrostu/spadku w %
					..... rok	..... rok	
Finansowa	Zwiększenie rentowności	wzrost sprzedaży	wysokość sprzedaży	wzrost o 10%			
		zwiększenie zysku netto	wysokość zysku netto	wzrost o 10%			
		zwiększenie rentowności sprzedaży	wskaźnik rentowności sprzedaży	wzrost o 5%			
Klienta	Zwiększenie udziału w rynku	powiększenie rynku	udział w rynku	wzrost o 1%			
		utrzymanie stałych klientów	Liczba stałych klientów	utrzymanie 80% stałych klientów			
		wzrost obrotu ze stałymi klientami	obrót ze stałymi klientami	wzrost o 5%			
		zdobycie nowych klientów	liczba nowych klientów	wzrost o 5%			
	Utrzymanie zadowolenia klienta	utrzymanie zadowolenia klientów	liczba zadowolonych klientów (sprawdzone za pomocą ankiety)	wzrost o 3%			
		utrzymanie jakości wyrobu	ilość reklamacji	spadek o 2%			
		polepszenie wizerunku firmy w segmencie	ilość pozytywne opinie klientów na 50 przeprowadzonych ankiet	wzrost o 30 %			
		przyspieszenie czasu realizacji zamówienia	średni czas realizacji zamówienia	spadek o 5%			

Procesów wewnętrznych		automatyzacja procesów	liczba zautomatyzowanych procesów w dziale produkcji	wzrost o 5%			
		szybkie wdrażanie nowych produktów	średnia liczba miesięcy od opracowania koncepcji do dostawy na rynek nowego wyrobu	skrócenie o 5%			
		informatyzacja	liczba działów optymalnie zinformatyzowanych	wzrost o 30%			
Rozwoju	Potencjał kadrowy	poprawa poziomu zasobów ludzkich	liczba godzin szkoleniowych na pracownika w ciągu roku	60 h			
		zwiększenie wydajności pracowników	% dobrych jakościowo wyrobów w roku w przeliczeniu na 1 prac.	wzrost o 15%			
			liczba umów zawartych przez przedstawicieli handlowych	wzrost o 2%			
	Nowe technologie	rozwój produktów innowacyjnych i technologii	wielkość przychodów ze sprzedaży względem wynagrodzeń	wzrost o 20%			
		zwiększenie lojalności pracowników	stopień fluktuacji kadr	spadek o 1%			
	Ochrona środowiska	Ograniczenie emisji szkodliwych czynników	udział w konferencjach dotyczących ochrony środowiska	wzrost o 10%			
			udział nakładów na ochronę środowiska w ogólnych nakładach inwestycyjnych	wzrost o 1%			

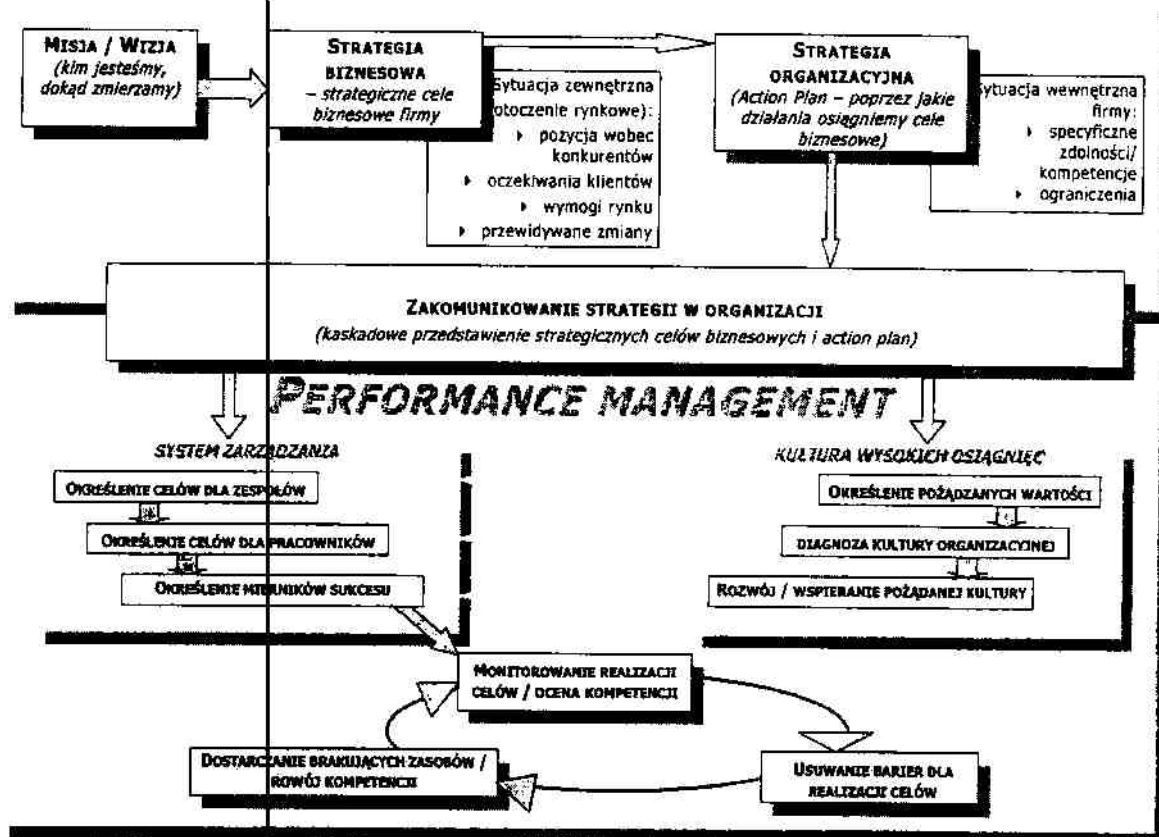
# Strategiczna karta wyników ..... rok

<b>Logo firmy:</b> <b>TOPAZ</b>	<b>Osoba odpowiedzialna za realizację celów:</b> Wszyscy pracownicy firmy		<b>Osoba odpowiedzialna za dokonanie sprawozdania:</b> Kierownik działu dystrybucji i marketingu: Leszek Kus		<b>Data:</b> <b>Podpis:</b>		
Perspektywa	Tematy	Cele	Mierniki	Planowany poziom miernika	Rzeczywiste wyniki		
					Poziom miernika		Poziom wzrostu/spadku w %
					..... rok	..... rok	
Finansowa	Zwiększenie rentowności	wzrost sprzedaży	wysokość sprzedaży	wzrost o 10%			
		zwiększenie zysku netto	wysokość zysku netto	wzrost o 10%			
		zwiększenie rentowności sprzedaży	wskaźnik rentowności sprzedaży	wzrost o 5%			
Klienta	Zwiększenie udziału w rynku	powiększenie rynku	udział w rynku	wzrost o 1%			
		utrzymanie stałych klientów	Liczba stałych klientów	utrzymanie 80% stałych klientów			
		wzrost obrotu ze stałymi klientami	obrót ze stałymi klientami	wzrost o 5%			
		zdobycie nowych klientów	liczba nowych klientów	wzrost o 5%			
	Utrzymanie zadowolenia klienta	utrzymanie zadowolenia klientów	liczba zadowolonych klientów (sprawdzone za pomocą ankiety)	wzrost o 3%			
		utrzymanie jakości wyrobu	ilość reklamacji	spadek o 2%			
		polepszenie wizerunku firmy w segmencie	ilość pozytywne opinie klientów na 50 przeprowadzonych ankiet	wzrost o 30 %			
		przyspieszenie czasu realizacji zamówienia	średni czas realizacji zamówienia	spadek o 5%			

# Strategiczna kart wyników na poziomie specjalisty ds. wzornictwa ..... rok

Logo firmy: <b>TOPAZ</b>	Osoba odpowiedzialna za realizację celów: Specjalista ds. wzornictwa: Lucjan Kuba	Osoba odpowiedzialna za dokonanie sprawozdania:  Kierownik działu produkcji: Zbigniew Len	Data:			
			Podpis:			
Perspektywa	Cele	Mierniki	Planowany poziom mierników	Rzeczywiste wyniki		
				Poziom miernika		Poziom wzrostu/ spadku w %
				.... rok	..... rok	
Finansowa	szybkie wykonanie nowego wzoru	czas potrzebny na opracowanie nowego wzoru	spadek o 6%			
	zwiększenie rentowności produkcji	ilość zaakceptowanych pomysłów	wzrost do 50%			
Klienta	poprawa cech estetycznych	ilość patentów	wzrost o 5%			
		ilość klientów zainteresowanych danym wzorem u 30 pierwszych klientach sklepu po wprowadzeniu nowego wzoru	wzrost do 80%			
Procesy wewnętrzne	BHP	naruszanie regulaminu	spadek o 100%			
Wiedza i rozwój	dodatkowe szkolenia	uczestnictwo w przeprowadzanych kursach	wzrost do 100 %			

## Performance Management- Zarządzanie Wynikami



Źródło: baza wiedzy GFMP Management Consultants

## Cele w Performance Management- Zarządzaniu Wynikami





## **Performance Management- Zarządzanie Wynikami**

to tworzenie kultury organizacyjnej poprzez:

- ❖ Zgodność celów i działań
  - W pionie – z planami strategicznymi/strategicznymi obszarami działań
  - W poziomie – z klientami i udziałowcami w obrębie wszystkich pionów dążących w tym samym kierunku
- ❖ Dostosowanie
  - Cele pozostają trwałe      Odpowiedzialność aktualne dzięki systematycznej dwustronnej wymianie opinii      Odpowiedzialność szczerzej informacji zwrotnej
  - Natychmiastowa reakcja organizacji na zmianę dzięki szybkiemu kaskadowemu wprowadzaniu nowych lub skorygowanych celów
- ❖ Porozumienie
  - Wspólny front – pracownik, jego przełożony, klienci i udziałowcy
  - Osoba odpowiedzialna otrzymuje właściwe wsparcie      Odpowiedzialność realizacji celów
- ❖ Odpowiedzialność
  - Wyraźne poczucie odpowiedzialności osób lub zespołów za cele (rezultaty, nie działania)
  - Pracownicy biorą pełną (bardzo osobistą) odpowiedzialność za osiąganie swych celów!
  - Konsekwencje nieosiągnięcia celów są odczuwalne (wyciąganie przez samych zainteresowanych)

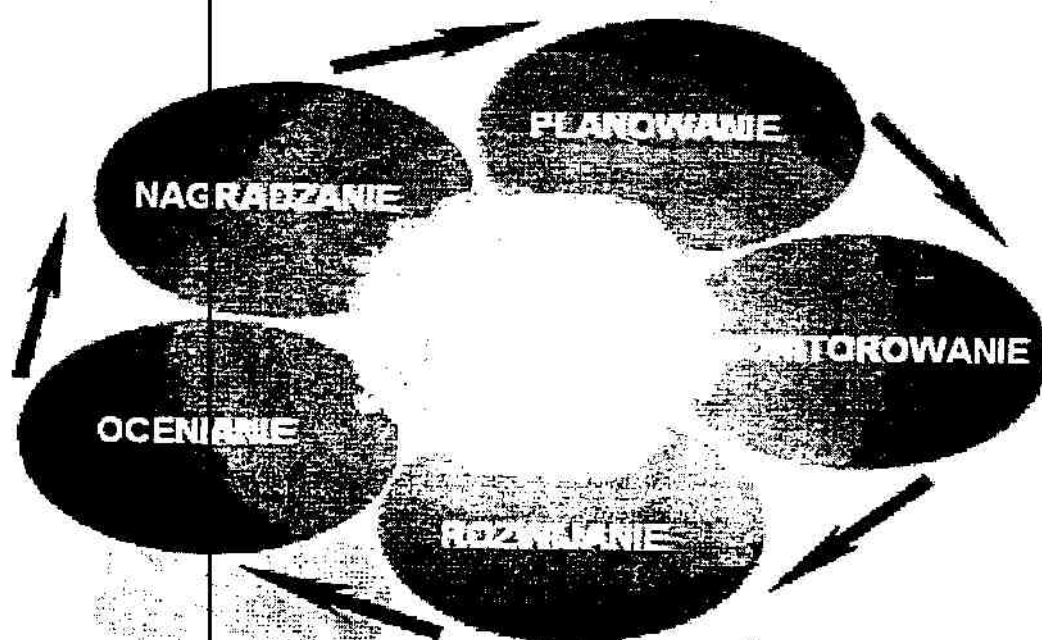
## Performance Management- Zarządzanie Wynikami

Performance to...	Management	Performance Management to <u>nie</u> ...
... mechanizm realizacji celów (tj. jasno określonych celów o szczegółowych standardach i miernikach)		... coś niekonkretnego i dowolnego (tj. ogólne i mgliste określenie zamiarów niepoparte konsekwentnym zarządzaniem)
... kwestia wyłącznie realizacji – woli zarządzania, rygoru, dyscypliny i wymogów		... kwestia formularzy i dokumentów
... ukierunkowane i zamierzone zarządzanie odpowiedzialnością za obowiązki, gdzie osoby osiągające dobre wyniki łatwo można odróżnić od tych, które osiągają słabe rezultaty		... demokracja w miejscu pracy
... zapewnienie wspólnego wysiłku organizacyjnego skupionego na kliencie, ukierunkowanego na strategiczne cele biznesowe		... automatyczne kaskadowe przekazywanie celów ogólnych w obrębie organizacyjnych silosów
... bezustanne podnoszenie poziomu osiąganych wyników i potencjału firmy dzięki wybitnym pracownikom, co obejmuje stałe zapewnienie odpowiedniej rotacji		... mechaniczny proces prowadzący do zadowolenie ze słabych wyników
... sposób, w jaki zarządza się firmą i jej wynikami		... kolejny wymysł działu personalnego, coś dodatkowego, co trzeba zrobić poza zwykłymi obowiązkami

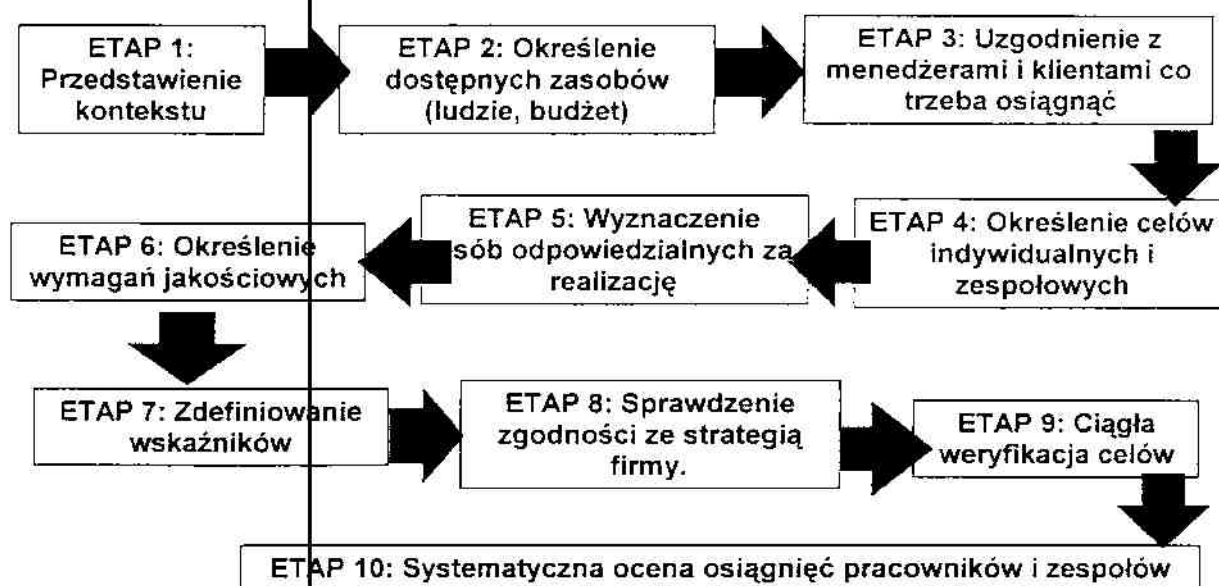
## **Performance Management- Zarządzanie Wynikami pozwala na:**

- ✓ Przekładanie nowej wizji, misji i strategii na cele;
- ✓ Uzyskanie zgodności celów i działań w organizacji;
- ✓ Lepszą jakość wyznaczania celów i planowania;
- ✓ Zapewnienie ciągłej informacji zwrotnej – zarówno w pionie, jak i poziomie;
- ✓ Ułatwienie współpracy między pionami;
- ✓ Promowanie odpowiedzialności;
- ✓ Zachęcanie do zwiększania uprawnień pracowników;
- ✓ Zwiększenie skuteczności ocen pracowniczych;
- ✓ Wspieranie rozwoju kompetencji kierowniczych;
- ✓ Promowanie kultury organizacyjnej;

## PROCESY Performance Management



## Etapy wyznaczania celów w Performance Management- Zarządzaniu Wynikami



## ETAP 1: PRZEDSTAWIENIE KONTEKSTU

W pierwszym etapie trzeba wyznaczyć otoczenie w którym pracujemy i które ma lub może mieć wpływ na naszą pracę. Otoczenie może być wewnętrzne jak i zewnętrzne jak np. w tabeli poniżej:

CZYNNIK ZEWNĘTRZNY	CZYNNIK WEWNĘTRZNY
<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologia</li><li>• Rynek</li><li>• Warunki ekonomiczne</li><li>• Kursy walut</li><li>• Prawodawstwo</li><li>• Pogoda</li><li>• Specyfika regionu</li><li>• Konsumenci</li><li>• Klienci</li><li>• Rynek pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategia, wizja i misja</li><li>• Cele zespołowe</li><li>• Budżet</li><li>• Dotychczasowe wyniki</li><li>• Oczekiwania klientów</li><li>• Pracownicy – kompetencje i potencjał</li></ul>

## ETAP 2 i 3: OKREŚLENIE DOSTĘPNYCH ZASOBÓW (ludzie, budżet), UZGODNIENIE Z MENEDŻERAMI I KLIENTAMI CO TRZEBA OSIAGNĄĆ

Na etapie tym główną rolą jest określenie klienta naszego produktu. Klient jest osobą (lub działem), która ma oczekiwania co do jakości i efektów pracy pracowników firmy.. Również w tym punkcie można wyróżnić klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Klientem wewnętrznym może być np.:

- inny dział, który korzysta z wyników pracy Twojego działu
- osoba z innego działu dla której wykonujesz pewną pracę

Klientem zewnętrznym może być np.:

- dystrybutor
- właściciel sklepu



#### **ETAP 4: OKREŚLENIE CELÓW INDYWIDUALNYCH I ZESPOŁOWYCH**

Sformułowanie celu do osiągnięcia stanowi główną część w Performance Management. Dzięki ustaleniu celów, pracownicy w swojej codziennej pracy mogą łatwiej podejmować prawidłowe decyzje. Przykład formułowania celu:

- Cel to wynik końcowy, np. „Poprawiona strategia cenowa”, a nie „Poprawa strategii cenowej”.
- Każdy cel musi mieć swojego klienta
- Cel zdefiniowany jest w 2-3 słowach
- Cele dotyczą danego roku budżetowego
- Każdy cel zespołowy musi dotyczyć ponad 50% członków zespołu
- Każdy zespół powinien mieć maksymalnie 5 celów zespołowych
- Przynajmniej jeden cel musi dotyczyć rozwoju zespołu, np. ducha zespołu, lepszej komunikacji.

#### **ETAP 5: WYZNACZANIE OSÓB ODPOWIEDZIALNYCH ZA REALIZACJĘ**

Aby sprawnie przebiegały wszelkie działalności w zespołach, należy wyznaczyć osoby odpowiedzialne za realizację celów.

## Elementy systemu zarządzania wynikami pracy wg.GFMP

<b>Elementy systemu zarządzania wynikami</b>	<b>Co się dzieje, jeśli tego brak</b>
<b>Strategia biznesowa</b>	<b>Brak możliwości określenia efektywności firmy</b>
<b>Strategia organizacyjna</b>	<b>Niespójność działań poszczególnych funkcji</b>
<b>Zakomunikowanie strategii</b>	<b>Błędne nadawanie priorytetów w działaniach</b>
<b>System zarządzania przez cele</b>	<b>Brak spójności między celami firmy a celami pracowników</b>
<b>Kultura wysokich osiągnięć</b>	<b>Oparcie zarządzania wynikami na presji i kontroli</b>
<b>System ocen</b>	<b>Brak informacji zwrotnych dla każdego pracownika o indywidualnej efektywności</b>
<b>System wspierania rozwoju pracowników</b>	<b>Niewykorzystanie potencjału pracowników</b>

Źródło: baza wiedzy GFMP Management Consultants

## MISJA FIRMY KOMPANI PIWOWARSKIEJ

### Prześcignąć konkurentów

Podnosząc kwalifikacje i wyróżniając się w zakresie ...

- ✓ przewidywania potrzeb klientów
- ✓ wzmocnienia pozycji głównych i międzynarodowych marek
- ✓ penetracji kanałów sprzedaży
- ✓ trade marketingu
- ✓ wykorzystania możliwości cenowych

### Osiągnąć doskonałość w działaniu

Osiągając doskonałość i konsekwencję w zakresie ...

- ✓ jakości produktu
- ✓ obsługi klienta
- ✓ działań w punktach sprzedaży
- ✓ rentowności
- ✓ efektywności zakupów
- ✓ efektywnego gospodarowania kapitałem

### Budować reputację oraz pozycję firmy

Zdobywając uznanie jako ...

- ✓ uczciwy i rzetelny dostawca
- ✓ postępowy pracodawca
- ✓ bank talentów SABMiller
- ✓ firma przygotowana do członkostwa w UE
- ✓ odpowiedzialna społecznie
- ✓ firma wywierająca pozytywny wpływ na otoczenie

Źródło: Materiały szkoleniowe z PM Kompani Piwowskiej