**Temat 3 – Wyznaczenie celów – 27.04.2023**

**Wyznaczanie celów**

Definicja

Wyznaczanie celów jest formalnym procesem, podczas którego definiujemy wyniki, jakie planujemy osiągnąć. Wyznaczając cele, zobowiązujemy się do osiągnięcia określonych rezultatów - osobiście lub w imieniu zespołu.

Powody i korzyści

 Sukces w życiu odnoszą osoby, które stale widzą swój cel i wytrwale do niego mierzają. Nazywamy to zaangażowaniem.

–Cecil B. Demille

Dzięki wyznaczeniu celów Państwa jednostka organizacyjna zyskuje długofalową wizję oraz motywację do jej realizacji. Dodatkową zaletą określania celów jest ułatwienie podjęcia decyzji, jak wykorzystać zasoby i czas pracy.

Wyznaczenie celów i mierzenie postępów w ich realizacji pozwala:

* Skupić się na tym, czego osiągnięcie jest najważniejsze w danym dniu, miesiącu lub roku
* Zapewnić jeden kierunek działania zespołu
* Ustalić priorytety, tak żeby skoncentrować się na najważniejszych zadaniach
* Dostarczyć zespołowi motywacji i zwiększyć ogólne zadowolenie z pracy jego członków

Rodzaje celów

 Los nie jest kwestią przypadku. Jest on kwestią wyboru: nie należy na niego czekać, tylko go kształtować.

–William Jennings Bryan

Jako menedżerowie są Państwo odpowiedzialni za wyznaczanie wraz ze swoim zespołem:

* **Celów jednostki organizacyjnej:** Co nasza grupa, jako całość, będzie starała się osiągnąć. Na przykład, przeprojektowanie witryny internetowej w taki sposób, żeby było łatwiej ją uaktualniać oraz żeby klientom było łatwiej z niej korzystać.
* **Celów indywidualnych:** Jaki będzie wkład każdego z pracowników w osiągnięcie celu jednostki organizacyjnej. Na przykład, projektant może wyznaczyć sobie cel stworzenia witryny o architekturze modułowej, która nadal będzie atrakcyjna i interesująca dla osób kupujących w Internecie.

Zbieżność celów

Cele jednostki organizacyjnej i indywidualne powinny wynikać ze strategii firmy jako całości. Na przykład, jeśli strategia Państwa firmy zakłada, że osiągnie ona pozycję lidera udziału w rynku na drodze szybkiego wprowadzania nowych produktów, to cele Państwa jednostki organizacyjnej i cele indywidualne powinny służyć tej strategii.

Poniższy schemat ilustruje odpowiednie poziomy zbieżnych celów przekazywanych z wyższych poziomów organizacji na niższe:

Prawdziwa siła takiego kaskadowego układu celów leży w ich zbieżności z celami całej organizacji. W idealnej sytuacji każdy pracownik rozumiałby, na czym polega jego cel, jaki jest jego związek z celem jednostki organizacyjnej oraz jak działania tej jednostki przyczyniają się do realizacji strategicznych celów firmy.

Kluczowy temat: Ramy czasowe i stopień ważności

**Kluczowy temat**

Cele różnią się pod względem ram czasowych i stopnia ważności. Cele krótkoterminowe (krótkofalowe) są możliwe do osiągnięcia w ciągu miesiąca lub dwóch, a cele długoterminowe (długofalowe) - w ciągu kilku miesięcy lub nawet lat. To zagadnienie koncentruje się głównie na celach długoterminowych.

W kategoriach ważności cele można zasadniczo zaliczyć do jednej z poniższych kategorii:

* **Cele krytyczne** mają decydujące znaczenie dla działalności. Muszą zostać zrealizowane, żeby Twoja jednostka organizacyjna mogła nadal dobrze funkcjonować.

Na przykład, menedżer produktu chce mieć pewność, że technologia stosowana do obsługi zamówień na urządzenie medyczne wykonywane na specjalne życzenie jest dostatecznie nowoczesna, żeby dostarczać ten produkt terminowo.

* **Cele perspektywiczne** tworzą korzystniejsze warunki biznesowe lub wykorzystują nowe możliwości handlowe. Są one ważne, ale powodują raczej powstanie korzystniejszego środowiska biznesowego w przyszłości, nie wpływają zaś na właściwy kurs i powodzenie firmy.

Na przykład, zespół marketingowy może wyznaczyć cel polegający na wykorzystaniu nowej diety cud do zwiększenia sprzedaży zdrowych przekąsek o 5%.

* **Cele, które przyjemnie byłoby osiągnąć** usprawniają działalność. Zazwyczaj polegają na przyspieszeniu lub ułatwieniu czynności.

Na przykład, konsultant środowiskowy tworzy dokument, który można wykorzystywać jako gotowy formularz raportów ocen terenowych.

Nie każdy cel ma takie samo znaczenie. Jak ocenić, które cele są najważniejsze?

Wyznaczanie celów

Skuteczne wyznaczenie celów pomoże Państwu i Państwa podwładnym w najlepszym wykorzystaniu czasu pracy. Najpowszechniejsze metody to odgórne i oddolne wyznaczanie celów.

* **Odgórne wyznaczanie celów:** Kierownictwo jednostki organizacyjnej wyznacza dalekosiężne cele, a każdemu z jej pracowników przydzielane są cele, które je wspierają i są z nimi zbieżne. Takie podejście jest najodpowiedniejsze w wypadku pracowników wymagających ścisłego nadzoru, nowych w firmie lub nieznających celów swojej jednostki organizacyjnej i firmy.
* **Oddolne wyznaczanie celów:** Bezpośredni podwładni formułują cele indywidualne, a ich przełożony łączy je w jeden dalekosiężny cel ich jednostki organizacyjnej. To podejście jest najodpowiedniejsze, kiedy pracownicy są w miarę samodzielni i dobrze rozumieją strategię biznesową i potrzeby klientów firmy jako całości oraz własną w niej rolę.

Jednak w większości wypadków cele firmy są określane w procesie biorącym pod uwagę oba podejścia. Zazwyczaj kadra kierownicza nie narzuca pracownikom celów bez konsultacji z nimi, także pracownicy nie mają wolnej ręki w określaniu własnych celów. Cele ustala się raczej w procesie negocjacji, podczas którego kierownictwo i pracownicy dyskutują na temat tego, co jest potrzebne i wykonalne.

Cele muszą należeć do kategorii SMART

 Cel właściwie wyznaczony jest już w połowie osiągnięty.

–Abraham Lincoln

Niezależnie od tego, czy cele są wyznaczane odgórnie, oddolnie, czy też jakąś metodą pośrednią, ważne, żeby były jasno wyrażone. Im ściślej od samego początku sformułuje się cele, tym mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia na końcu różnicy zdań, co do tego, czy zostały osiągnięte.

Po wyznaczeniu celów jednostki organizacyjnej i celów indywidualnych należy je zapisać. Pomoże to ściślej określić, co mają Państwo zamiar osiągnąć oraz wzmocnić Państwa zaangażowanie. Sformułowanie jednoznacznych celów ułatwią wymienione poniżej kryteria SMART, zgodnie z którymi cel musi być:

* **Konkretny (*S*pecific).** Można opisać jego szczegóły.
* **Mierzalny (*M*easurable).** Można zmierzyć osiągnięcie celu, stosując ocenę ilościową lub jakościową.
* **Osiągalny (*A*chievable).** Możliwy do zrealizowania.
* **Realistyczny (*R*ealistic).** Uwzględnia istniejące ograniczenia, takie jak czas i zasoby.
* **Ograniczony czasowo (*T*ime-limited).** Cel musi być osiągnięty w określonym przedziale czasu.

Cele ilościowe a cele jakościowe

Po wypisaniu celów łatwo zauważyć, że wiele z nich można zmierzyć *ilościowo*. Na przykład, celem może być zwiększenie sprzedaży w regionie o 10% w następnym kwartale. To zagadnienie koncentruje się głównie na takich ilościowych celach.

Jednak niektóre cele nie są tak wymierne, jak choćby te związane z rozwojem osobistym.

Przykładem może być sytuacja, kiedy Państwa pracownica chce poprawić swój komfort psychiczny podczas wystąpień publicznych. Może ona wyznaczyć sobie cel ilościowy polegający na przedstawieniu sześciu prezentacji publicznych w nadchodzącym roku. Ale jak mają Państwo zmierzyć, czy po tych sześciu wystąpieniach rzeczywiście czuje się swobodniej przemawiając do dużych zgromadzeń? Można zacząć od umówienia się z nią na rozmowy po każdej prezentacji, żeby ocenić, jak się po niej czuła i omówić ewentualne postępy.

Uznanie, że tego rodzaju cel został osiągnięty, jest bardziej subiektywne, a tym samym trudniej mierzalne. Jednak nie należy rezygnować ze stawiania sobie takich *jakościowych* celów, nawet jeśli trudno ocenić ich realizację. Mimo wszystko są one ważne, ponieważ mobilizują nas do doskonalenia się i mogą pomóc w rozwoju cennych umiejętności.

Określenie celów potencjalnych

Otaczają nas potencjalne cele. Podczas typowego dnia zapewne zdarza się Państwu myśleć, co można zrobić, żeby Państwa jednostka organizacyjna działała sprawniej, jakie przyjąć nowe obowiązki lub jak Państwa podwładni mogliby pracować lepiej jako zespół. Z każdym z tych obszarów można powiązać określone cele. Zatem staje przed Państwem wyzwanie polegające na przyjrzeniu się wszystkim potencjalnym celom, które można by sobie postawić i na wskazaniu tych, które stworzą największą wartość dla Waszej jednostki i całej organizacji.

Dlatego należy regularnie (w wypadku większości organizacji zazwyczaj raz lub dwa razy do roku) analizować różnorodne obszary aktywności swojej jednostki organizacyjnej oraz role swojego zespołu. Szukajcie Państwo możliwości wyznaczenia celów w obszarach, gdzie będzie to najkorzystniejsze. Proszę zebrać swój zespół i przeprowadzić burzę mózgów w poszukiwaniu potencjalnych celów, zadając pytania takie jak:

* Jakie inicjatywy należy zrealizować, żeby osiągnąć sukces?
* Jakie standardy staramy się zapewnić?
* Gdzie najbardziej przydatne będzie poprawienie produktywności i skuteczności?
* Jakie korzyści chcemy zapewnić swoim klientom?
* Czy zmieniają się wymogi wobec naszych produktów i usług? Jak możemy na to zareagować?

Na etapie burzy mózgów nie należy zwracać uwagi na ograniczenia i kwestie związane z realizacją celów. Ponadto proszę pamiętać o podaniu propozycji celów wynikających z nacisków Państwa klientów oraz zmian zachodzących w środowisku pracy.

Ustalenie priorytetów i wybór celów do realizacji

Po utworzeniu listy potencjalnych celów następnym krokiem jest jej zawężenie do tych, które będą realizowane. Najlepiej zacząć od pytań, które pomogą nam odróżnić cele o wysokim priorytecie od tych o niskim. Na przykład, zadajmy sobie pytanie, które cele:

* Najbardziej ceni sobie Państwa firma?
* Uważają Państwo za najbardziej ambitne lub interesujące?
* Zapewnią najlepszą pozycję zespołowi?
* Będą miały najlepszy wpływ na wyniki i opłacalność?

W tym momencie można również zauważyć, że niektóre pomysły dotyczące celów częściowo się ze sobą pokrywają, tak że można je połączyć w jeden większy cel.

Następnie należy przeanalizować tę listę celów pod kątem swoich kryteriów i uszeregować je przydzielając priorytet A, B lub C. Proszę umieścić odpowiednie oznaczenia priorytetu przy każdym celu.

* **Priorytet A:** Cele o wysokiej wartości i podstawowym znaczeniu.
* **Priorytet B:** Cele o średniej wartości i drugorzędnym znaczeniu.
* **Priorytet C:** Cele o małej wartości i niewielkim znaczeniu.

Eliminujemy wszystkie cele o priorytecie C. Następnie analizujemy ponownie cele o priorytecie B i przydzielamy im priorytet A albo C, innymi słowy, albo są warte Państwa czasu, albo nie. Cele, które w wyniku tych zabiegów pozostały na liście A, są celami o najwyższym priorytecie.

Ponieważ zasoby są zazwyczaj ograniczone, należy raz jeszcze ustalić priorytety: Jako ostatni etap proszę przeanalizować aktualna listę priorytetów A i uporządkować je według hierarchii ważności. Należy uważać, żeby automatycznie nie dać pierwszeństwa celom krótkoterminowym przed długoterminowymi.

Na koniec proszę zapisać ostateczną wersję listy priorytetów A, uporządkowanej według stopnia ważności celów. Należy okresowo sprawdzać, czy nadal jest zgodna z priorytetami Państwa firmy i jednostki organizacyjnej.

Strategie sukcesu

Prawdopodobieństwo, że członkowie zespołu osiągną swoje cele, będzie największe, jeśli zostaną spełnione następujące warunki:

* Każda z osób zgadza się z Państwem co do swoich konkretnych celów i oczekiwanych wyników.
* Ustalą Państwo wyraźne punkty kontrolne i przeznaczą czas na dostarczenie wówczas informacji zwrotnych.
* Członkowie zespołu mają zasoby, odpowiednie umiejętności i wiedzę oraz uprawnienia, żeby osiągnąć swoje cele.
* Każda z osób rozumie, jak jej starania wpłyną na cele zespołu.
* Przełożeni dostrzegają i doceniają, kiedy pracownicy osiągają swoje cele.

Wyznaczanie celów samemu sobie

Państwo jako menedżerowie również muszą wyznaczyć sobie samym cele indywidualne. Mogą one obejmować:

* Cele jednostki organizacyjnej albo ich składniki, które wymagają Państwa szczególnych umiejętności i dlatego nie mogą być przydzielone innym osobom
* Cele odzwierciedlające Państwa wkład w cele członków Państwa zespołu
* Cele związane z informowaniem o działalności swojej jednostki organizacyjnej na forum całej firmy, zdobywaniem zasobów dla swojego zespołu oraz integracją celów swojej jednostki z celami innych jednostek organizacyjnych

Może się okazać, że Państwa funkcja w firmie wymaga wyznaczenia celów, które nie są bezpośrednio związane z Państwa jednostką organizacyjną.

Na przykład, mogą Państwo uczestniczyć w pracach specjalnej grupy roboczej lub pomagać w działaniach na rzecz miejscowej społeczności. Powiązanie celów z tymi obowiązkami pomoże zagwarantować dotrzymanie podjętych zobowiązań.

Należy współpracować ze swoim przełożonym, tak by uzgodnić z nim swoje cele i oczekiwane wyniki, a także zapewnić sobie wsparcie i szkolenie potrzebne do ich osiągnięcia. Ponadto należy poinformować o swoich celach członków własnego zespołu. Jeśli zrozumieją Państwa priorytety oraz związek działań zespołu z tymi priorytetami, pomoże to wam wszystkim sprawniej współpracować.

Tworzenie poczucia własności celu

Państwo i Państwa pracownicy musicie postrzegać swoje cele jako ważne i warte wysiłku, inaczej po natrafieniu na przeszkody stracicie motywację do ich realizacji. Jednym ze sposobów osiągnięcia takiego poczucia zaangażowania jest włączenie pracowników w proces wyznaczania celów i określania, jak je osiągnąć. Da to pracownikom poczucie, że jest to ich własny cel i ułatwi im przypisanie sobie nawzajem odpowiedzialności za rezultat końcowy.

Proszę rozpocząć od omówienia celów korporacyjnych i roli Państwa jednostki organizacyjnej we wsparciu ich realizacji. Proszę również wyjaśnić, dlaczego wybieracie Państwo ambitne cele i dlaczego ich osiągnięcie jest tak ważne zarówno dla organizacji, jak i dla Państwa zespołu. Należy zadbać o to, żeby pracownicy dostrzegli osobiste korzyści. Takie podejście stworzy świadomość tego, na ile Państwa cele są skorelowane ze strategią organizacji, a ponadto pokaże pracownikom, jak ważne jest to, o co ich Państwo prosicie.

Wyznaczenie osiągalnych i ambitnych celów

Jeśli Państwa cele są zbyt ambitne, ryzykujecie zażenowanie w razie ich nieosiągnięcia - a prawdopodobnie również znacznie poważniejsze konsekwencje, takie jak konieczność obniżenia pracownikom premii za niezrealizowanie założonego planu. Ponadto pracownicy mogą wówczas żywić urazę za stawianie nieosiągalnych celów.

Jednocześnie nie należy też mierzyć zbyt nisko. Przy nadmiernej ostrożności tracimy rozmaite okazje i stawiamy na przeciętność. W osiągnięciu odpowiedniej równowagi powinno pomóc wyznaczanie początkowo bardzo konkretnych celów, które można następnie rozwinąć.

Skupienie energii na konkretnych celach

 Świat ustępuje z drogi człowiekowi, który wie, dokąd zmierza.

–Ralph Waldo Emerson

Zaczynanie od niewielkich, bardzo szczegółowych celów jest również dobrym sposobem motywowania zespołu i utrzymania go na właściwym kursie. Wielu menedżerów próbuje robić zbyt wiele zbyt szybko, zamiast skoncentrować się na jednym czy dwóch wyraźnie określonych celach. Kiedy wyznaczamy niejasne lub zbyt szeroko zakreślone cele, ich realizacja jest niemal niemożliwa.

Rozważmy przykład kierownictwa pewnej drukarni gazety codziennej, które próbowało przeprowadzić wszechstronną poprawę jakości produkcji. Niewiele udało się osiągnąć, ponieważ potrzeby zakładu były zbyt duże, a pracownicy zajmowali się zbyt wieloma kierunkami działania.

Po tej nieudanej próbie zespół kierowniczy we współpracy z kierownictwem produkcji wyznaczył konkretny, osiągalny cel. Było nim zmniejszenie liczby błędów drukarskich w produktach firmy. Z tak wyraźnie zdefiniowanym kierunkiem działania udało się w końcu odnieść sukces. Następnie ten sprawdzony już proces zastosowano z powodzeniem do ustalania i realizacji kolejnych celów.

Wyznaczenie kryteriów oceny realizacji

Przy niejasno określonym celu, takim jak "Zreorganizujemy swoje systemy, tak żeby klient był dla nas najważniejszy", kolejny problem pojawia się przy ocenie jego realizacji, ponieważ trudno jest określić, czy został osiągnięty. Lepszym sposobem sformułowania tego samego celu byłoby stwierdzenie:

"Zreorganizujemy cały proces obsługi klienta. Jeśli odniesiemy sukces, to 95% klientów będzie obsługiwanych zawsze przez tego samego przedstawiciela handlowego, a 80% wszystkich rozmów nie będzie trwało dłużej niż trzy minuty."

Mierniki realizacji celu są ważne, jednak należy uważać, żeby nie wpaść pułapkę oceniania pracowników wyłącznie na ich podstawie.

Na przykład, jeśli osoby odbierające telefony od klientów byłyby oceniane wyłącznie na podstawie tego, czy ich rozmowy zakończyły się w ciągu trzech minut, zachęcałoby je to do udzielania szybkich odpowiedzi, które wcale nie byłyby w interesie klientów.

Jednoznaczne określenie osób odpowiedzialnych

Kiedy już uzgodnicie Państwo ze swoimi pracownikami wymierne cele, należy jasno określić, kto jest za co odpowiedzialny. Jeśli odpowiedzialność za rezultaty nie jest wyraźnie przydzielona, pracownicy mają tendencję do "delegowania" jej w górę, szczególnie jeśli ich przełożony również bierze udział w realizacji danego projektu.

Weźmy przykład prezesa firmy, której klienci uskarżają się na błędy we wprowadzonym ostatnio na rynek oprogramowaniu. Celem, który wyznaczyła, było wyeliminowanie 90% tych błędów w następnym kwartale. Spotkała się z kierownikami działów rozwoju, projektowania i kontroli jakości, ale każdy z nich twierdził, że jego zespół pracuje prawidłowo, a problemy z jakością powstają w innym dziale. Po wielogodzinnych rozmowach z tymi menedżerami pani prezes nie udało się dokonać zmian w żadnym z działów. Jednocześnie zdawała sobie sprawę, że bez takich zmian następna seria produktu będzie nadal miała bardzo dużo błędów.

Zwrot nastąpił dopiero, gdy poinformowała kierowników działów, że próby samodzielnego rozwiązania przez nią kwestii jakości były nierozsądne. W związku z tym przekazała swoim bezpośrednim podwładnym pełną odpowiedzialność za zredukowanie liczby błędów. Jednemu z kierowników powierzyła opracowanie wyczerpującego planu osiągnięcia niezbędnej poprawy jakości. Następnie poprosiła obu pozostałych kierowników o przygotowanie dla swoich działów harmonogramu działań stanowiących ich wkład w osiągnięcie tego celu. Postępując zgodnie z tymi planami działania, kierownicy zmniejszyli liczbę błędów w wypuszczonej na rynek kolejnej serii produktu.

Przydzielenie odpowiedzialności za wyraźnie wymienione cele pomoże w odniesieniu sukcesu, kiedy nadejdzie pora ich realizacji.