



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Zarządzanie przez cele (ZPC)

cykl szkoleniowo – warsztatowy  
realizowany w ramach projektu

**„Modernizacja systemów zarządzania  
i podnoszenie kompetencji kadr  
poprzez realizację wdrożeń usprawniających  
ukierunkowanych  
na poprawę procesów zarządzania  
w administracji rządowej”**



# Historia zarządzania przez cele

- 1954 r. **Peter F. Drucker** w książce „*Praktyka zarządzania*” wprowadza koncepcję zarządzania nazwaną **zarządzaniem przez cele i samokontrolę**.
- *„Skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi.”*
- Siła tej techniki wynika z dążenia do maksymalnego zespolenia wysiłków indywidualnych, w wysiłek wspólny, zapewniający pomyślność całej organizacji. Każdy ma wnieść wyraźnie określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy osiągną własne cele, tym samym będą zrealizowane cele poszczególnych jednostek, co w efekcie prowadzi do tego, że nadrzędne cele organizacji zostaną zrealizowane.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

**Zarządzanie przez cele  
na przykładzie doświadczeń  
administracji publicznej w Wielkiej Brytanii  
- program Investors in People**



# Praktyka stosowania ZPC

- W Wlk. Brytanii pojawiło się zapotrzebowanie na wymianę dobrych praktyk pomiędzy sektorami prywatnym i publicznym.
- Powstała idea programu (Investors in People), który mógł zostać wdrożony w jak największej liczbie organizacji, niezależnie od tego czym się one zajmują.
- Dzięki temu np. administracja i biznes mogłyby działać wg podobnych standardów.



# Praktyka stosowania ZPC

- **Investors in People (IIP)** to popularny w Wlk. Brytanii standard, wdrożony przez prawie wszystkie jednostki administracji publicznej.
- IIP jest programem stworzonym we współpracy brytyjskich instytucji rządowych, niezależnych ekspertów i firm prywatnych.
- Ważną rolę odegrał Department for Education and Employment (DfEE) a także Confederation of the British Industry (CBI), czyli konfederacja pracodawców.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

Gdzie wprowadzono IIP:

- Biuro Premiera Wlk. Brytanii
- Houses of Parliament
- Ministerstwa
- Urzędy administracji państwowej

Do 2000 r. wszystkie jednostki administracji publicznej miały wprowadzić IIP.



# Praktyka stosowania ZPC

- Rządowe instytucje (np. ministerstwa) 98%
- Samorządy /urzędy 74%
- Szkoły 72%
- Zawodowe szkoły 66%
- Wyższe uczelnie 56%
- Służba zdrowia 50%

***97% ludzi zatrudnionych w Civil Service (służbie cywilnej) pracuje w organizacjach uznanych jako Investors in People***



# Praktyka stosowania ZPC

## Zaangażowanie

- Organizacja jest zaangażowana we wspieranie rozwoju swoich pracowników.
- Pracownicy są zachęceni do poprawy efektywności swoich działań.
- Pracownicy są przekonani, że ich wkład w organizację jest zauważany i doceniany.
- Organizacja zapewnia równe możliwości rozwoju wszystkim pracownikom.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

## Planowanie

- Organizacja ma plan z określonymi celami i zadaniami, które są zrozumiałe dla wszystkich.
- Rozwój pracowników pokrywa się z celami i zadaniami organizacji.
- Pracownicy rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów i zadań organizacji.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

## Działanie

- Kierownictwo efektywnie wspiera rozwój pracowników.
- Pracownicy uczą się i rozwijają swoje umiejętności podczas szkoleń.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

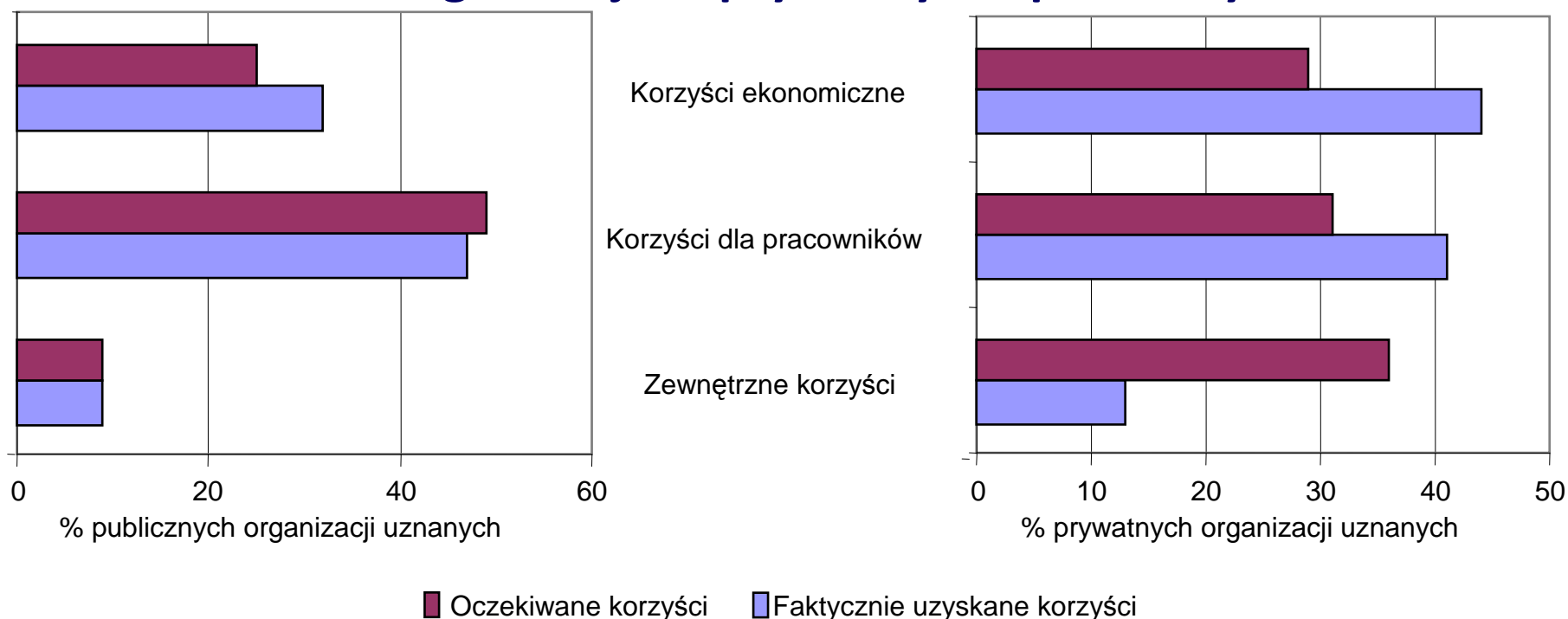
## Ocena

- Rozwój pracowników prowadzi do poprawy działania ludzi, zespołów i całej organizacji.
- Pracownicy rozumieją wpływ swojego rozwoju na działania własne, zespołów i całej organizacji.
- Organizacja coraz lepiej kształci swoich pracowników.



# Praktyka stosowania ZPC

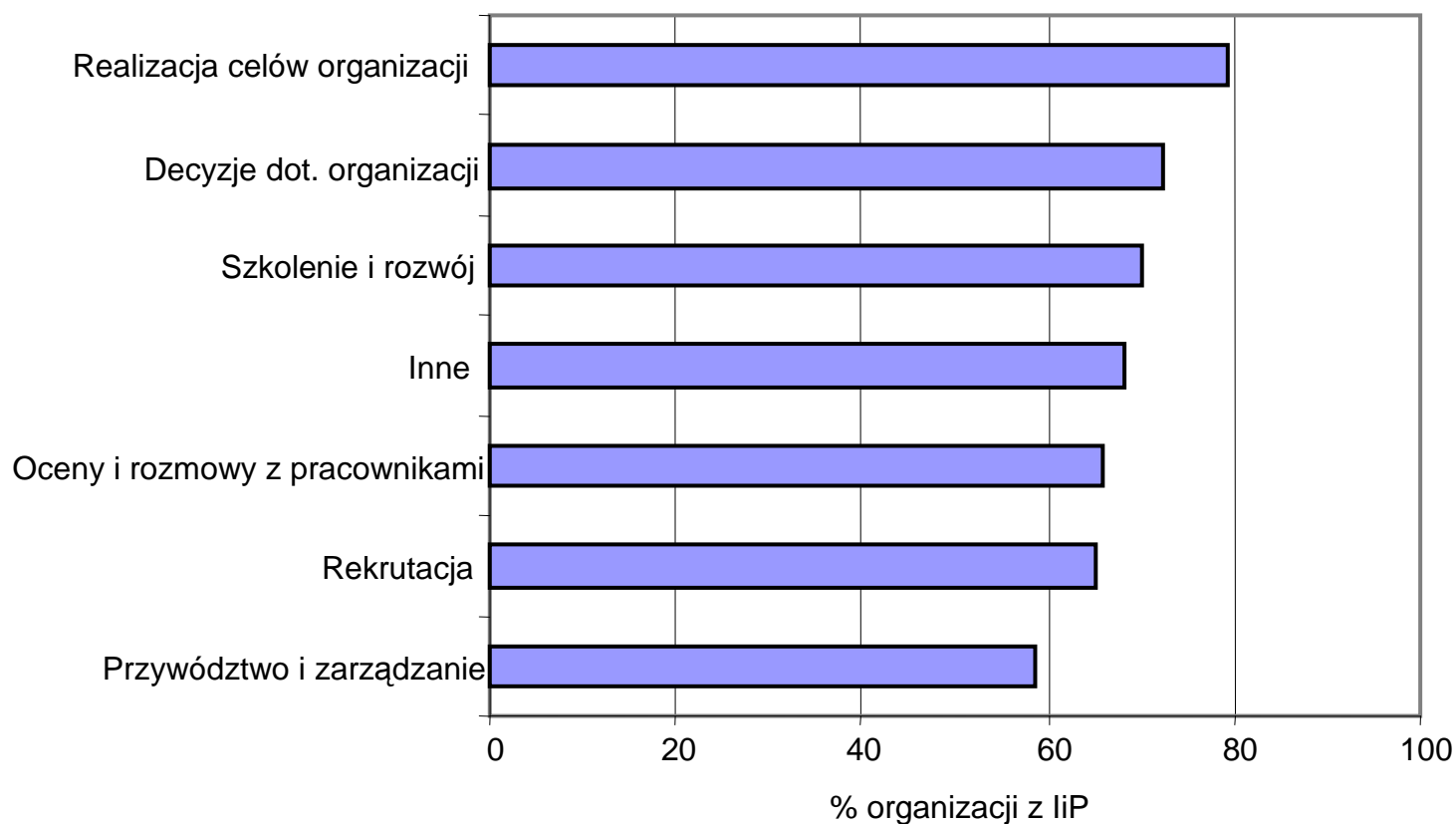
## Oczekiwane a rzeczywiste korzyści z wdrożenia IIP w organizacjach prywatnych i publicznych





# Praktyka stosowania ZPC

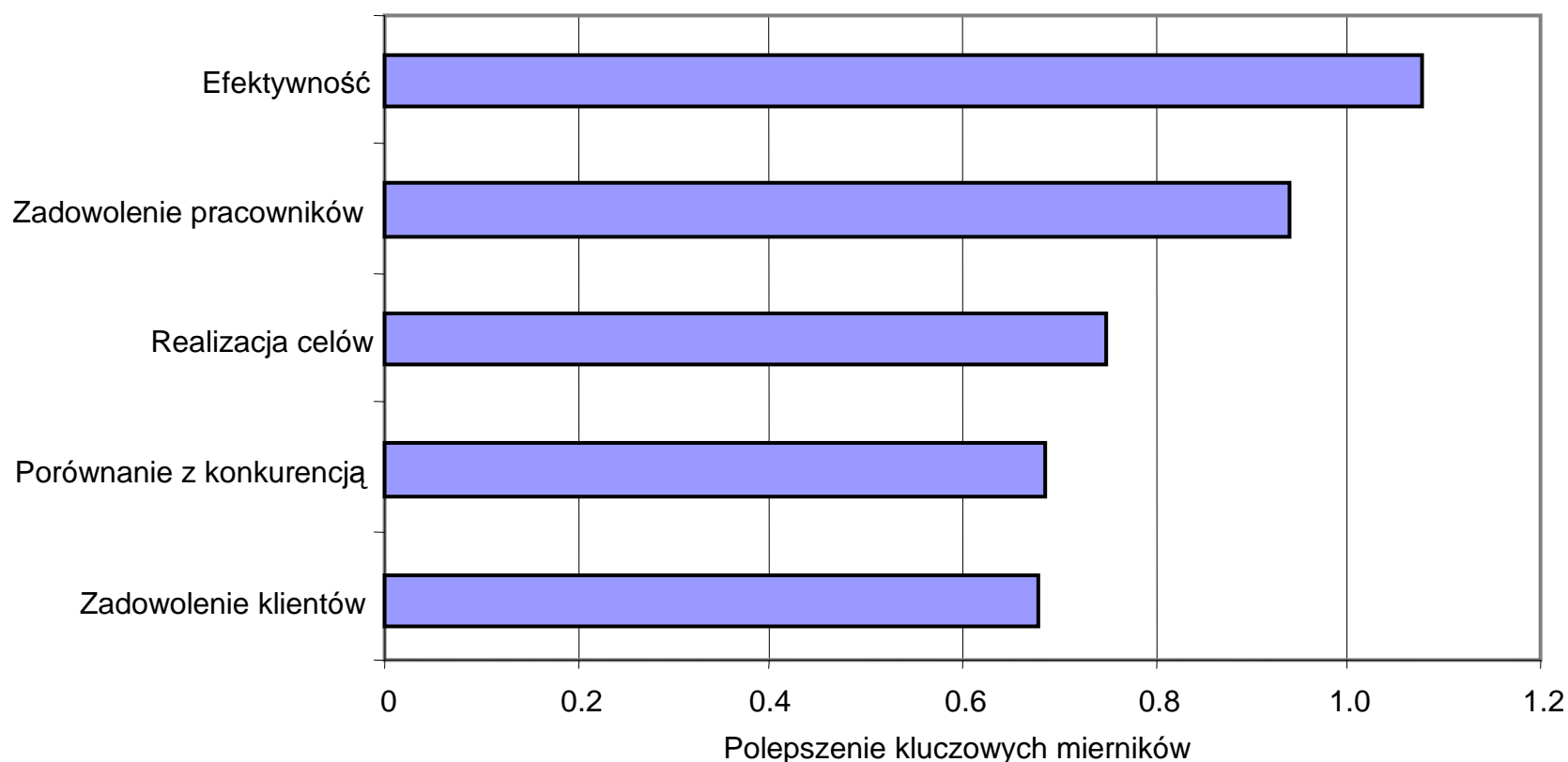
## Najczęściej wymieniane korzyści z wdrożenia IIP





# Praktyka stosowania ZPC

Najczęściej wymieniane korzyści z wdrożenia IIP  
– sektor publiczny





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Praktyka stosowania ZPC

## Przykłady wdrażania i stosowania ZPC w biznesie



# Praktyka stosowania ZPC



Społeczność

Działania

Ludzie

Finanse

Klienci



Rys. Koło sterujące wg Tesco





# Praktyka stosowania ZPC

## Firma z branży IT – dostawca usług dla banków

1. Intensywny rozwój firmy w ciągu pierwszych 2 lat.
2. Problem – utrata klientów.
3. Badanie satysfakcji klientów – identyfikacja problemów.
4. Analiza sytuacji.
5. Decyzja zarządu o wdrożeniu ZPC.
6. Ustalenie misji firmy, pierwszej wiązki celów, harmonogramu wdrożeń.
7. Wdrożenie systemu ZPC na niższych poziomach struktury firmy.
8. Analiza pojawiających się trudności.
9. Usprawnienie modelu.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Zasady i kluczowe elementy zarządzania przez cele

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



## Kluczowe elementy

1. Zaangażowanie wszystkich (niezależnie od poziomu w hierarchii organizacji) pracowników w proces zarządzania organizacją.
2. Skuteczne ustalanie celów i planowanie przez najwyższe kierownictwo.
3. Wyznaczanie przez kierowników i podwładnych indywidualnych celów powiązanych z celami organizacji.
4. Znaczny zakres samodzielności w opracowywaniu i doborze środków do realizacji celów.
5. Systematyczna ocena efektywności w odniesieniu do celów.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Kluczowe elementy - c.d.

Głównym założeniem ZPC jest przybliżanie celów organizacji do poziomu jednostek organizacyjnych i poszczególnych pracowników. Przyjęta strategia organizacji zostaje przetransponowana na cele główne dla kolejnych obszarów funkcjonowania organizacji lub perspektyw (finansowej, klienta, procesów, rozwoju). Cele główne operacjonalizowane są poprzez cele szczegółowe i wskaźniki realizacji.



## Zalety ZPC (1)

### **Korzyści dla organizacji:**

- Formułowanie celów poszczególnych pracowników poprzez "dopasowywanie" ich do celów organizacji.
- Powiązanie celów poszczególnych pracowników z celami organizacji.
- Pracownicy znają cele całej organizacji, wiedzą dokąd ona zmierza.
- Daje szansę wzmocnienia organizacji poprzez osobiste zaangażowanie wszystkich pracowników.
- Każdy pracownik wie czego się od niego oczekuje.
- Zapewnia sprawiedliwszą ocenę działań przez koncentrację na osiągnięciach.
- Uodparnia organizację na liczne i niespodziewane zmiany w jej otoczeniu.



## Zalety ZPC (2)

- Zwiększa samodzielność i przedsiębiorczość kadry kierowniczej i podwładnych.
- Wzbudza wśród pracowników działania innowacyjne i proaktywne.
- Kładzie nacisk na pracę zespołową.
- Buduje u pracowników poczucie współodpowiedzialności za organizację.
- Zastępuje kontrolę z "zewnątrz" motywującą samokontrolą.
- Wymusza taktyczne i operacyjne planowanie - jest instrumentem planowania "z dołu do góry".
- Zapewnia większe poczucie integracji i jedności wszystkich pracowników wokół wspólnych celów.
- Stanowi zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Słabości ZPC

- Konieczność akceptacji naczelnego kierownictwa, by skutecznie zastosować ZPC.
- Pracochętność związana z ustaleniem i hierarchizacją celów.
- Koncentracja uwagi na celach konkretnych i wymiernych - niedocenywanie celów niematerialnych.
- Wymagane wysokie kwalifikacje, dojrzałość i kultura kierowników i podwładnych.
- Menedżerowie spodziewający się szybkich efektów rezygnują z wdrożenia ZPC - długotrwały proces implementacji.
- Nacisk na precyzję celów i ich rezultatów.
- Zmienność sytuacji wymusza elastyczność podejścia do celów, ich modyfikację lub rezygnację.
- Dominująca komunikacja pionowa, brak wiedzy o celach innych członków organizacji.

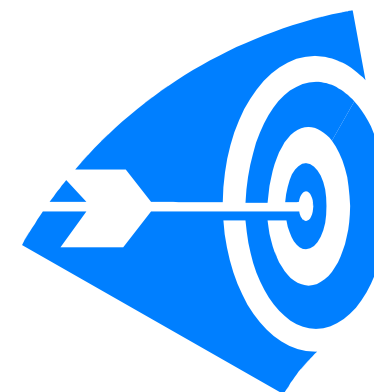


**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Pojęcie celu i jego atrybutów



Cel to opis stanu oczekiwanego,  
docelowego, to dążenie do osiągnięcia,  
pewnej trwałej zmiany.





KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Pojęcie celu i jego atrybutów

## Metoda SMART



**Specific** - sprecyzowany, konkretny, szczegółowy.

**Measurable** - mierzalny, jesteśmy w stanie monitorować go i mierzyć.

**Achievable** – osiągalny.

**Realistic** – realistyczny, osiągalny za pomocą posiadanych zasobów. Osiągnięcie celu organizacyjnego wymaga zasobów takich, jak kompetencje, środki finansowe, wyposażenie, procedury, itp. **Relevant** - czyli istotny (dla organizacji). Ważne jest stawianie celów dotyczących najważniejszych priorytetów organizacji i adekwatnych do jej strategii działania.

**Timely** - określony w czasie, wyraźnie sformułowany termin realizacji.



## Źródła celów w organizacji

Wszystkie cele realizowane w organizacji powinny być powiązane z jej strategią. Definiując strategię ustala się kierunek działania i rozwoju, a dalej wynikające z tego priorytety. Formując cele organizacji wskazuje się tzw. **pierwszą wiązkę celów**. Na niższych szczeblach zarządzania, źródłem celów są głównie cele przełożonego.



# Rodzaje celów

## **Cele organizacyjne**

najważniejsze, definiowane w takiej samej postaci dla wszystkich pracowników objętych ZPC – nie modyfikowane np. ze względu na poszczególne departamenty lub poziomy w hierarchii organizacji.

## **Cele wspólne**

ustalane przez kierownictwo naczelne po zdefiniowaniu celów strategicznych, na pierwszym etapie kaskadowania. Kaskadowane poprzez podział, np. cel budżetowy dzielony jest na części budżetu przypadające danemu kierownikowi.

## **Cele zespołowe**

Cele te dotyczą grupy pracowników. Wszyscy otrzymują jednakowo zdefiniowany cel. Różna może być waga w zależności od jego wpływu na realizację celu lub od jego związku z innymi postawionymi celami.

## **Cele indywidualne**

Cele kierownika ustalone na podstawie celów jego przełożonego. Muszą wynikać ze strategii organizacji.



# Zależność celów od strategii

## - proces stawiania celów w organizacji

Proces stawiania celów rozpoczyna się od określenia strategii organizacji. Kolejnym krokiem jest wyznaczenie celów dla dyrektorów oraz dla naczelników podległych dyrektorom. Z kolei każdy naczelnik wyznacza swoim podwładnym cele na podstawie tych, które sam otrzymał od swojego przełożonego. Cele podwładnych muszą wynikać z celów przełożonego. Proces ten nazywany jest **kaskadowaniem**. W ZPC istotnym elementem jest uporządkowanie priorytetów i wyznaczenie celów operacyjnych, które będą sposobem realizacji strategii organizacji, maksymalizując szansę uzyskania celów strategicznych.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Analiza celów strategicznych i tworzenie pierwszej wiązki celów

## Pierwsza wiązka celów

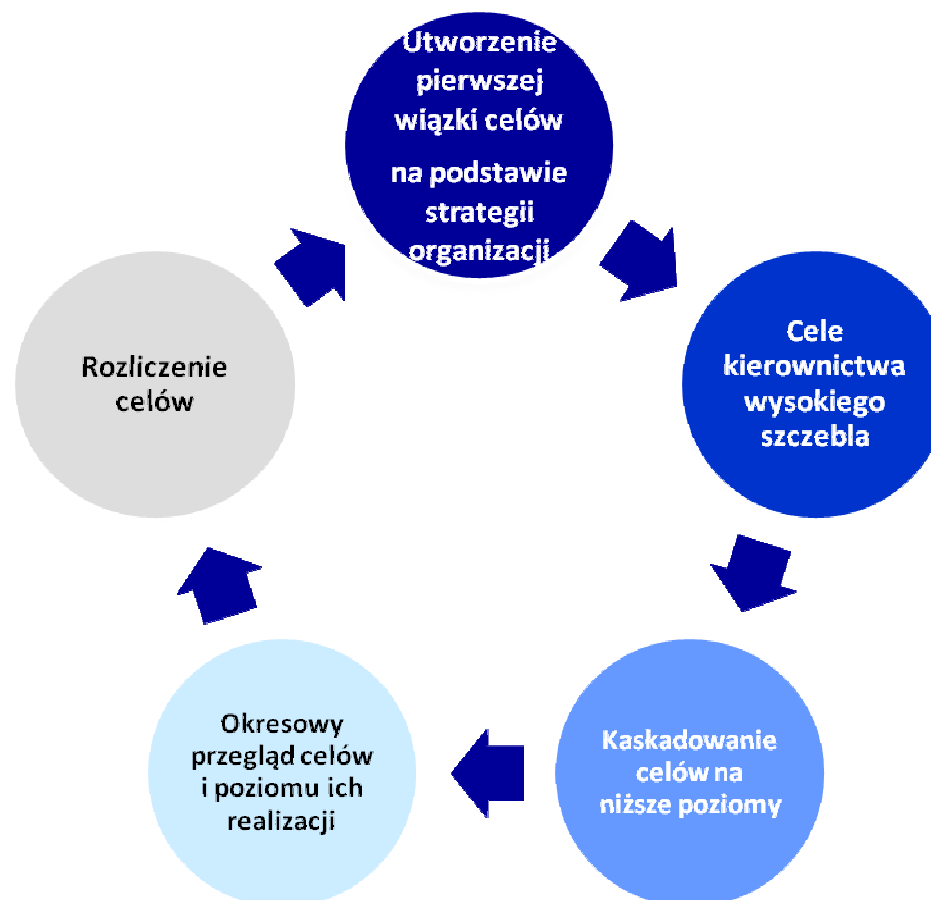
Tworzenie celów rozpoczyna się od przekształcenia strategii organizacji na cele kierownictwa organizacji. Powstaje w ten sposób tzw. **pierwsza wiązka celów**, czyli cele podstawowe. Może powstać kilka lub kilkanaście celów. Na tej podstawie ustalane są cele indywidualne dla członków kierownictwa. Jest to pierwszy etap kaskadowania.

## Kaskadowanie celów

Istotą kaskadowania celów jest stawianie podwładnym celów otrzymanych od przełożonego. Kierownik stawia sobie pytanie: ***co mój podwładny musi osiągnąć, abym zrealizował swój cel?*** Kaskadowanie jest delegowaniem odpowiedzialności za rezultat.



# Roczny cykl stawiania i rozliczania celów





# Hierarchizacja celów

Proces, w wyniku którego ogólnie określone aspiracje zostają przełożone na konkretne działania zmierzające do osiągnięcia założonych celów strategicznych – zwykle konkretny poziom hierarchii celów jest ściśle powiązany z konkretnym poziomem zarządzania w organizacji

- Cele strategiczne (najwyższe kierownictwo)
- Cele taktyczne (dyrektorzy departamentów, biur i delegatur)
- Cele operacyjne (naczelnicy)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Klasyfikacja celów

Cele ogólne → cele cząstkowe  
(drzewo celów)







**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Klasyfikacja celów

Chronologia celów → ścieżka projektowa

Cel 1 → Cel 2 → Cel 3 → **Cel finalny**





# Klasyfikacja celów

## Hierarchia ważności i terminowości

**Ważne i pilne**

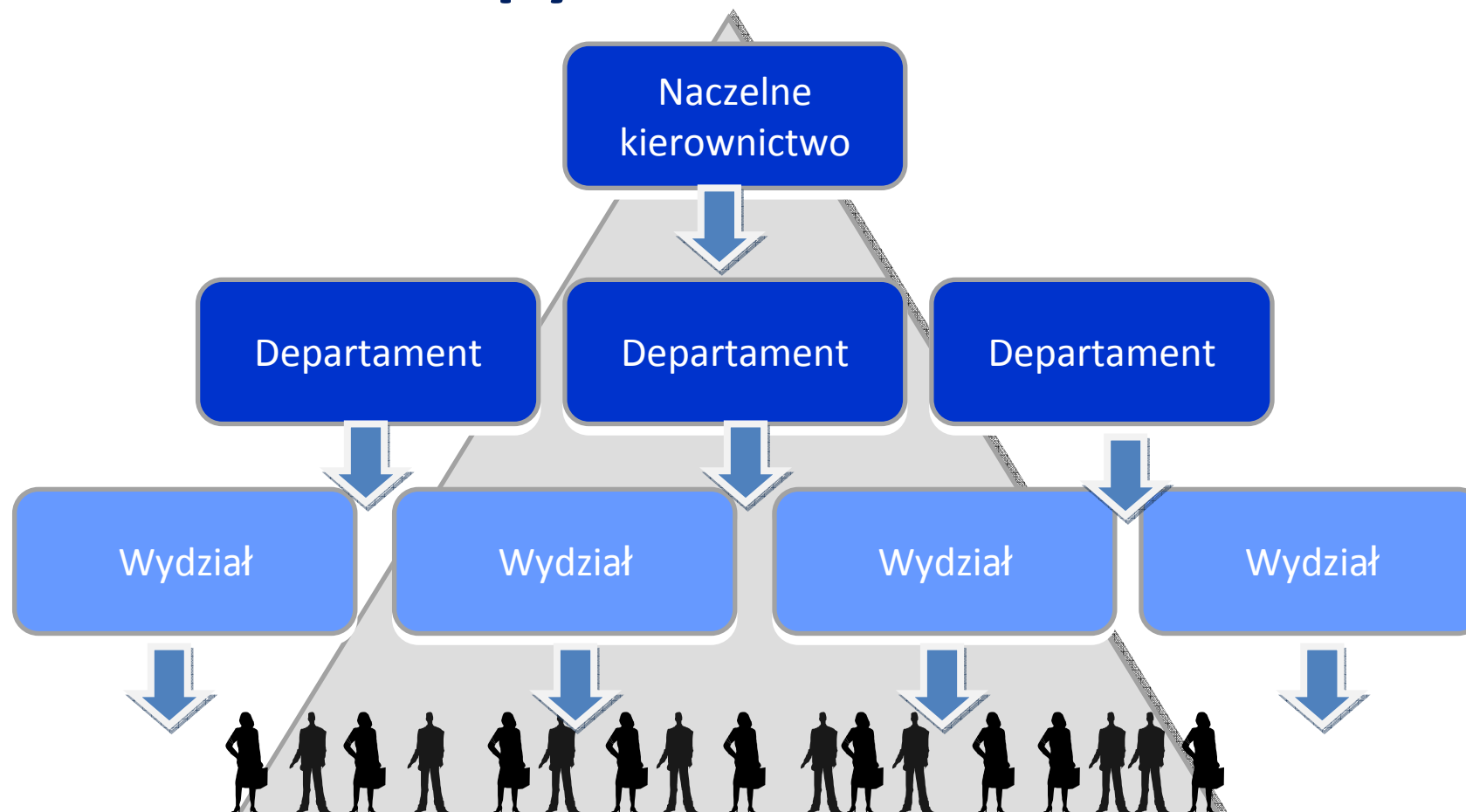
**Ważne i niepilne**

**Nieważne i pilne**

**Nieważne  
i niepilne**



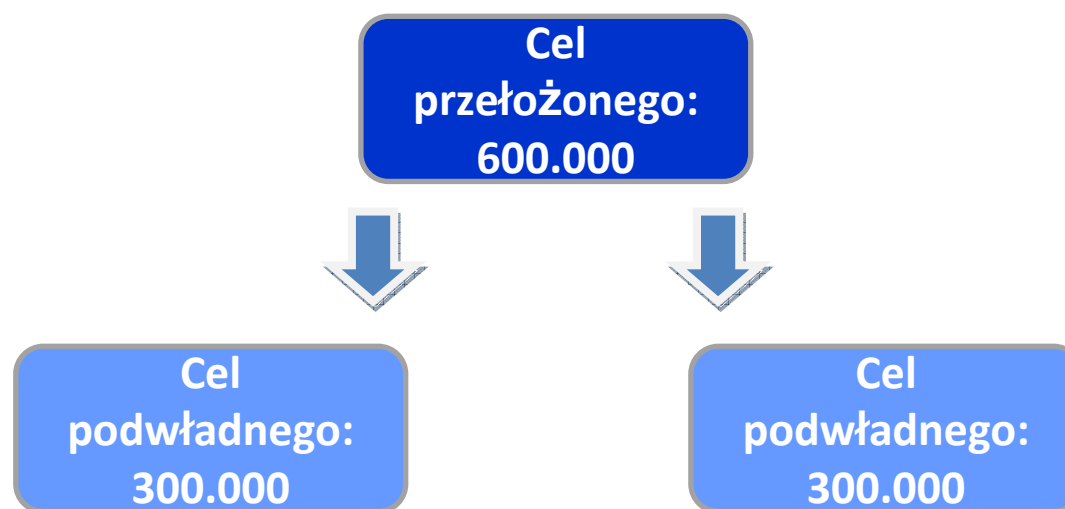
# Etapy kaskadowania





# Metody kaskadowania (1)

## Podział targetu





# Metody kaskadowania (2)

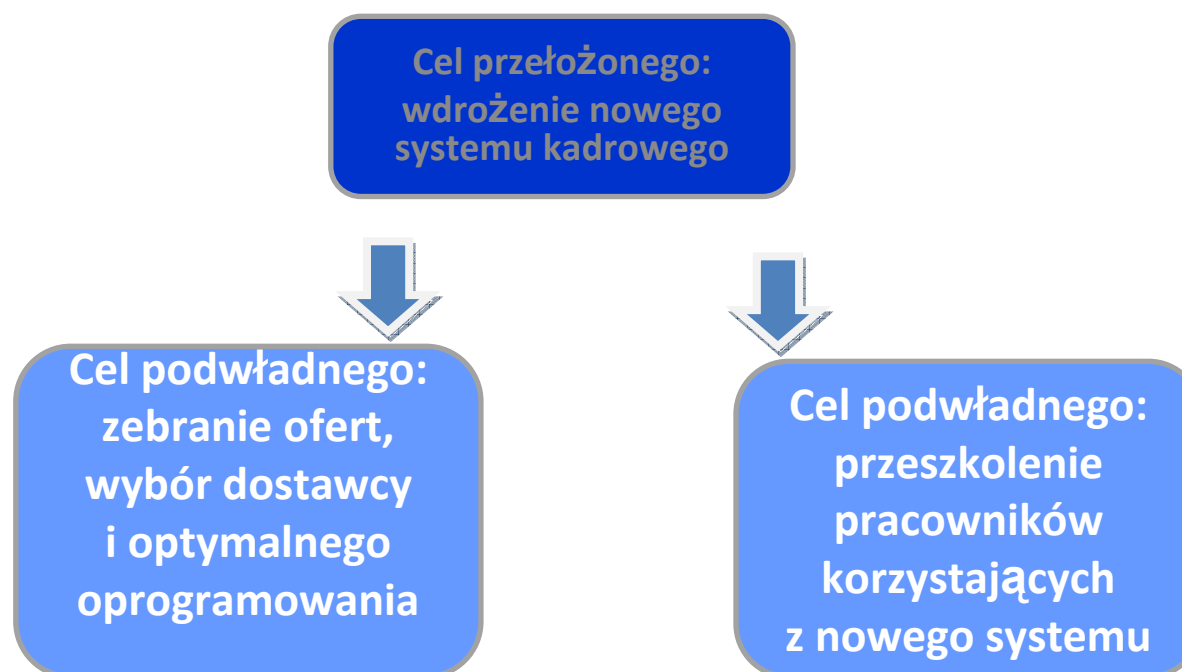
## Podział składowych





# Metody kaskadowania (3)

## Operacjonalizacja

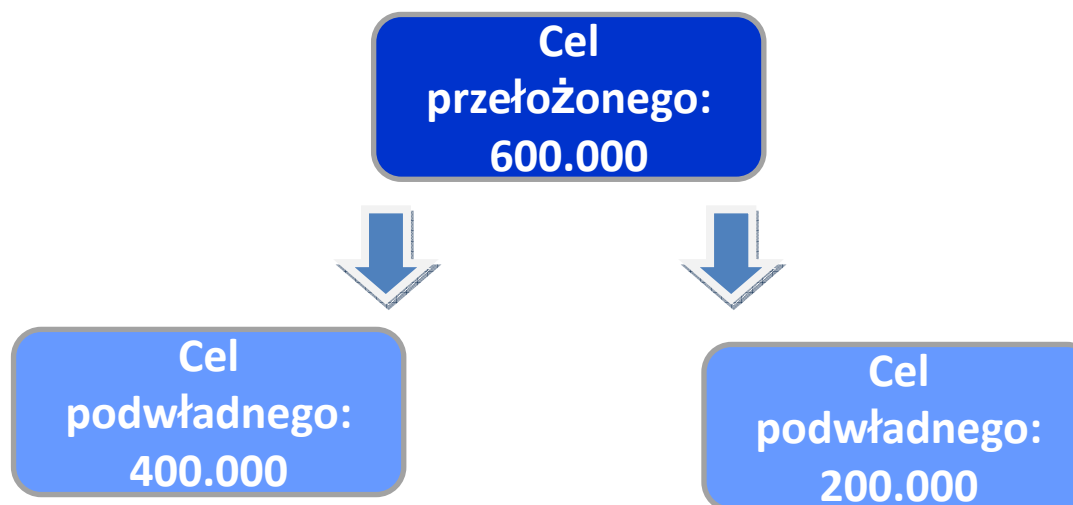




# CELE ZESPOŁOWE I INDYWIDUALNE

## Kryteria podziału zadań

### Podział targetu



- *Możliwości pracowników*
- *Zróżnicowanie „terenu” działania*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

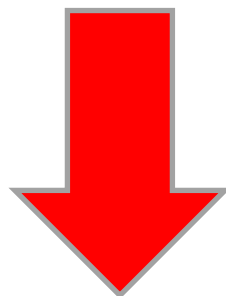
**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Metody komunikowania celów (1)

## Tryb informacyjny

Przełożony definiuje cele



Podwładny





KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

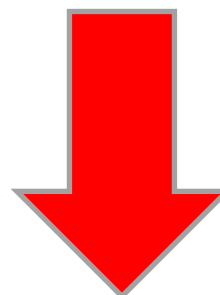
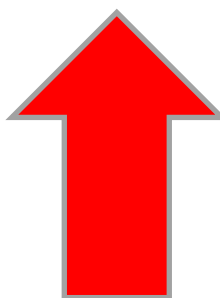
UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Metody komunikowania celów (2)

**Tryb konsultacyjny**

Przełożony



Gotowość  
do korekty  
celów

Podwładny



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Metody komunikowania celów (3)

**Tryb partycypacyjny**

Przełożony



Podwładny stawia cele



# Cele i właściwie dobrane mierniki

- ✓ O poprawności zdefiniowania celu w ZPC, oprócz metodologii SMART, decyduje jego związek z celami przełożonego.
- ✓ Nie ma dobrych i złych wskaźników, są dobrze lub źle dobrane wskaźniki do celu.



## Rodzaje wskaźników

Wskaźniki stanowią miarę poziomu realizacji celu. W ZPC przypisuje się zazwyczaj 1 do 2 wskaźników dotyczących jednego celu.

Według Michaela Armstronga przy definiowaniu wskaźników należy pamiętać, aby:

- mierniki dotyczyły **wyników**, a nie podjętych wysiłków,
- mierniki powinny być **obserwowalne i obiektywne**,
- dane do pomiaru muszą być **dostępne**,
- warto wykorzystywać **istniejące mierniki**.



## **Wybór wskaźników do oceny działania (1)**

1. Zidentyfikowanie wszystkich wskaźników realizacji celu.
2. Wyselekcjonowanie wskaźników najlepiej oddających realizację celu.
3. Wybór głównego, najważniejszego wskaźnika realizacji.
4. Po zakończeniu okresu rozliczeniowego analiza wskaźników, ewentualna ich zmiana.



## **Wybór wskaźników do oceny działania (2)**

Przystępując do określania właściwego wskaźnika dla danego celu warto odpowiedzieć na pytania:

- 1. Co chcę osiągnąć realizując dany cel?**
- 2. Po czym poznam, że dany cel został osiągnięty?**
- 3. Co się powinno zmienić na skutek realizacji celu?**



# Przykłady wskaźników

- **Ilościowe**, np. czas realizacji projektu, odsetek projektów zakończonych sukcesem.
- **Jakościowe**, np. zewnętrzna ocena: 360 lub sędziowie kompetentni.
- **Bezpośrednie** , np. ankieta satysfakcji klienta.
- **Pośrednie**, np. liczba skarg.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Przykłady wskaźników

## Wskaźniki finansowe (wyrażone w walucie lub %):

- wartość bezwzględna (w zł)
- wartości procentowe (%), np. udział kosztu częściowego w koszcie całkowitym
- wzrost w procentach (%)
- wzrost (w zł)





## Przykłady wskaźników

### - mierzalne wskaźniki do celów jakościowych

**Są tak samo mierzalne, jak wskaźniki do celów ilościowych.**

- wyniki testów
- liczba błędów
- ilość konsultacji z wynikiem pozytywnym
- opinia
- liczba przeszkolonych pracowników

**Po czym poznam, że cel został osiągnięty?**



## Przykłady wskaźników - mierzalne wskaźniki do celów jakościowych

*„Napisanie raportu na temat ... przygotowanego do dn. ...”*

- **Poszukiwanie wskaźnika:** raport przygotowany z należytą starannością poznam po liczbie cytowanych źródeł
- **Wskaźnik:** wykorzystanie 5 różnych źródeł pisanych oraz min. 2 źródła statystyczne.



# Przykłady błędnie zdefiniowanych celów i wskaźników

Błędnie zdefiniowane cele	Błędne wskaźniki
Skuteczne i terminowe realizowanie zadań.	Opis realizowanych zadań.
Zapewnienie sprawnej realizacji zadań.	Ilość wykonanych zadań w ciągu 1 tygodnia.
Przygotowanie rzetelnej ekspertyzy dotyczącej efektywności pracy wydziału.	Powstanie ekspertyzy.
Skrócenie czasu dokonywania analiz i wydawanych opinii w porównaniu innych działów.	Skrócenie czasu do 2 dni.
Unikanie sytuacji konfliktowych w dziale .	Ilość godzin szkoleń z zakresu komunikacji.



# Kontrola i ocena realizacji celów

## Rola przełożonego

Etap realizacji zadania	Czynności
Rozpoczęcie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ustalenie celów</li><li>• Ustalenie kryteriów oceny</li><li>• Ustalenie terminów oceny kolejnych etapów</li></ul>
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zebranie informacji o poziomie realizacji kolejnego etapu</li><li>• Uzyskanie opinii podwładnego co do realizacji (np. trudności)</li><li>• Udzielenie podwładnemu informacji zwrotnej o jego działaniach (+ i -)</li><li>• Ustalenie działań zaradczych (w tym własne zaangażowanie)</li></ul>
Zakończenie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zebranie informacji o poziomie realizacji kolejnego etapu</li><li>• Uzyskanie opinii podwładnego co do realizacji (np. trudności)</li><li>• Udzielenie podwładnemu informacji zwrotnej o jego działaniach (+ i -)</li><li>• Ustalenie działań rozwojowych</li><li>• Ewentualne ustalenie kolejnych celów</li></ul>



# Arkusz oceny

## zakres i podstawowa zawartość

**Metryczka** - podstawowe dane o pracowniku, jednostce organizacyjnej i bezpośrednim przełożonym.

**Określone celów** - definicja celu oraz rezultat, jaki ma być uzyskany, wskaźnik/i wykonania.

**Termin realizacji** - doprecyzowanie czasu realizacji celu.

**Waga** - przypisanie znaczenia realizacji danego celu w stosunku do innych celów. Na poziom zaangażowania pracownika w realizację danego celu wpływają, m. in.:

- ✓ pilność celu
- ✓ trudność celu
- ✓ złożoność i czas realizacji celu
- ✓ czy pracownik chętnie wykonuje dane zadania i czy utożsamia się z celem.

Cele o wyższej wadze będą realizowane z większym zaangażowaniem. Trudnym i złożonym oraz mało motywującym celem powinniśmy nadać wyższą wagę.

**Wynik realizacji** – w %, z uwzględnieniem wagi (%), wskaźników realizacji (%)

**Podsumowanie realizacji** – określenie, na ile stopień realizacji celu jest satysfakcjonujący, wszelkie uwagi dotyczące stopnia realizacji celu (np. zewnętrzny kontekst) .



# Arkusz celów - przykład

Dane pracownika							
Imię i nazwisko				Stanowisko			
Imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego				Okres oceny			
CELE							
Lp.	Cel	Miernik (kryteria oceny) Metoda oceny	Oczekiwany poziom realizacji	Termin realizacji	Waga celu/zadania	Ocena wykonania	Uwagi
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Podpis pracownika				Ocena całościowa (śr. ważona)			
Podpis przełożonego				Data			



# Koncepcje motywacji (McGregora)

## TEORIA X

- Człowiek nie lubi pracy i będzie jej unikał.
- Człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać, by podjął należyte wysiłki.
- Człowiekiem trzeba kierować, gdyż nie przyjmuje odpowiedzialności, lecz jej unika.
- Człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze.
- Człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo.
- Ludzie na ogół nie są twórczy - nie dotyczy to jedynie obchodzenia zasad zarządzania

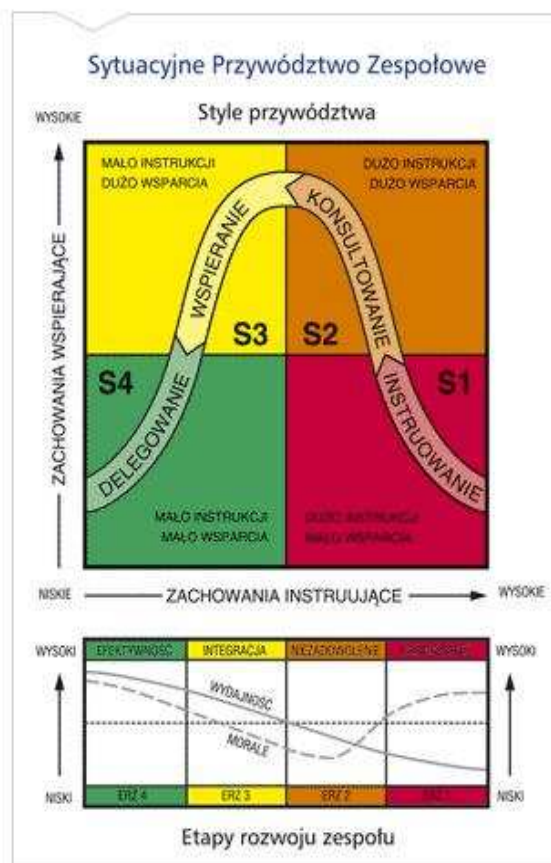
## TEORIA Y

- Praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka.
- Człowiek chce się interesować pracą, w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć.
- Człowiek sam się kieruje w stronę celów.
- W odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i przyjmuje ją.
- Dyscyplina wewn. jest bardziej skuteczna i może być surowa niż dyscyplina zewnętrzna.
- W odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału.
- Twórczość i pomysłowość są powszechne i na ogół niedostatecznie wykorzystywane.



# Koncepcje motywacji

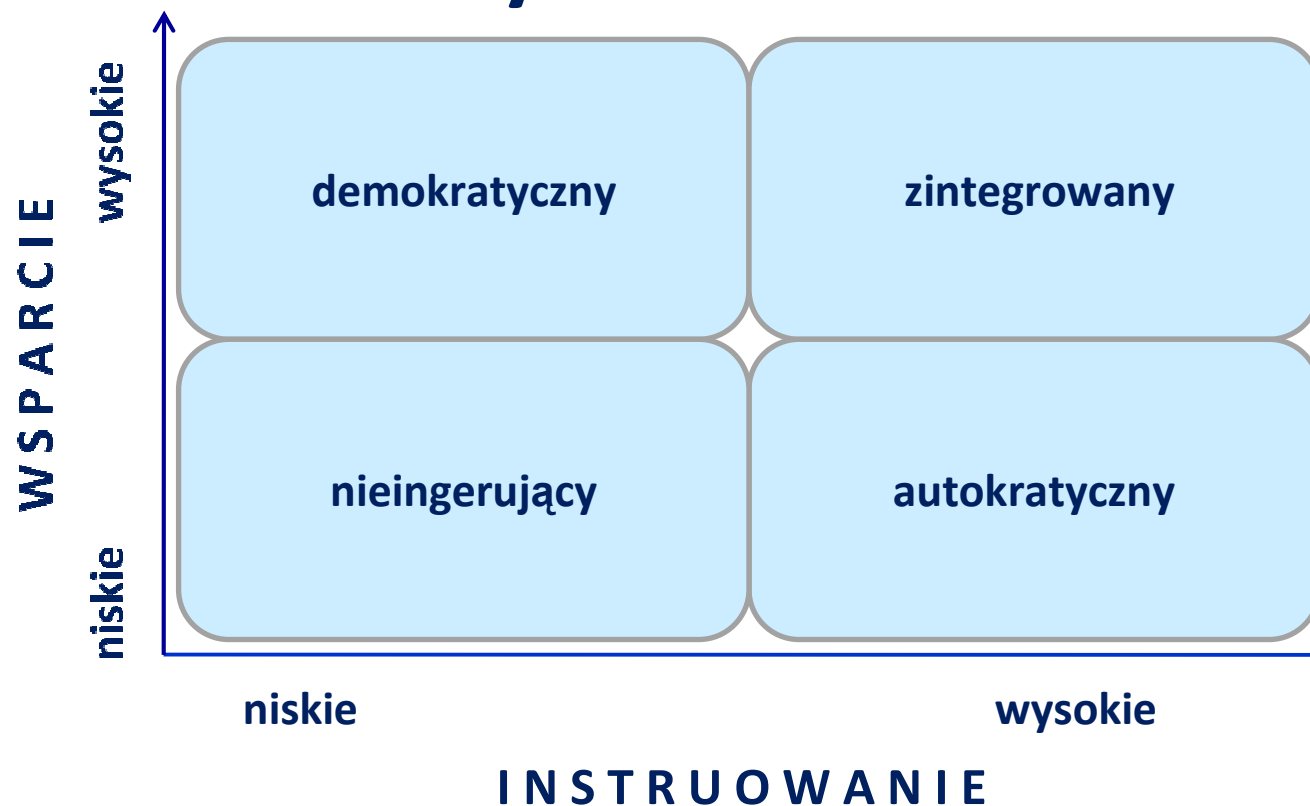
## Przywództwo sytuacyjne Blancharda





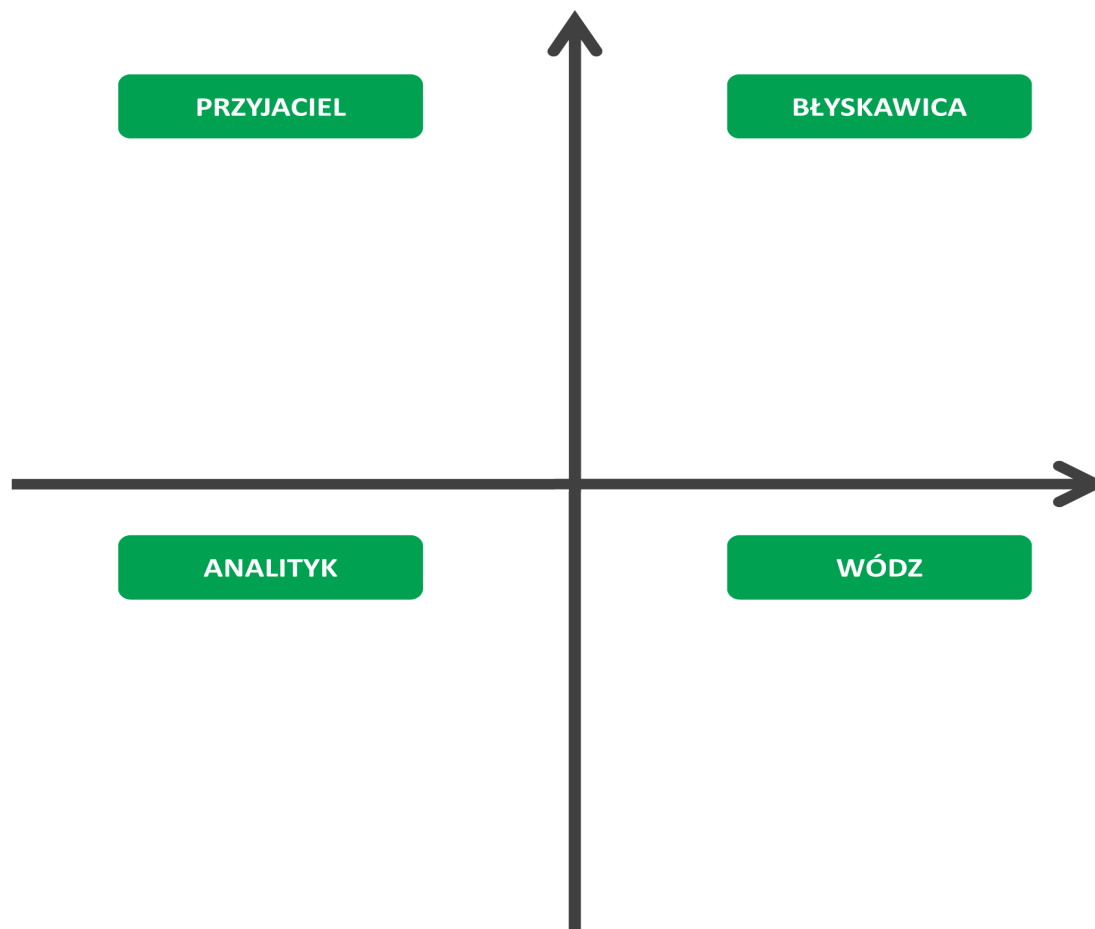


# Przywódstwo sytuacyjne Blancharda – styl menedżerski





# Style komunikacji społecznej

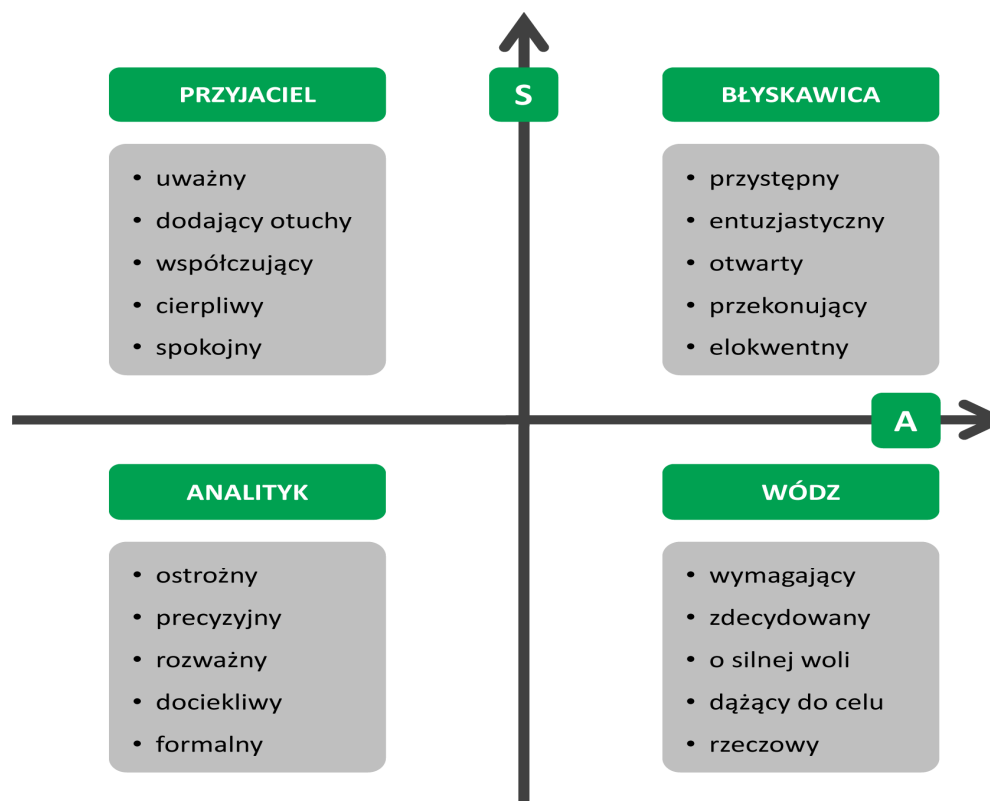




# Style komunikacji społecznej

Style społeczne – różnice w postrzeganiu społecznym

Jak widzimy siebie?

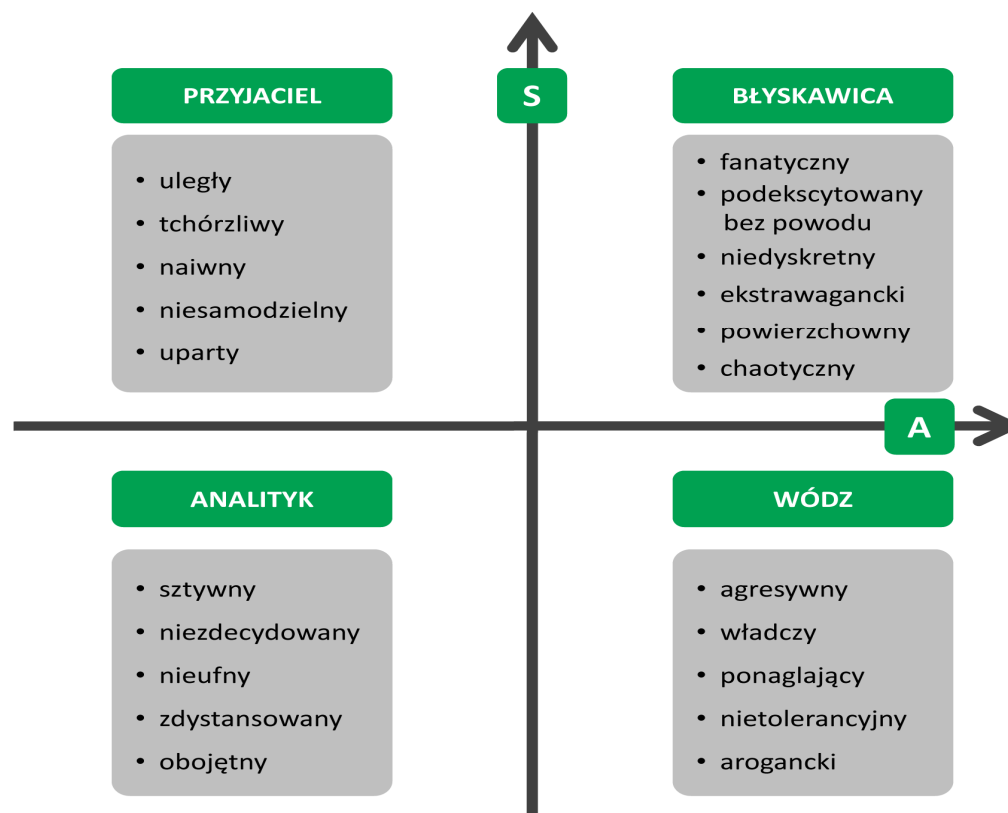




# Style komunikacji społecznej

Style społeczne – różnice w postrzeganiu społecznym

Jak widzą nas inni?





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Expose szefa

## Kiedy jest niezbędne:

- szef tworzy nowy zespół,
- szef obejmuje kierownictwo w istniejącej grupie,
- awans wewnętrzny w grupie,
- zatrudnienie nowego pracownika,
- szef lub organizacja zmienia hierarchię wartości, priorytety działania.



# Expose szefa c.d.

Zawartość:

- **Przedstawienie intencji** – powód, np. wdrożenie uprawnień w ZPC.
- **Określenie minimalnych granic** czyli zachowań tolerowanych u podwładnych.
- **Wskazanie maksymalnych preferencji** czyli postaw, wykraczających poza obowiązek, które szczególnie będą doceniane.
- **Zamknięcie expose** i zaproszenie do wyjaśniania ewentualnych wątpliwości .



## Komunikowanie celu – uzgadnianie celu i warunków jego realizacji

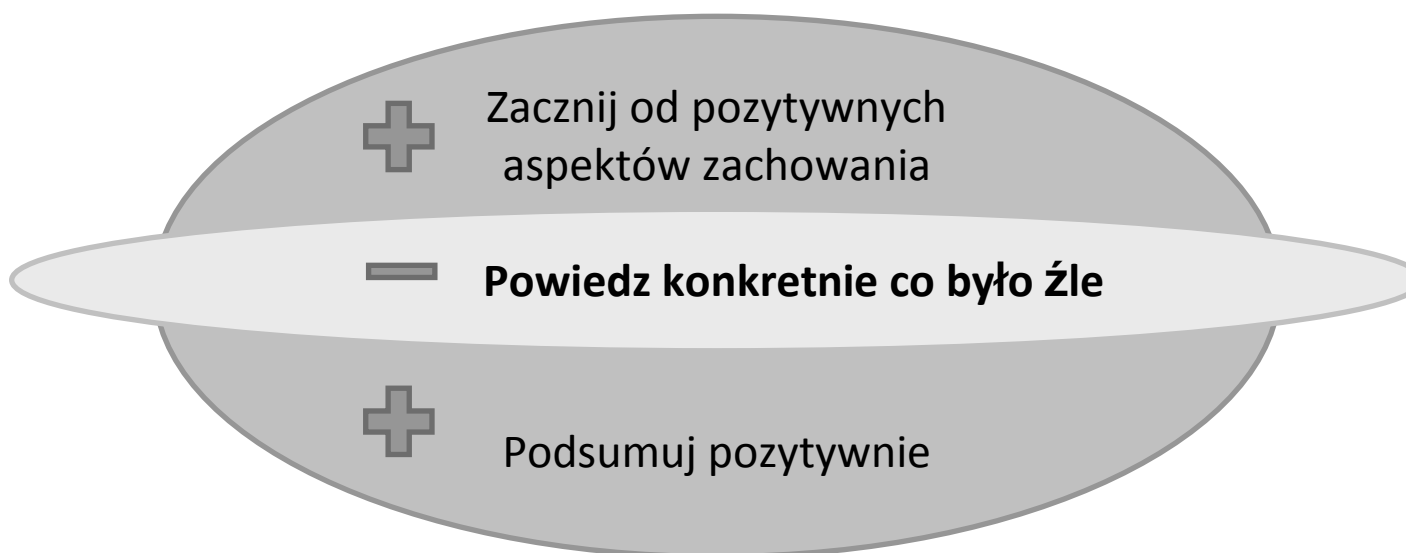
**Uzgodnienie celu** – zgodność z zasadą SMART, ustalenie zasad i terminów oceny, ustalenie sposobu komunikacji, ustalenie roli przełożonego.

**Rozmowa monitorująca** – przywołanie wartości wskaźników realizacji, wysłuchanie opinii podwładnego, informacja zwrotna, ustalenie ewentualnych działań zaradczych.

**Rozmowa oceniająca** - przywołanie wartości wskaźników realizacji, wysłuchanie opinii podwładnego, informacja zwrotna, ustalenie ewentualnych działań rozwojowych, poinformowanie o terminie ustalenia kolejnych celów.



## Modele udzielania informacji zwrotnych

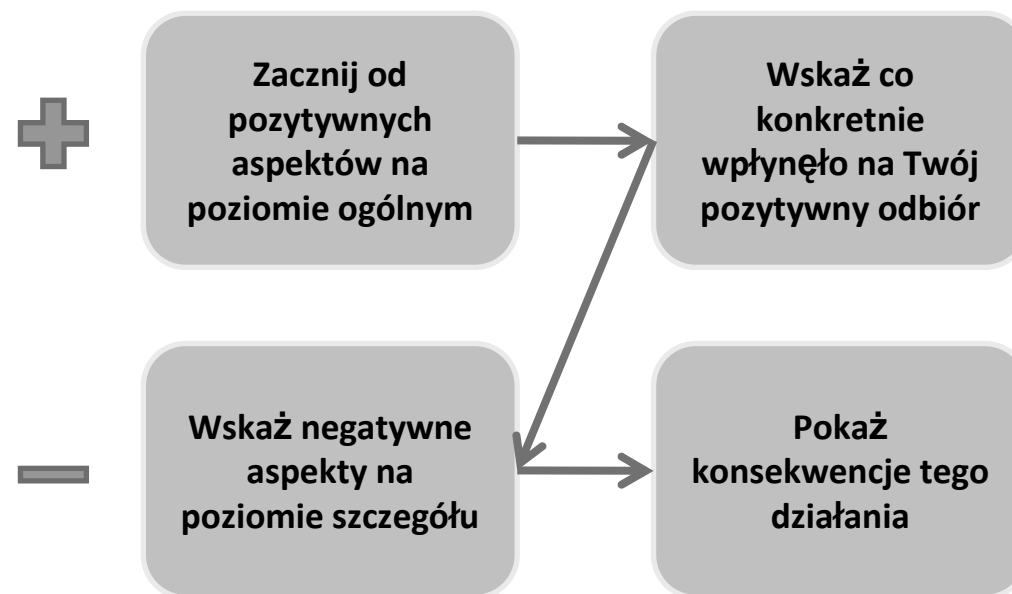


### model „kanapki”





## Modele udzielania informacji zwrotnych



**model „Z”**



# System nagród w ZPC

- Dobrze postawiony cel jest motywujący sam w sobie.
- Pracownik wie, co ma osiągnąć, z czego będzie rozliczany.
- Kryteria przyznania nagrody powinny być ustalone na wstępie.
- Nagradzane są ponadprzeciętne osiągnięcia.
- Zmiana = nagroda, brak zmiany = brak nagrody





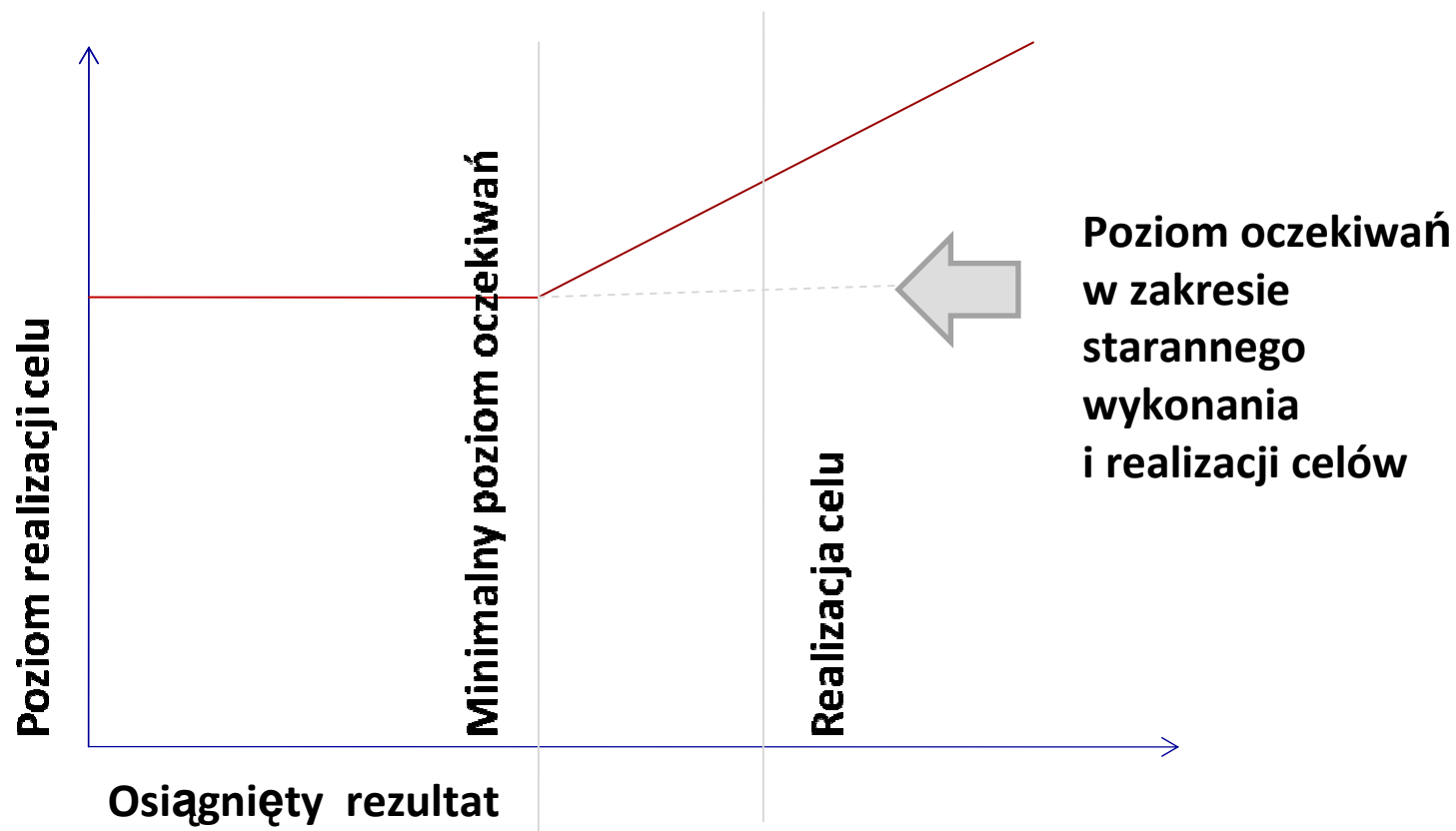
# System nagród w ZPC

- Nagrody dotyczą osiągniętej zmiany.
- Mają charakter informacyjny (wzmacniają pożądane rezultaty).
- Ograniczanie wysokości nagrody - wysokie nagrody powodują koncentrację na działaniach i celach krótkoterminowych.
- Nagrody niezagwarantowane żadną procedurą nie podnoszą konkurencyjności wynagrodzeń i nie motywują.





# System nagród a realizacja celów





# System nagród

- Premie za poziom realizacji - kij a marchewka – teoria wzmocnienia (konsekwencja kija i nieregularność marchewki, działania „od” i „do”)
- Teoria potrzeb Maslowa
  - Samorealizacja
  - Uznanie
  - przynależność
  - Bezpieczeństwo
  - Potrzeby podstawowe
- Nastawienie przełożonego, a wynik



## Bibliografia

- Amstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2009.
- Drucker P. F., Praktyka zarządzania, Nowoczesność, Warszawa 1994.
- Reinfuss R., MBO prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą, Helion, Gliwice 2009.
- Rostkowski T., Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2004.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Dziękujemy za uwagę!