

Warto zarządzać przez cele?

2006-11-15 (aktualizacja: 2006-11-14)

Robert Reinfuss (Puls Biznesu wyd. 2225, s. 37)

Zarządzam firmą świadczącą usługi wysoko wyspecjalizowane i zatrudniającą blisko sto osób. Czy warto w takim przedsiębiorstwie wdrażać system zarządzania przez cele, czy też wystarczy po prostu te cele stawiać i rozliczać?

- W zasadzie wszystkie firmy stawiają cele swoim pracownikom, a następnie rozliczają z ich wykonania. Jednak rzadko udaje się to robić w umiejętny sposób. Dlaczego? Sądzę, że można tu wyróżnić dwa główne powody.

Po pierwsze, choć w założeniu jest to system prosty, to jednak ustawianie odpowiednich wskaźników i umiejętność ich zmierzenia jest w praktyce bardzo trudna i firmy często potrzebują pomocy w tym zakresie.

Drugi powód problemów przy właściwym rozliczaniu z wykonanych zadań jest związany z motywacją. Otóż wówczas, gdy przedsiębiorstwa wdrażają własne systemy stawiania celów, okazuje się często, że nikt nie jest zainteresowany tym, by planować ambitne zamierzenia. Nawet zarząd. Po jakimś czasie okazuje się, że ten system nie działa, a wskaźniki dewaluują się, czyli przestają być wyzwaniem.

Dlatego też warto wdrażać system zarządzania przez cele i przy tej okazji korzystać z wsparcia zewnętrznego, gdyż jest to pomoc w ustalaniu dobrych wskaźników. Poza tym trzeba pamiętać, że aby proces ustalania i rozliczania zadań był skuteczny, powinien wymuszać na organizacji systematyczne stawianie i rozliczanie celów. Dlatego warto wdrożyć formalne procedury, aby w ten sposób zmobilizować zarząd do systematyczności.

Jak wysoka powinna być premia za realizację celów?

- Dobrze wdrożony system zarządzania przez cele nie musi się wiązać z premiami. Jednak firmy, które decydują się na system premiowy, powinny łączyć go z realizacją zadań. I tak: na stanowiskach, na których pracownicy mają bezpośredni wpływ na realizowanie zadań firmy — mówię tu np. o zarządzie, czy o dziale sprzedaży — premie sięgają nawet 50 proc. wynagrodzenia zasadniczego. Natomiast na stanowiskach, na których wpływ ten jest pośredni, takich jak logistyka, produkcja czy finanse, premie wynoszą 15-30 proc.

Robert Reinfuss,

partner w House of Skills