

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy zarządzania

Temat 3: Cele w zarządzaniu

3. CELE W ZARZĄDZANIU – ISTOTA CELÓW I ICH FUNKCJE, KLASYFIKACJA CELÓW, ZALECENIA POPRAWNEGO FORMUŁOWANIA CELÓW, BŁĘDY I NIEDOSTATKI ZWIĄZANE Z CELAMI

Cel – przewidywany przyszły stan rzeczy pożądaný i oczekiwany, do którego dążymy w trakcie swego działania.

Reguły formułowania celów:

- powinny wynikać z potrzeb i oczekiwań organizacji,
- powinny być skwantyfikowane (podane w liczbach względnych lub bezwzględnych),
- powinny być zapisane jasno, precyzyjnie i jednoznacznie,
- powinny być zoperacjonalizowane,
- powinny mieć terminy realizacji,
- powinny być niesprzeczne, wzajemnie się uzupełniać,
- powinny być zhierarchizowane.

Funkcje celów w organizacji¹:

- dostarczenie wskazówek i ukierunkowanie działań ludzi pracujących w organizacji,
- silnie oddziaływanie na inne aspekty planowania,
- źródło motywacji pracowników organizacji,
- skuteczny mechanizm oceny i kontroli.

Rodzaje celów w organizacji w zależności od szczebla planowania²:

- Misja organizacji** – deklaracja ukazująca podstawowy, niepowtarzalny cel, który wyróżnia organizację wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres jej działalności w kategoriach produktu i rynków. **Przykłady:** „Zaspokajać potrzeby podróżnych w dziedzinie noclegu i jedzenia” (Holiday Inn), „Naszym szefem jest klient” (Zelmer), „Cześć nazywam się Walter. Jestem Twoim kierowcą. Zamierzam dostarczyć Cię na miejsce bezpiecznie, wygodnie i na czas” (Misja jednego z nowojorskich taksówkarzy).
- Cele strategiczne** – cele wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Koncentrują się one na szerokich, ogólnych problemach. **Przykłady:** „Podwojenie wpływów ze sprzedaży” (Nike), „Zapewnienie inwestorom 14% zysku przez co najmniej 10 lat”, „Otworzyć lub zakupić nową sieć lokali w ciągu 5 lat”, „Wynegocjować w tym roku nową umowę zbiorową” (jedna z amerykańskich firm).

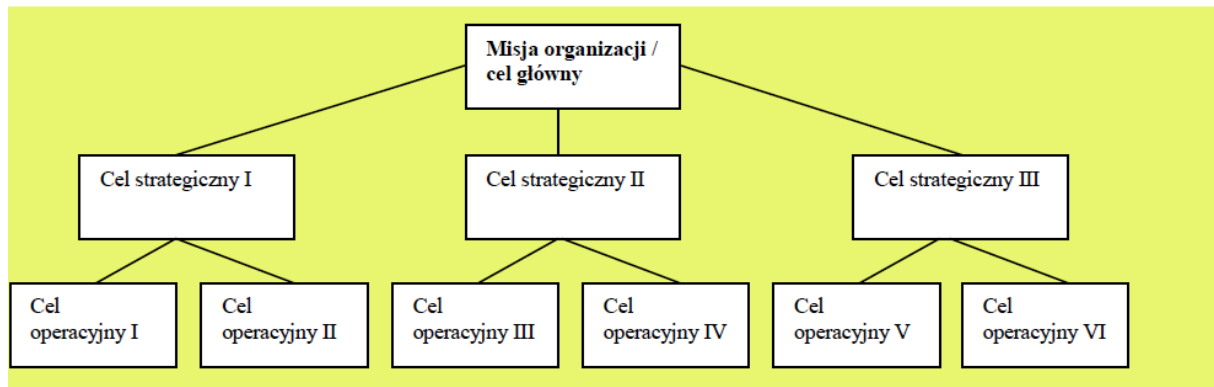
¹ Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2011.

² Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

- c) **Cele taktyczne** – cele ustalane na średnim szczeblu zarządzania. Koncentrują się na sposobie realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. **Przykłady:** „Zwiększyć sprzedaż przypadającą na 1 punkt o 5% rocznie w ciągu 10 lat” (wiceprezes ds. marketingu), „Opracować skomputeryzowany system księgowości w ciągu 5 lat” (wiceprezes ds. finansów), „Zmniejszyć przeciętny czas oczekiwania klienta o 30 sekund w danym roku” (wiceprezes ds. operacji).
- d) **Cele operacyjne** – cele ustalane przez menadżerów niższego szczebla. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi. **Przykłady:** „Opracować w ciągu roku regionalne kampanie reklamowe” (dyrektor ds. reklamy), „Regulować płatności w ciągu 14 dni” (menadżer ds. księgowości), „W ciągu roku wprowadzić system zachęt pracowniczych” (kierownik lokalu).

Proces ustanowienia celów³:

1. Ustanowienie celu głównego, którego rolę pełni misja organizacji zawierająca istotę funkcjonowania firmy.
2. Z misji powinny wynikać cele główne, których osiągnięcie pozwala realizować misję firmy.
3. Z celów głównych powinny wynikać cele szczegółowe (operacyjne), których osiągnięcie pozwoli zrealizować cele główne.



Rysunek 6. Kaskada celów

Źródło: Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2011.

Cele powinny być ustanawiane z zachowaniem metody SMART⁴:

1. S (*Specific*) – cel musi być konkretny.
2. M (*Measurable*) – cel musi być mierzalny po to aby można było w ustalonych odstępach czasu oceniać stopień jego realizacji (skuteczność).
3. A (*Achievable*) – cel musi być osiągalny. Ustanawianie celów nierealistycznych oderwanych od możliwości organizacji jest działaniem przeciwnie skutecznym.

³ Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2011.

⁴ Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa 2008.

4. R (*Relevant*) – cel musi być odpowiedni do działalności organizacji.
5. T (*Time dimensioned*) – musi być określony czas realizacji celu.

Samo ustanowienie celów to dopiero początek procesu planowania. Jego kolejną częścią jest **operacjonalizacja**. Polega na rozpisaniu poszczególnych celów na zadania (działania) wraz z określeniem niezbędnych zasobów, które zostaną wykorzystane do ich realizacji. Określa się także terminy oraz koszty realizacji celów. Operacjonalizacja to inaczej harmonogramowanie wraz z uwagami i komentarzami realizacyjnymi⁵. Możliwy formularz planistyczny jest następujący.

Cele	Zadania	Zasoby	Osoba odpowiedzialna	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Koszt
------	---------	--------	----------------------	------------------	------------------	-------

Proces wyboru priorytetów dla celów i zadań⁶:

1. Wybór dwóch lub trzech celów, na których należy się skoncentrować. Powinny to być cele najbardziej istotne, których osiągnięcie przybliży nas do realizacji misji.
2. Sprawdzenie aktualności celów. W zmiennym otoczeniu cele często ulegają dezaktualizacji. Z tego powodu w ustalonych odstępach czasu należy rozważyć aktualność celów z punktu widzenia ich znaczenia dla organizacji. Jeżeli cele się zdezaktualizowały należy przerwać ich realizację.
3. Przedstawienie celów zespołowi pracowników. Cele powinny być sformalizowane (spisane i zatwierdzone) oraz podane do publicznej wiadomości. Stanowią element budowania świadomości wśród pracowników, co do kierunków w jakich zmierza organizacja. Przekazywanie celów pracownikom może odbywać się poprzez spotkania informacyjne, szkolenia, indywidualne rozmowy itp.
4. Rangowanie priorytetów. Listę rankingową priorytetów tworzy się z uwzględnieniem kryterium trudności. Istnieje naturalne dążenie do załatwiania w pierwszej kolejności zadań łatwych, a w następnej kolejności trudnych.
5. Realizacja zadań zgodnie z listą rankingową priorytetów. Po dokonaniu wyboru priorytetów znaczenia nabierają takie aspekty jak:
 - prawidłowa organizacja pracy,
 - efektywne zarządzanie czasem,
 - odmawianie zadań nie będących na liście (pod warunkiem, że nie mają kluczowego znaczenia).

⁵ Poznańska K., *Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa 2008

⁶ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Klasyfikacja celów przedsiębiorstwa, według kryterium możliwości kwantyfikacji (liczbowego opisu)⁷:

1. Cele ilościowe:

- maksymalizacja wartości,
- maksymalizacja zysku,
- zwiększenie liczby klientów,
- powiększenie infrastruktury,
- wzrost wydajności pracy,
- zwiększenie efektywności zasobów rzeczowych.

2. Cele jakościowe:

- rozwój zasobów ludzkich,
- poprawa jakości oferowanych produktów,
- rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów,
- doskonalenie systemu marketingowego (promocji, dystrybucji),
- rozwój innowacyjności,
- poprawa relacji z interesariuszami,
- poprawa warunków pracy,
- umacnianie pozycji rynkowej,
- implementacja nowoczesnych metod zarządzania.

Tabela 5. Cele przedsiębiorstwa dla różnych grup jego interesariuszy

Interesariusze	Cele przedsiębiorstwa
Właściciele	Wzrost wartości zaangażowanego kapitału
Rada nadzorcza	Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa
Organizacje konsumenckie	Ochrona klientów
Menedżerowie	Osobisty sukces zawodowy – wysokie wynagrodzenie, wysoki status zawodowy i społeczny
Pracownicy	Osobisty sukces zawodowy – wysokie wynagrodzenie, dobra atmosfera, możliwość awansu, stabilność zatrudnienia
Klienci	Zaspokojenie potrzeb, wysoka jakość i godziwa cena
Kooperanci	Korzystna, długofalowa współpraca
Konkurenci	Przewidywalność i etyka zawodowa
Lokalna społeczność	Przetrwanie i rozwój – utworzenie i utrzymanie miejsc pracy, wysokie dochody (podatki i opłaty lokalne), rozwój regionu
Organizacje ekologiczne	Ograniczenie negatywnych skutków funkcjonowania przedsiębiorstwa dla środowiska przyrodniczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

⁷ Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004