

## O ZARZĄDZANIU PRZEZ CELE I KPI

Początki koncepcji zarządzania przez cele i KPI sięgają połowy XX wieku, pojawiając się po raz pierwszy jako zarządzanie przez cele i samokontrolę. Autorem tego pierwotnego podejścia był Peter Drucker (P. Drucker, *The Practice of Management*, pierwsze wydanie w roku 1954), który zwrócił uwagę na rzeczy dość oczywiste, a mianowicie na to, że w gospodarce opartej na konkurencji sukces biznesu zależy przede wszystkim od klasy i wydajności zarządzających. Dalej Drucker słusznie zauważa, że kluczową sprawą jest zgranie i zespolenie indywidualnych wysiłków menedżerów i pracowników w wysiłek wspólny, którego efektem będzie osiągnięcie wspólnego celu – celu przedsiębiorstwa. Tym samym wszystkie zadania wykonywane w firmie powinny być zorientowane na cele firmy jako całości, co szczególnie dotyczy pracy zarządzających. Jeśli tego zgrania i zespolenia nie będzie, to zamiast pracy zespołowej zmierzającej do realizacji celów przedsiębiorstwa otrzymamy frustrację, konflikty i marnotrawstwo wysiłków każdego z osobna, wyznaczonych celów oczywiście nie osiągając. W końcu Drucker zwraca uwagę, na rzecz tyle oczywistą, co fundamentalną, że menedżerowie nie są zorientowani na wspólny cel w sposób automatyczny, sami z siebie. Ich trzeba dopiero nań nakierować, a żeby osiągnęli cel, to trzeba im jasno zakomunikować, co dokładnie jest tym celem i zmotywować ich do tego, żeby chcieli go zrealizować. Spostrzeżenia Druckera są tak oczywiste, że trudno z nimi w jakikolwiek sposób polemizować. Trudno w ogóle zakładać, że jest on pierwszym, który dostrzegł owe oczywistości, raczej był pierwszym, który przelał je na papier i odpowiednio wypromował, co biorąc pod uwagę, że niemal całe swoje dorosłe, a tym samym zawodowe życie spędził w Ameryce, dziwić w żadnej mierze nie może.

Oczywiście przez kolejne dziesięciolecia koncepcja zarządzania przez cele ulegała kolejnym modyfikacjom i przybierała kolejne, różne formy, docierając w końcu także do Polski, a jednym z elementów, który jakościowo ową koncepcję wzbogaca jest położenie istotnego nacisku na dobre opomiarowanie celów. Wiąże się z tym pojęcie kluczowych wskaźników efektywności (KPI – *Key Performance Indicators*), które, jak sama nazwa wskazuje, powinny się odnosić do zjawisk dla firmy kluczowych, o czym wielu w praktyce zdaje się zapominać.

Wspomnieliśmy już, że ludzie, w tym zarządzający, nie będą realizować celów firmy sami z siebie. Dlaczego? Ano dlatego, że człowiek jest już tak skonstruowany, że działa w taki sposób, żeby było mu jak najwygodniej, a zatem koncentruje się przede wszystkim na swoich prywatnych celach, a nie na celach przedsiębiorstwa. Mówiąc wprost, żeby realizować cele firmy musi po prostu mieć w tym interes, czyli realizacja celów firmy musi iść w parze z realizacją jego celów osobistych (wynagrodzenie w różnych postaciach, którym mogą być pieniądze, ale także możliwość samorealizacji i wiele innych). Ale nawet gdyby ktoś chciał działać na rzecz firmy z wewnętrznego poczucia przyzwoitości, to i tak jest duże ryzyko, że jego działania rozminą się z celami firmy, choćby dlatego, że nie będzie on ich znał, a w konsekwencji będzie działał na wycucie. Warto w tym miejscu podkreślić, że owo wycucie

każdy ma inne, bo każdy ma przecież inny charakter, inną percepcję, inne doświadczenia, inne predyspozycje, inny zasób wiedzy itd. Jasnym zatem jest, że trzeba stworzyć spójny system, w którym cele zostaną jasno określone, a następnie jasno zakomunikowane tym, którzy mają je realizować. Chyba nawet nie ma sensu wyobrażać sobie sytuacji, w której każdy uczestnik organizacji definiuje cele tejże organizacji po swojemu, a potem realizuje je po swojemu, nie zważając na to, co robią inni. Bałagan i konflikty mamy wtedy zapewnione. Nie ma sensu wyobrażać sobie takiej sytuacji, ponieważ dla każdego rozumnego człowieka jest ona zupełnie bezsensowna już na pierwszy rzut oka. Niestety to, że jej sobie nie będziemy wyobrażać nie znaczy, że się z nią nie spotkamy. Jak najbardziej spotkamy ją w wielu organizacjach, zaryzykuję wręcz stwierdzenie, że w większości. Jak to zatem możliwe, że w praktyce dzieją się rzeczy, które dzieć się nie powinny? Cóż, natura ludzka ułomną jest, a i menedżerowie z prawdziwego zdarzenia to dobro bardzo rzadkie, wbrew temu co się niektórym wydaje. Rzecz jest o tyle istotna, że to przede wszystkim właśnie zarządzający decydują o obliczu organizacji, jej efektywności, wydajności i sprawności działania, o jej sukcesach.

Gdyby w tej chwili każdy z Szanownych Czytelników zastanowił się w duchu, tak uczciwie względem samego siebie, z jakimi negatywnymi zjawiskami spotyka się w organizacji, w której pracuje, to jestem pewien, że wielu z Państwa zauważyłoby, że wykonuje w pracy cały szereg czynności zbędnych, tudzież czynności, które tak naprawdę niewiadomo komu i czemu służą, że częstokroć przychodzi mu działać na zasadzie „gaszenia pożaru”, czyli w sposób nieskoordynowany i niezaplanowany dopiero wtedy, gdy coś „się wali”, że nierzadko brak mu szerszej perspektywy działań, które wykonuje i poczucia, że to co robi ma sens, że koncentruje się na swojej pracy w sposób „silosowy”, prezentując podejście w stylu „ja swoje zrobiłem, a reszta mnie nie obchodzi”, że komunikacja wewnętrzna w firmie mocno szwankuje, że brak jest jasnych zasad, które obowiązują wszystkich, że w końcu spotyka się z zachowaniami nieetycznymi, które w konsekwencji powodują brak zaufania i skłonność do tworzenia tzw. dupokrytek, które w środowisku ludzi darzących się zaufaniem są w ogóle niepotrzebne i nikt na nie nie traci czasu. Nie trzeba dodawać, że te wszystkie zjawiska w sposób negatywny wpływają na wydajność pracy, na sprawność działania, na efektywne wykorzystanie zasobów pozostających w dyspozycji organizacji, a tym samym nie sprzyjają osiągnięciu przez nią założonych celów, finansowych bądź innych. Warto zatem to wszystko uporządkować, na przykład wdrażając system zarządzania przez cele i KPI.

Oczywistym jest, że nie da się osiągnąć celów firmy, wcześniej ich nie wyznaczając. Oczywistym jest, że za ich wyznaczenie odpowiada wyższa kadra zarządzająca. Oczywistym jest, że cele te powinny mieć charakter strategiczny, długoterminowy i powinny koncentrować się na sprawach dla firmy kluczowych. Oczywistym jest, że trzeba je zoperacjonalizować, czyli przenieść na średni poziom zarządzania i ewentualnie, jednak nie we wszystkich przypadkach, na poziom pracowniczy. Oczywistym jest, że cele operacyjne powinny być spójne z celami strategicznymi, tj. żeby realizacja celów operacyjnych wspierała realizację celów strategicznych, a tym samym, żeby realizacja celów poszczególnych osób wspierała realizację celów organizacji. Oczywistym jest, że cele nie powinny być wzajemnie

sprzeczne. Oczywiście jest, że cele należy opomiarować, bo inaczej nie będziemy wiedzieć, czy je zrealizowaliśmy. Oczywiście jest, że należy je opomiarować w sposób kompleksowy i komplementarny jednocześnie. Oczywiście jest, że cele i miary ich realizacji powinny uwzględniać specyfikę danej organizacji, zaś samo zastosowanie koncepcji powinno uwzględniać rodzime uwarunkowania społeczno-kulturowe. Te wszystkie oczywistości są tak oczywiste, że wydawałoby się, że nic prostszego, jak tylko przejść do skutecznego działania. Wiemy jednak, że słowa wypowiedzieć łatwiej, a zamienić je na czyny, zwłaszcza sensowne, już znacznie trudniej. Potwierdza to rodzima praktyka, która informuje nas, że koncepcja zarządzania przez cele znajduje, w różnych formach, coraz szersze zastosowanie na naszym rodzimym rynku, nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w administracji, jednakże efekty tego zastosowania są bardzo różne, niekiedy pozytywne, niekiedy żadne, a niekiedy wręcz negatywne, przynosząc więcej strat niż korzyści.

A skoro tak, to warto się przeszkolić z zarządzania przez cele i KPI, żeby zapoznać się z podstawowymi założeniami tego podejścia, zidentyfikować główne przyczyny niepowodzeń w jego wdrożeniu, dowiedzieć się jak poprawnie formułować cele, uwzględniając podstawową zasadę spójności pomiędzy nimi, dowiedzieć się jak prawidłowo do celów dobierać mierniki, uwzględniając podstawowe zasady kompleksowości i komplementarności, zastanowić się czy i jak powiązać system zarządzania przez cele i KPI z systemem motywacyjnym, a w końcu wymienić się wzajemnie praktycznymi doświadczeniami w przedmiotowym zakresie.

Warszawa, 6 lutego 2016 roku

Piotr M. Szczurowski