

Zarządzanie Przez Cele jako narzędzie podnoszenia jakości i efektywności w samorządzie terytorialnym

dr Jowanka Jakubek-Lalik

Kancelaria Renz

Co to jest cel?

Cel $\neq$ zadanie / działanie

**Cel $=$ wyznacza sposób realizacji
zadań / działań**

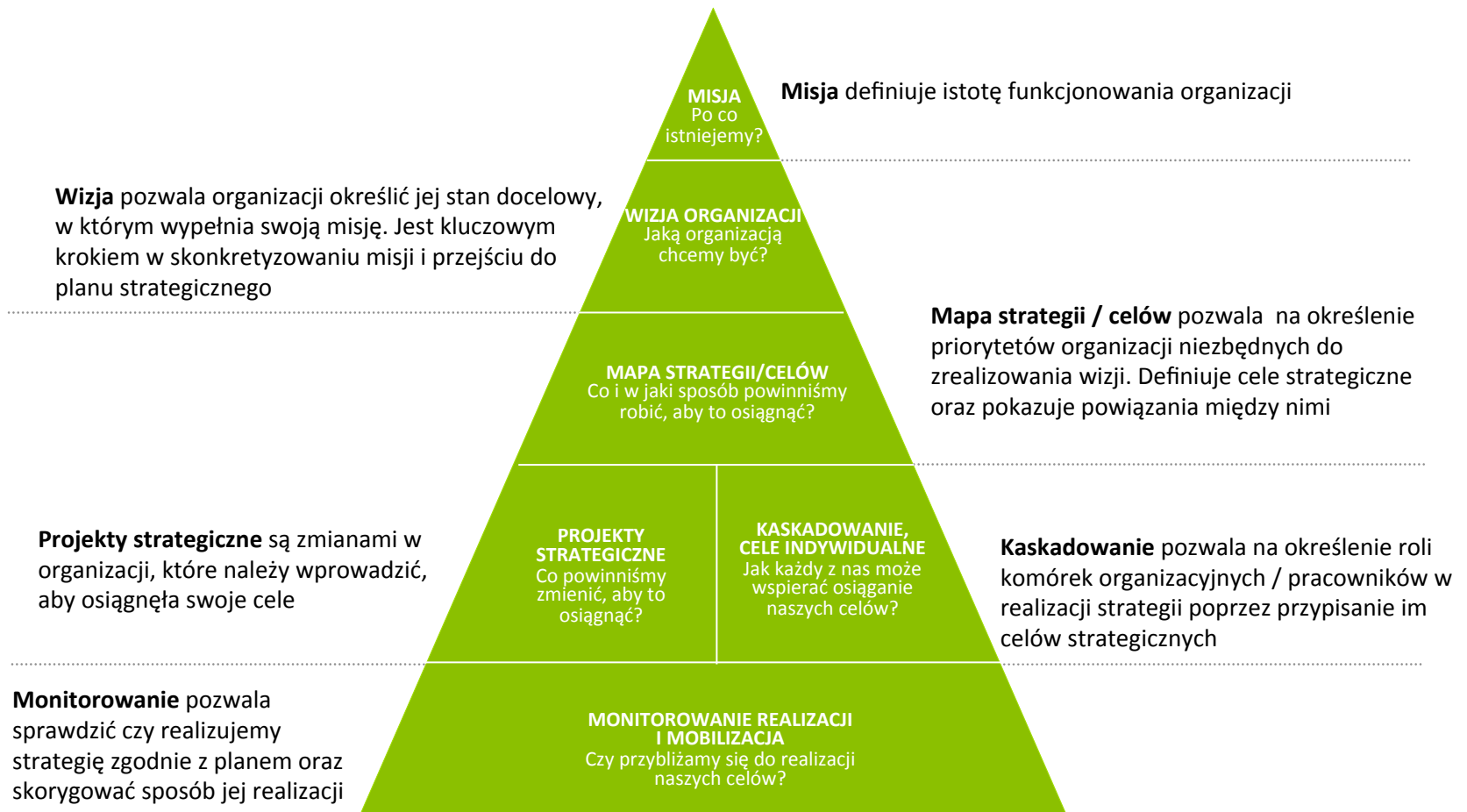
Zarządzanie przez cele to

...systematyczne podejście do planowania, kontrolowania i oceniania organizacji i pracowników, realizowane poprzez ustalanie celów i ocenę stopnia ich realizacji na podstawie wyników działań podejmowanych w tej organizacji



Zarządzanie przez cele realizowane jest poprzez ustalanie celów i ocenę stopnia ich realizacji na podstawie wyników działań.

Zarządzanie przez cele korzysta zwykle z określonego zestawu narzędzi...



**...ale doświadczenia pokazują,
że kluczem do sukcesu są zazwyczaj
czynniki specyficzne dla danej organizacji**

Zarządzanie Przez Cele w organizacji powinno również uwzględniać:

- **Komunikację celów** do pracowników, aby byli przekonani do ich realizacji
- **Zestaw działań**, które **rozwiną organizację** i umożliwią jej osiągnięcie sukcesu
- Określenie i przypisanie do komórek/stanowisk **dobrze zdefiniowanych wskaźników**
- Rozwój umiejętności **stawiania i rozliczania celów** w organizacji
- **Uspójnienie zakresów zadań** stanowisk i komórek **ze wskaźnikami**, z których są rozliczane
- Zbudowanie **systemu zbierania informacji**, który pozwoli na bieżąco podejmować decyzje
- Skuteczny **tryb podejmowania decyzji** na bieżąco
- **Systemy motywacyjne** nagradzające pracowników za realizację celów
- **Angażowanie i mobilizowanie** pracowników do osiągnięcia strategii

Zarządzanie przez cele jest narzędziem do realizowania założeń kontroli zarządczej

Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Elementy zarządzania przez cele

Wyznaczanie celów urzędu

Kaskadowanie celów

Monitorowanie realizacji celów

Ocena wyników:

1. Motywowanie pracowników

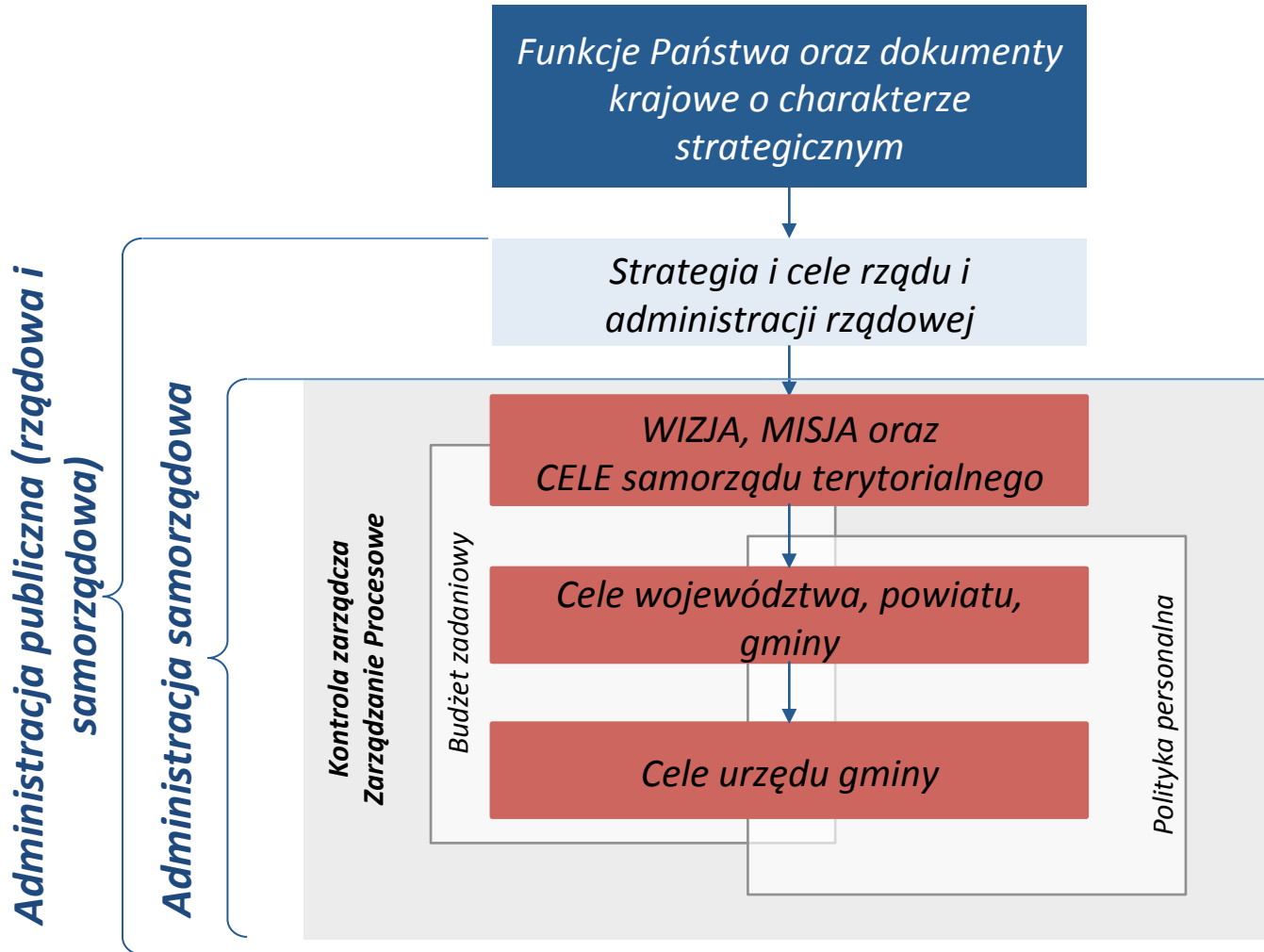
2. Doskonalenie organizacji

Komunikacja celów i ich realizacji

Standardy kontroli zarządczej

- określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji
- ciągłość działalności
- identyfikacja ryzyka, analiza, reakcja na ryzyko
- monitorowanie systemu kontroli zarządczej
- nadzór
- bieżąca informacja
- audyt wewnętrzny
- samoocena
- komunikacja wewnętrzna
- komunikacja zewnętrzna

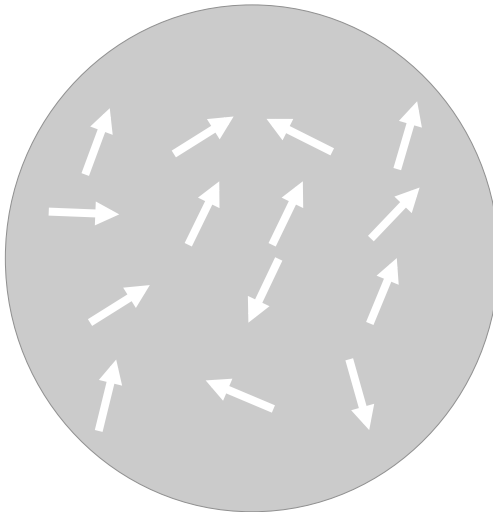
ZPC pomaga organizacji spełniać oczekiwania nakładane przez funkcje państwa



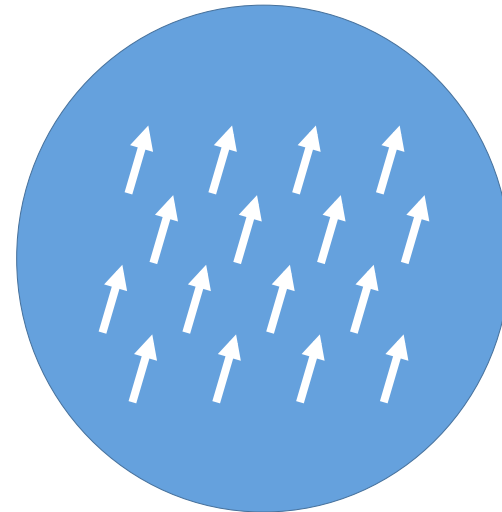
Kaskadowanie celów strategicznych pozwala określić wspólne cele dla różnych grup pracowników

Kaskadowanie pozwala również różnym komórkom i grupom zrozumieć swoją rolę w osiągnięciu sukcesu całej organizacji

Typowe



Idealne



Cele organizacji muszą uwzględniać nie tylko stawiane przed nią oczekiwania, ale również stronę finansową, interesariuszy, procesów i rozwoju

Perspektywa klienta i interesariusza

Jakie są nasze obecne obszary koncentracji w perspektywie klienta i interesariuszy? Czego od nas oczekują obywatele (klienci, interesariusze)?

Perspektywa procesów

Co musimy zmienić w naszym codziennym działaniu żeby możliwe było osiągnięcie celów w założonym czasie przy efektywnym wykorzystaniu dostępnych środków?

Perspektywa rozwoju

Jakie zasoby i systemy powinniśmy rozwinąć żeby możliwe było osiągnięcie celów?

Perspektywa finansowania

Skąd zdobędziemy środki i jak będziemy nimi gospodarować?

Zintegrowana strategia pozwala osiągać **wyższe wyniki**, ponieważ buduje zdolności organizacji i zdejmuje bariery, które ją obecnie ograniczają!

Mierniki celów urzędu

Przykład

Przypisanie miernika do celów

Do każdego celu przypisywany jest zestaw wskaźników realizacji (1 lub więcej mierników), które będą służyć do monitorowania realizacji celu

Cel	Miernik	Podstawa liczenia	Podstawa oceny
Zwiększenie stopnia efektywności świadczenia z klientem (w 2015)	Liczba rozpraw wyznaczonych do zrealizacji w poprzednim okresie (w 2014)	5	stopni
	Liczba wniosków złożonych za poprzednim okresem (w 2014)	1494	stopni
Zwiększenie dotarcia do klienta	Statystyczny wskaźnik opóźnienia*	9,45 (max 10)	stopni
	Statystyczny wskaźnik jakości*	6,22 (max 10)	stopni
Zwiększenie efektywności świadczenia	Statystyczny wskaźnik wydajności*	7,27 (max 10)	stopni
Ekonomia działalności finansowej	Procent zużycia wydatków statystycznego wskaźnika kosztów jednostkowych*	4,79%	Wzrost/Spadek w %

*Wskaźniki te będą służyć do oceny realizacji celów w ramach systemu oceny efektywności urzędu w 2015 roku

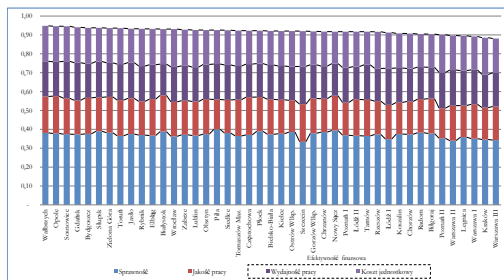
Karta opisu miernika

Mierniki strategiczne należy przygotować do ich monitorowania poprzez ich właściwy opis

Symbol celu	Cel strategiczny	Symbol KPI	Typ KPI	Nazwa KPI	Definicja	Algorytm liczenia	Jednostka	Wartość oczekiwana	Częstotliwość pomiaru	Źródło danych	Komentarz

Monitorowanie miernika

Dobrze opisany miernik pozwala na właściwe monitorowanie miernika i interpretację wyników pomiaru w kontekście przypisanego celu



Przedstawienie graficzne wyników pomiaru

Elementy systemu ZPC

Wyznaczanie celów urzędu

Kaskadowanie celów na
pomniejsze komórki lub osoby

Monitorowanie realizacji celów

Wykorzystywanie wyników
monitoringu

Narzędzia

Komunikacja



Dzięki skutecznej komunikacji, cele organizacji stają się celami jej pracowników

Osiągnięcie sukcesu jest wyjątkowo trudne bez:

- Zbudowania wspólnej wizji
- Przekonania pracowników do jej realizacji
- Przekonania, że każdy ma na nią wpływ
- Angażowania i mobilizowania pracowników do osiągnięcia strategii

*... dlatego komunikacja musi koncentrować się na **zmianie postaw***

Komunikacja pozwala znaleźć odpowiedzi na ważne pytania...

- Jakie są priorytety naszego urzędu?
- W jaki sposób moja praca powinna wspierać realizację tych priorytetów?
- Czy idziemy w dobrym kierunku?
- Czy udało nam się zrealizować cele

*... **nie tylko pracownikom** (komunikacja wewnętrzna), **ale również klientom, obywatelom, otoczeniu** (komunikacja zewnętrzna)*

Dziękuję za uwagę

IWONA | KANCELARIA
RENZ | RADCY
PRAWNEGO