



**Czy można zarządzać
przez cele?**

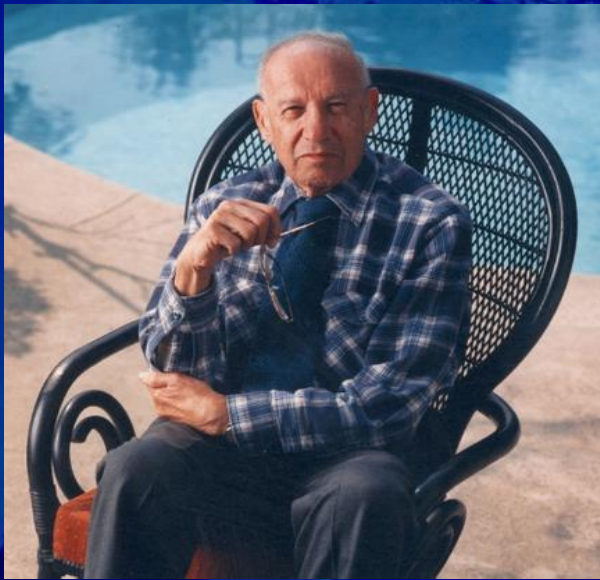
albo inaczej

Czy trzeba zarządzać przez cele?

Liliana Adamska

Ginekologiczno – Położniczy Szpital Kliniczny UM w Poznaniu

Październik 2011



Peter Drucker

Koncepcja Management by Objectives (MBO)



by osiągnąć sukces wysiłki wszystkich pracowników firmy powinny być skierowane ku jednemu, wspólnemu celowi

Korzyści z ZPC

Lepsza motywacja pracowników

Lepsza komunikacja

Ułatwiona kontrola

Postęp w kierunku realizacji celów długookresowych



Mimo braku dopasowania...

...wystarczy wspólny cel i można przejść razem przez życie z uśmiechem

Kiedy się nie uda ZPC?

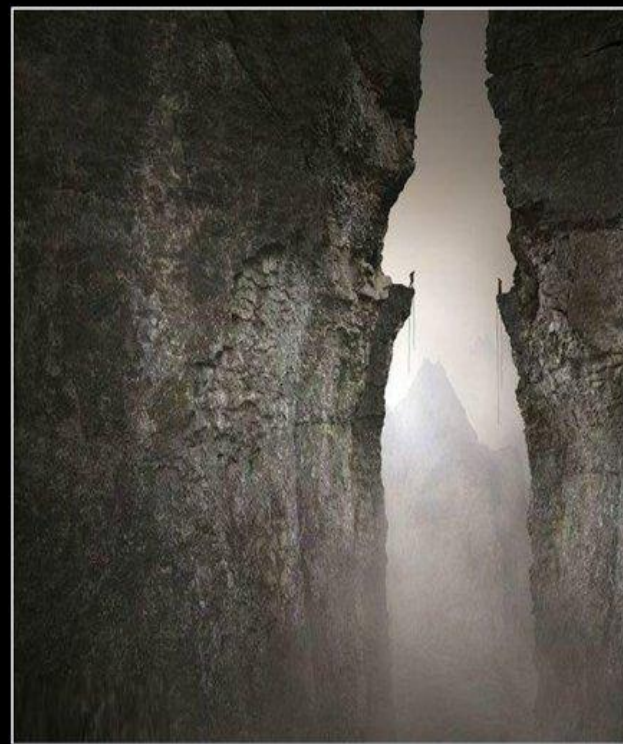
Gdy brak poparcia Naczelnego Kierownictwa

Gdy wdrożeniem ZPC zajmie się niższy szczebel zarządzania

Gdy przesadnie skupimy się na celach ilościowych

Gdy bardzo ściśle będziemy skupiać się na raz wyznaczonych celach

Gdy niewłaściwie oszacujemy ryzyko

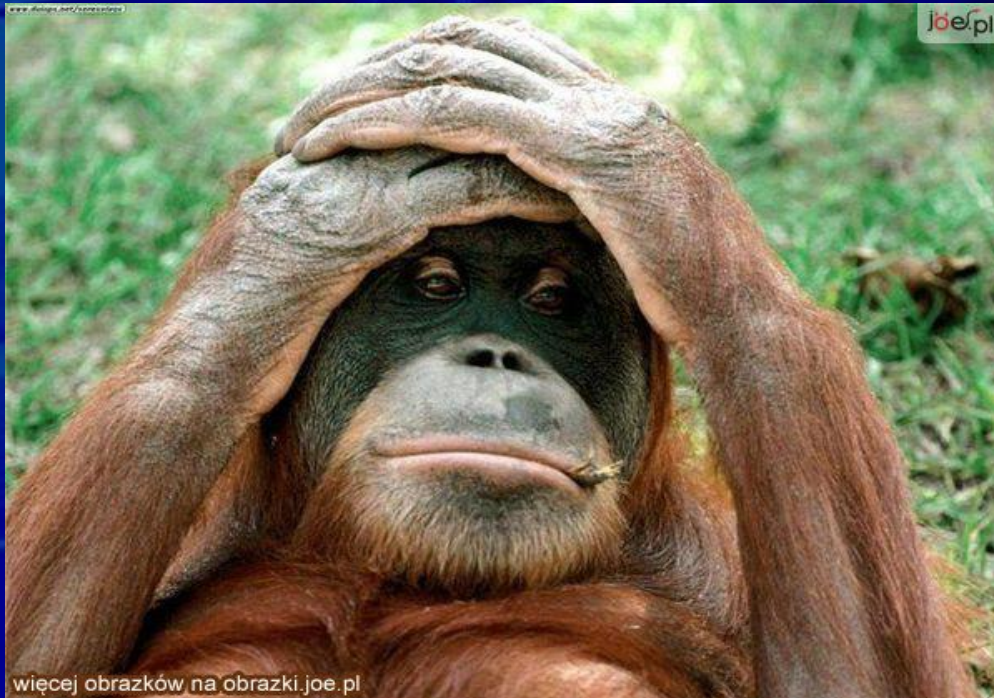


Rozczarowanie

Tym większe, im więcej wysiłku włożyłeś w obrany cel

www.demotywatory.pl

Tak czy nie?



**Jeśli nie wiesz czego chcesz i dokąd
zmierzasz, to niczego nie osiągniesz
i nigdzie nie dojdiesz**

Jeśli nie ...



Jak by to było, gdyby piłkarze na boisku
nie widzieli bramki?

Jak wyglądałby wtedy mecz?

Jeśli tak ... *to* Zasada SMART

Skonkretyzowany

Mierzalny

Ambitny

Realny

Terminowy

Zapisany w pozytywie



NIE SZPANUJ - NIE PAL!



Kwestia planowania ...



Determinacja,
Gdy mimo wszystko osiągasz swój cel

www.demotywatory.pl

Największym błędem planowania
jest jego brak

Komunikacja



Jak ci idzie? - zapytał ślepy chromego.

Jak widzisz - brzmiała odpowiedź.

Georg Christoph Lichtenberg (1742 - 1799)

Dobrowolność

Norma ISO 9001, pkt 5.4.1

„Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić ustanowienie celów dot. jakości dla odpowiednich funkcji i szczebli organizacji... Cele dot. jakości powinny być mierzalne i spójne z polityką jakości.”

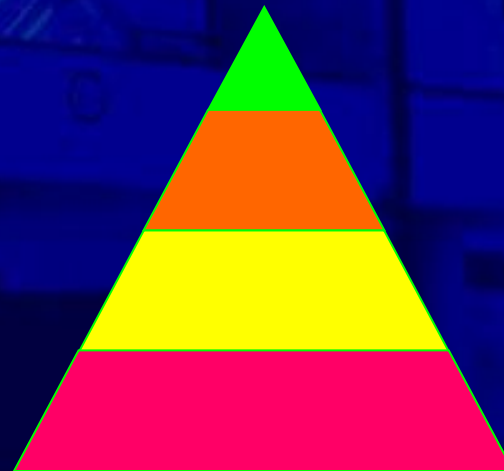
Wymóg przepisów prawa

- Ustawa o finansach publicznych, art. 69 ust. 3
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16.XII.2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych

„Cele i zadania należy określić jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. ... Wskazać jednostki/osoby odpowiedzialne za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Nie rzadziej niż raz w roku dokonać identyfikacji w odniesieniu do celów i zadań.”

Hierarchia celów

- Wizja, misja – najbardziej podstawowy cel działalności
- Strategia – cele strategiczne
- Cele operacyjne
- Zadania



Cele długoterminowe i operacyjne szpitala

Lp.	Cel operacyjny / Działanie	Osoba odpowiedzialna/ Mechanizmy kontroli zarządczej	Start	Koniec	Zasoby / koszty	Efekt/ Miernik	
						Wartość aktualna	Wartość oczekiwana
CEL DŁOGOTERMINOWY Odpowiedzialny za realizację:							
1.	<u>Cel operacyjny:</u>						
1.1	<u>Działanie:</u>						

Cele szczegółowe komórki organizacyjnej/obszaru, procesu

Lp.	Cel szczegółowy	Osoba odpowiedzialna/ Mechanizmy kontroli zarządczej	Start	Koniec	Zasoby / koszty	Efekt/ Miernik	
						Wartość aktualna	Wartość oczekiwana

Przykładowe cele



Cel - Zmniejszenie odsetka zakażeń miejsca wkłucia venflonu

- aktualny wskaźnik – 5%
- pożądany wskaźnik – poniżej 4%



Zadania

- Powołanie zespołu
- Analiza przyczyn zakażeń miejsca wkłucia w oddziale X
- Opracowanie planu działania – programu
- Szkolenia i instruktaże personelu
- Wdrożenie programu
- Podsumowanie działań

Czas realizacji, odpowiedzialny, koszt, sposób pomiaru

**Te drzwi wciąż
trzaskają, nareszcie
zrobię użytek z
naszych dokumentów
z celami**



Zapisywanie planów/celów nie zastąpi ich realizacji

Mamy to, co sobie przygotowujemy

