

„4 Dyscypliny Skutecznej Realizacji Celów™”

„The 4 Disciplines of Execution™”

Realizacja najważniejszych celów organizacji jest tematem często pojawiającym się w dyskusjach menedżerów. Frapującym zagadnieniem jest, jak motywować pracowników do systematycznej pracy, która prowadzi do ich osiągnięcia. Jak zachęcić do stałej mobilizacji, której owocem staje się realizacja obranej strategii.

Od kilkunastu lat problemem nie jest już samo opracowanie strategii czy właściwe określenie celów, ale ich osiągnięcie. Nadal aktualnie brzmi: „łatwo napisać, trudniej zrealizować”. Wyzwaniem staje się realizacja, rozumiana jako doprowadzanie planów do zamierzonego końca. Wystarczy pomyśleć, ile genialnych pomysłów nie zostało zrealizowanych, pomimo ich niewątpliwej wartości, żeby ocenić właściwie wagę problemu.

Gdzie tkwi przyczyna takiego stanu?

Interesującej odpowiedzi na to pytanie udziela firma FranklinCovey, wskazując na istnienie generalnego czynnika odpowiedzialnego za przebieg realizacji celów. Nazywając go czynnikiem xQ (od ang. Execution Quotient), stawia obok innych znanych ilorazów, takich jak IQ czy EQ. Mamy zatem do czynienia z ilorazem realizacji, odpowiedzialnym za powodzenie wdrożenia najważniejszych celów firmy.

Czynnik ten jest szacowany na podstawie wartości sześciu składowych subczynników.

Zrozumienie przez pracowników najważniejszych celów

Przełożenie celów na właściwe działania

Zaangażowanie w realizację celów

Możliwości działania

Synergia działań

Odpowiedzialność wobec zespołu

Rys. 1. Składowe czynniki xQ

1. Pierwszym z nich jest **zrozumienie i poznanie przez pracowników najważniejszych celów organizacji**. Intuicyjnie założenie jest oczywiste. Nie można osiągnąć czegokolwiek bez znajomości tego, co chcemy osiągnąć. Tylko te cele, które są jasne, zrozumiałe, dobrze wyjaśnione, są osiągalne. Stąd pierwszym pytaniem, na które warto sobie odpowiedzieć jest, czy moi pracownicy znają je i potrafią wyjaśnić. Statystyki są jednak zatrważające*. Jedyne 20 proc. pracowników prawidłowo przytacza brzmienie celów własnej organizacji.

2. Bezpośrednio z tym związany jest drugi subczynnik – **zdolność pracowników do przełożenia celów na działania**. Żeby cokolwiek zrealizować, trzeba wiedzieć, jak to zrobić. Znajomość celów bez ich operacjonalizacji jest bezużyteczna. Niby wiemy, gdzie mamy dojść, ale jak tam dojść – pozostaje dla nas nadal tajemnicą. Realizacja bowiem przejawia się w działaniach, które zbliżają nas

do osiągnięcia celów. Bez wyznaczenia sobie właściwych kierunków działań pozostaniemy nadal w kręgu przypadkowego sukcesu. Tylko 1 na 10 pracowników wiąże swoje zadania z najważniejszymi celami organizacji.

3. Trzecim czynnikiem składowym xQ jest **stopień zaangażowania pracowników w realizację celów**. Jest to trudne do uzyskania i wciąż stanowi wyzwanie dla wielu menedżerów. Złożoność przyczyn stanowi o trudności tego zagadnienia. Podejście firmy FranklinCovey ukierunkowuje nas na ponowne docenienie roli pracownika w organizacji. Pracownik, który sam formułuje cele, wkłada w to wysiłek i czuje się docenianym członkiem organizacji, jest zaangażowany w rozwój i sukces firmy. Czuje się zaproszony do wspólnego osiągnięcia celów organizacji. Jedyne 1 na 5 pracowników czuje się zaangażowany w realizację najważniejszych celów organizacji.

4. Czwartym czynnikiem skutecznej realizacji jest stworzenie **możliwości – optymalnych warunków sprzyjających i wspierających wysiłek pracowników**. Dobre warunki pracy, rozwiązania organizacyjne, niwelowanie przeszkód – mają bezpośrednie przełożenie na osiągnięte wyniki. Organizacja ma pomagać, nie zaś przeszkadzać swoim pracownikom. Odpowiedni klimat organizacyjny, atmosfera współpracy i stałego powracania do najważniejszych celów oraz przekonanie o skuteczności podejmowanych działań dają możliwości skutecznej realizacji. Tylko 1 na 10 pracowników czuje, że organizacja zapewnia mu w pełni warunki do realizacji najważniejszych celów.

5. Kolejnym, piątym czynnikiem odpowiedzialnym za realizację jest **współpraca wielu osób, przynosząca efekty synergicznego działania**. Tylko połączenie wielu potencjałów może owocować zaskakującymi rezultatami. Efekt synergii w działaniu daje nam sygnał, że razem możemy więcej, lepiej i taniej. Realizowanie celów z wykorzystaniem potencjału wszystkich zaangażowanych pracowników staje się łatwiejsze. Nie ma zbędnych osób, każda ma swoją znaczącą rolę w tym procesie. Zaledwie 30 proc. pracowników twierdzi, że współpracuje w atmosferze „wygrana-wygrana” i dzieli się własnymi poglądami szczerze i otwarcie.

6. Ostatnim, szóstym czynnikiem wyodrębnionym w badaniach FranklinCovey jest **współodpowiedzialność**. Pracownicy różnych działów pracują wspólnie. Oni zależą ode mnie, ja zależę od nich, dlatego nasza praca jest potrzebna nam nawzajem, a osiągnięte przez nas sukcesy są naszymi wspólnymi sukcesami. Dobrze skaskadowane cele, poczucie przynależności pracowników do całej organizacji, wymiana informacji i wypracowanych rozwiązań czynią firmę dobrze funkcjonującym organizmem. Mniej niż połowa pracowników uważa, że orga-

nizacja oczekuje od nich przyjęcia współodpowiedzialności za osiągnięte wyniki.

Jako koncepcja xQ jest podejściem diagnostycznym, dającym możliwość określenia aktualnego stanu organizacji. Miarą zdolności organizacji do koncentrowania się na najważniejszych celach i ich osiągnięcia

Czy zdolność organizacji do realizacji celów możemy zwiększać?

Zgodnie z aktualnym stanem naszej wiedzy – tak. Możemy, a nawet powinniśmy, rozwijać zdolność organizacji w tym zakresie, przyjmując jako zadanie utrzymywanie dyscypliny wśród pracowników w zakresie 4 obszarów realizacji celów.

Dyscyplina 1: Koncentruj się na Celach Kluczowych

Zespół **rozumie** i jest **zaangażowany** w realizację celów kluczowych wybranych spośród innych ważnych zadań

Dyscyplina 2: Działaj według Wskaźników Kierunkowych

Uzgadniamy **działania** pracowników wspierających realizację przyjętych celów

Dyscyplina 3: Inspiruj poprzez prezentowanie wyników

Opracowujemy przejrzystą **tablicę wyników** obrazującą zmiany wskaźników, co motywuje zespół do działania

Dyscyplina 4: Utrzymuj rytm współodpowiedzialności

Spotykamy się regularnie **co tydzień**, aby omówić osiągnięte wyniki i zaplanować dalsze działania

Rys. 2. Obszary realizacji celów

DOOR Poland proponuje wdrożenie „4 Dyscyplin Skutecznej Realizacji Celów™” jako sposobu na rozwijanie zdolności do realizacji przyjętych strategii. **

Cykl warsztatów przygotowuje menedżera do aktywnego budowania kultury regularnego odwoływania się do najważniejszych celów organizacji i ukierunkowania własnych działań na realizację celów. Uczy kaskadowania celów, ich klaryfikowania, opracowywania wskaźników wynikowych i kierunkowych, monitorowania i wizualizowania wyników oraz budowania nawyku regularnego spotykania się w zespole, w celu omówienia wszystkich zagadnień związanych z realizacją celów.

Organizacja ma szansę stać się zespołem ludzi zorientowanym na realizację jej najważniejszych celów, a potrzeba ich osiągnięcia motorem działań dla wszystkich pracowników.

* Średnie wyniki uzyskane w badaniach xQ prowadzonych przez firmę FranklinCovey

** DOOR Poland jest właścicielem licencji na prowadzenie szkolenia „4 Dyscypliny Skutecznej Realizacji Celów™”

PIOTR ZAGDAŃSKI
DOOR POLAND SA

Branża bankowa to jeden z najważniejszych i największych sektorów w szkoleniach DOOR Poland. Od rozpoczęcia w 1992 roku działalności na polskim rynku przeprowadziliśmy ponad pięć tysięcy dni szkoleniowych i konsultingowych, obejmujących kilkanaście tysięcy pracowników z kilkunastu różnych banków.

Najczęstsze i najważniejsze cele interwencji DOOR Poland w bankach

- Podniesienie jakości obsługi na wszystkich stanowiskach związanych z bezpośrednim kontaktem z klientem poprzez zaprojektowanie i wdrożenie systemu instrukcji i monitorowania realizacji standardów
- Wzrost sprzedaży poprzez zwiększenie aktywności sprzedażowej pracowników

Przykładowe działania DOOR Poland w bankach

- Diagnoza jakości obsługi klienta i określenie luk kompetencyjnych pracowników
- Budowa Algorytmów Sprzedażowych
- Budowa Księgi Standardów
- Rozwój kompetencji menedżerskich
- Wspieranie w przeprowadzaniu zmian i wdrożeń własnymi siłami
- Przygotowanie systemu wdrażania i monitorowania standardów
- Przygotowanie programów szkoleniowych dla pracowników różnych szczebli: dyrektorów, średniej kadry kierowniczej, działów obsługi i sprzedaży

