

**ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE JAKO SKUTECZNE DZIAŁANIE W PRACY
WYCHOWAWCZEJ****Stolarczyk Michał***(Instytut Pedagogiki, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach,
Filia w Piotrkowie Trybunalskim, Polska)*

Zarządzanie przez cele (*Management By Objectives* – MBO) jako koncepcja zarządzania została po raz pierwszy opisana w 1954 r. wynika z jej, że skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi [1, s. 261].

Założeniem koncepcji jest fakt, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy pracownik ma za zadanie wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy pracownicy osiągną własne cele, zostaną wówczas zrealizowane cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a dzięki temu cele organizacji.

Zarządzanie przez cele (ZPC) wynika bezpośrednio z teorii wyznaczania celów (*Goal Setting Theory*), która zakłada, że każdy człowiek działa wg celów, niezależnie od tego, czy ustanawia je sam dla siebie, czy wyznaczy je dla niego ktoś inny. Wynika z niej, że ci pracownicy, którzy wyznaczają lub przyjmują trudniejsze cele, osiągają lepsze wyniki w pracy, niż ci, którzy dążą do celów łatwych. Zakłada ona między innymi, że pracownikom należy stworzyć takie warunki pracy, aby mogli uczestniczyć w wyznaczaniu celów. Zwiększanie ich partycypacji w wyznaczaniu zadań, będzie wzmacniało ich motywację oraz będzie powodowało większe utożsamianie się z pracą. Ludzie powinni wyznaczać sobie cele trudne, ale osiągalne. Dotyczy to również pracy z dziećmi i uczniami.

Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do zastosowania w każdej organizacji, również w placówkach opiekuńczo-wychowawczych czy szkołach. Również jako nauczyciel-wychowawca świadomość osiągania celu zarówno we własnym doskonaleniu zawodowym, jak też w pracy dydaktyczno-wychowawczej jest bardzo istotną kwestią, nawet podstawową.

Wdrażając ZPC w organizacji, należy każdorazowo uwzględnić specyfikę i sposób jej funkcjonowania oraz dostosować założenia modelu do uwarunkowań organizacyjnych. Odnosi się to w szczególności do urzędów administracji publicznej, które są szczególnym typem organizacji, specyficznym ze względu na rodzaj oraz rangę realizowanych celów, dlatego też w ich przypadku technika ZPC powinna zostać w pełni dostosowana do standardów i procedur funkcjonujących w administracji publicznej.

ZPC stanowi sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na realizacji jej strategicznych i operacyjnych celów. Model ZPC buduje się poprzez stawianie celów strategicznych i ich delegowanie (kaskadowanie), monitorowanie, ocenę stopnia ich realizacji oraz powiązanie uzyskanych rezultatów z systemem nagród.

O skuteczności ZPC w danej organizacji decyduje sposób zdefiniowania celów oraz ich dobór. Podstawowe zasady tego modelu wydają się być proste i zrozumiałe, jednak praktyczna umiejętność poprawnego zaprojektowania systemu zarządzania opartego na ZPC, zdefiniowania celów, doboru odpowiednich wskaźników i precyzyjnego ich kalibrowania do potrzeb organizacji wymaga wyteżonej pracy i zaangażowania osób objętych ZPC.

Poprawnie sformułowane cele powinny charakteryzować się cechami zgodnymi z **koncepcją SMART** (akronim od angielskich słów).

Każdy cel zgodnie z koncepcją SMART powinien być:

S *Specific* – sprecyzowany, konkretny, szczegółowy i dobrze zdefiniowany. Przekazuje informacje wprost wskazując na pożądaną wynik. Dobrze sformułowany cel powinien komunikować, co przełożony chciałby, aby się zdarzyło i jaką ma wizję stanu docelowego.

M *Measurable* – mierzalny. To taki cel, którego realizację jesteśmy w stanie monitorować i mierzyć.

A Achievable – osiągalny. Cele nie mogą być zbyt trudne do osiągnięcia, bo wtedy podwładni tracą motywację. Nie mogą też być zbyt łatwe, bo wówczas nie stanowią wyzwania. Jeśli cele są zbyt odległe w czasie, położonym trudno jest zmotywować siebie i podwładnych do ich realizacji.

Ambitious – ambitny. Cel nie może być również zbyt łatwy do osiągnięcia, musi stanowić wyzwanie dla pracowników i motywować ich do działania.

R Realistic – realistyczny. To taki cel, który da się osiągnąć za pomocą posiadanych zasobów. Osiągnięcie każdego celu strategicznego organizacji wymaga zasobów takich jak kompetencje pracowników, środki finansowe, wyposażenie, procedury, itp.

Relevant – istotny (dla organizacji). To kryterium jest szczególnie ważne z punktu widzenia ZPC, dotyczy priorytetów organizacji i powiązania działań pracownika z jej strategią.

T Time-Bound – określony w czasie. Oznacza to, że cel ma mieć wyraźnie sformułowany termin realizacji. Terminy, same w sobie, mają bardzo dużą moc motywacyjną, zaś ich brak zmniejsza motywację, gdyż nie pojawia się wtedy presja zewnętrzna, np. w postaci negatywnych konsekwencji za niewykonanie zadania w terminie. Terminy są ważne zwłaszcza przy celach bardziej złożonych i projektowych, kiedy realizacja jednego celu uruchamia inne cele [2, s. 311-313].

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu zarządzania przez cele, warto zapoznać się z korzyściami, jakie przyniesie on pracownikom i całej organizacji, jednakże należy także wziąć pod uwagę jego słabe strony. Zastosowanie w organizacji czy administracji publicznej techniki ZPC może przynieść wiele korzyści.

Do głównych zalet tej metody/techniki zarządzania, wymienianych przez jej propagatorów należy, między innymi to, że:

- wymusza taktyczne i operacyjne planowanie „z góry na dół”,
- sprzyja poznaniu przez pracowników celów organizacji i utożsamieniu się z nimi,
- wiąże ściśle cele poszczególnych pracowników z celami organizacji,
- formułowanie celów indywidualnych pracowników determinowanych przez cele strategiczne jest działaniem zapewniającym aktywne włączenie się wszystkich pracowników w efektywne funkcjonowanie urzędu,
- zapewnia bardziej obiektywną ocenę działań dzięki koncentracji uwagi na konkretnych osiągnięciach,
- umożliwia pracownikom ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji,
- wzmacnia działania organizacji osobistym zaangażowaniem pracowników,
- uodparnia organizację na niespodziewane zmiany w jej otoczeniu,
- zwiększa samodzielność i zaangażowanie kadry kierowniczej i podwładnych,
- wyzwala wśród pracowników innowacyjność,
- szerzej rozkłada odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji,
- zastępuje kontrolę z „zewnątrz” motywującą samokontrolą,
- zapewnia większe poczucie integracji załogi wokół wspólnych celów,
- stanowi zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji,
- wzmacnia partycypacyjny charakter zarządzania organizacją [3, 4]

Do głównych minusów ZPC zalicza się:

- implementacja ZPC jest procesem wymagającym czasu. Nie uzyskujemy szybkich efektów, bezpośrednio po wdrożeniu
- osiągnięcie widocznych rezultatów jest przesunięte w czasie
- proces jest pracochłonny i wymagający współdziałania wielu osób
- może być przyczyną osłabienia zaangażowania pracowników jeszcze w trakcie jego wdrażania
- do skutecznego wdrożenia ZPC niezbędne jest uzyskanie wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa organizacji oraz zaangażowanie się kadry kierowniczej w proces jego wdrażania

skupia on uwagę na celach konkretnych i wymiernych, pozostawiając na drugim planie "miękkie aspekty" związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, których efektywna realizacja zależy od kompetencji kadry kierowniczej w zakresie rozpoznania potrzeb i możliwości rozwojowych pracowników oraz doboru odpowiednich do dojrzałości pracowników metod pracy [3].

Bibliografia:

1. Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] W. Błaszczuk, (red.) *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 262.
2. Reinfuss R., *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
3. Wróblewska A., Gochnio M., *Zarządzanie przez cele* https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzanie_przez_cele_-_informatory.pdf
4. Zając S., *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją*. <http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/19>.

EMPOWERMENT – ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRACY Z RODZINĄ

Szymczyk Katarzyna

*(Instytut Pedagogiki, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach,
Filia w Piotrkowie Trybunalskim, Polska)*

Empowerment to upoważnianie, uprawnianie, umożliwianie, upodmiotawianie, wzmacnianie, umacnianie [2, s. 50]. Wyrasta z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie. To wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości. Oznacza to, że zadaniem menedżerów jest budowanie takiej atmosfery pracy, by ludzie mieli poczucie przynależności do wspólnoty, a środowisko pracy postrzegali jako przestrzeń wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji. Empowerment jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, obejmującym praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy płaszczyznę organizacyjną (empowerment organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną każdego pracownika. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym.

Zbudowanie takiej wspólnoty oznacza, że potencjał ludzi ma duże szanse przekształcić się w potencjał rozwojowy organizacji, stając się źródłem pożądanego z punktu widzenia organizacji zachowań [4, s. 71-78].

Bazowanie za zasobach (*empowerment*) jest też podstawowym kierunkiem pracy z rodziną w jej systemowym rozumieniu. Oznacza to możliwości uzyskania kontroli nad własnym życiem, by osiągnąć cel. Istota empowerment sprowadza się do działania, aby jednostka (lub rodzina) spojrzęła na siebie i otaczającą ją rzeczywistość z innej perspektywy. Ma pomóc zobaczyć i rozpoznać swoje mocne strony, posiadane zdolności i umiejętności po to, aby zapoczątkować proces zmian. Pracownik socjalny w pewien sposób towarzyszy klientowi, aby ten sam ponownie przeorganizował swoje życie.

Według empowermentu klient postrzega siebie jako jednostkę znajdującą się w trudnej sytuacji, ale że dysponuje ukrytymi i niewykorzystywanymi siłami i możliwościami zmiany własnego życia, tak aby był samodzielny życiowo.

W idei empowermentu w odniesieniu do pracy z rodziną występują następujące założenia:

– Klient, rodzina jest osobą kompetentną w określaniu tego, co jest dobre dla niego i jego rodziny;