

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Weronika Sopińska
Nr albumu: 320882

Zarządzanie przez cele na podstawie działalności PKP CARGO S.A.

Praca magisterska
na kierunku Zarządzanie
w zakresie Doradztwo Organizacyjne

Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. dr hab. Przemysława Hensla
Katedra Systemów Zarządzania

Warszawa, czerwiec 2016

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora (autorów) pracy

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej pracy jest wykorzystanie metody Zarządzania Przez Cele w polskiej spółce z branży logistycznej, PKP CARGO S.A. Praca przedstawia implementację metody, jej efekty, a także skutki, które przyniosła Spółce na przestrzeni dwóch ostatnich lat. Prace rozpoczyna wstęp teoretyczny, przedstawiający modelowe ujęcie tej metody zarządzania. W dalszej części pracy przedstawiony jest obraz spółki po wprowadzeniu oraz jego ocena, na podstawie przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe

Zarządzanie, cele, metoda zarządzania, organizacja, proces, zarządzanie logistyczne

Dziedzina pracy

04000 Business Studies, Management Science Biznes i zarządzanie

Tytuł pracy w języku angielskim

Management by objectives based on business activity of PKP CARGO S.A.

Spis treści

Rozdział I - Przegląd literatury	5
Wstęp.....	5
Przegląd literatury tematu	6
Definicja i ramy celów	13
Proces wyznaczania celów i wprowadzania metody ZPC do organizacji	17
Ewaluacja pracowników a ZPC	22
ZPC a współpraca w zespole.....	24
Krytyczne spojrzenie na ZPC.....	25
Rozdział II - Metoda badań	27
Zarządzanie przez cele na przykładzie działalności PKP Cargo.....	27
Cele i narzędzia badań.....	28
Rozdział III - Wyniki badań	34
Działalność PKP Cargo	34
Struktura organizacyjna PKP CARGO	36
Program ZPC, a plan strategiczny	39
Wprowadzenie ZPC do PKP Cargo	40
Wykorzystanie metody ZPC w spółce PKP Cargo	41
Ocena pracownika w PKP CARGO.....	44
Świadomość ZPC w PKP CARGO S.A.....	47
ZPC w PKP CARGO S.A.	48
Wnioski	64
Załącznik nr 1: Pytania do wywiadu	68
Bibliografia.....	69

Rozdział I - Przegląd literatury

Wstęp

Przedmiotem niniejszej pracy magisterskiej jest wykorzystanie metody Zarządzania Przez Cele w spółce PKP CARGO S.A. Choć opisywana metoda zrodziła się w latach 50. XX wieku, do dzisiaj jest szeroko wykorzystywana przez największe organizacje oraz stanowi część strategii zarządzania zasobami ludzkimi wielu przedsiębiorstw. Przedmiot pracy jest o tyle zajmujący, iż przedstawia wykorzystanie tej koncepcji w polskiej spółce skarbu państwa, która niedawno została sprywatyzowana oraz zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych. Wybór tematu pracy jest umotywowany przede wszystkim zainteresowaniami autora oraz jego zawodowymi doświadczeniami w dziedzinie Zarządzania Przez Cele.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie wykorzystania metody Zarządzania Przez Cele w jednej z największych, polskich spółek w branży logistycznej. Oprócz wprowadzenia teoretycznego, przedstawienia organizacji i wykorzystania w niej metody Zarządzania Przez Cele, zostało szeroko opisane badanie ankietowe. W części podsumowującej zaś wszystkie opisane badania są porównywane do idealnego, teoretycznego modelu przedstawionego w pierwszym rozdziale.

Aby w sposób precyzyjny przedstawić temat pracy, została ona podzielona na trzy sekcje. Pierwsza z nich, część teoretyczna, służy przedstawieniu fachowej literatury zagranicznej, aby możliwie jak najdokładniej przedstawić problem zarządzania przez cele. W pierwszym rozdziale opisywane są różne aspekty metody, między innymi wprowadzenie jej do organizacji, problem ewaluacji pracowników, sposób wyznaczania celów, czy sformułowanie modelowego celu. Zagadnienia te przedstawiane są na podstawie anglojęzycznych artykułów i książek z takich wydawnictw jak: Harvard Business Review, Academy of Management Review, Human Resource Management i wielu innych. Zarówno książki, jak i artykuły przedstawiają szeroką perspektywę - w bibliografii znajdziemy zarówno pozycje z początków wykorzystania metody, jak i zupełnie współczesne. We wprowadzeniu teoretycznym wyjaśnione są także najważniejsze dla ZPC pojęcia, tak aby umożliwić jej pełne zrozumienie. Kolejna część pracy służy przedstawieniu działalności PKP CARGO S.A. oraz wykorzystania w spółce metody Zarządzania Przez Cele. Oprócz

charakterystyki działalności i krótkiej historii organizacji, znalazły się w niej opis struktury firmy oraz planu strategicznego, który nierozzerwalnie łączy się z koncepcją ZPC. Co więcej, aby możliwie jak najdokładniej przedstawić sposób implementacji metody w PKP CARGO, w rozdziale tym opisane są wyniki dwóch badań - wywiadu z koordynatorem programu ZPC oraz obserwacji. Badania te służyły nie tylko poznaniu organizacji i jej kultury, lecz także poznania jej pracowników oraz ich stanowiska odnośnie do tej metody zarządzania. Wyniki wspomnianych obserwacji pozwoliły na dogłębne przedstawienie Zarządzania Przez Cele w PKP CARGO S.A.

Ostatnia, trzecia część pracy stanowi opis przeprowadzonego badania ankietowego, którego celem była weryfikacja opisu ZPC oraz ocena implementacji tej metody w polskiej spółce. Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie implementacji tej metody, jej wykorzystania oraz wszystkich ważnych aspektów, tak jak zrozumienia celów przez pracowników, ich motywacji, współpracy z przełożonym, czy zadowolenia. W badaniu wzięło udział 24 respondentów, którzy przez okres jednego roku bądź dwóch lat byli objęci programem ZPC. Wybranie takiej próby badawczej motywowane było rzetelnością opisywanego badania oraz opisanymi na jego podstawie wniosków. Trzeci rozdział niniejszej pracy jest równocześnie jej podsumowaniem - oprócz przedstawienia wyników ankiety, opisane zostały również wnioski dotyczące całej pracy.

Przegląd literatury tematu

Każda z istniejących koncepcji zarządzania, nawet tych nie opisanych i nie uświadomionych, miała służyć jednej idei: osiągnięciu sukcesu. Niezależnie, czy miał to być sukces finansowy, zwiększenie udziału w rynku, odkrycie czegoś nowego, czy osiągnięcie jakiegokolwiek postawionego celu, każda z metod, inną drogą, miała doprowadzić szeroko pojętą organizację do namacalnego rezultatu jej działań. Przez wiele lat, powstała niezliczona ilość różnego rodzaju koncepcji, które miały za zadanie przybliżyć i odkryć sposób, w jaki organizacja może osiągnąć postawione sobie cele, działać zgodnie ze swoją misją czy doprowadzić ją, przy pomocy odpowiednich narzędzi, tam gdzie widzą ją menedżerowie. Niniejsza praca dotyczy jedynie małej części tych odwiecznych rozważań - Zarządzania przez cele na podstawie wybranej organizacji. Nie można jednak w pełni przedstawić tematu

rozważań, bez przybliżenia historii zarządzania, wyjaśnienia odpowiedniej terminologii, a także przedstawienia historii ewolucji metody Zarządzania Przez Cele.

Rozważania na temat koncepcji Zarządzania Przez Cele, muszą zostać poprzedzone wyjaśnieniem pojęć z tegoż zakresu. Jednym z najważniejszych pojęć jest samo **zarządzanie**, które według H.Mintzberga jest tym, co wyróżnia formalną organizację, spośród przypadkowej grupy współpracujących ze sobą ludzi (Mintzberg, 2013). W rzeczywistości, w wyjaśnieniu, czym jest zarządzanie, kryje się wiele aspektów, których nie można opisać, gdyż jest to wiedza, którą nabywa się w sposób empiryczny - każdy menedżer, kierownik, nawet najniższego szczebla, codziennie na nowo uczy się zarządzania. Według Henry'ego Fayola, który w znaczny sposób wpłynął na percepcję tego problemu, na zarządzanie składają się jego funkcje - planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie. Fayol przedstawił je jako podstawowe atrybuty pracy menedżera, bez których nie mógłby wykonywać swoich obowiązków. Uważał, że planowanie to przede wszystkim przygotowanie spisu poszczególnych działań, które zostaną zweryfikowane przez przyszłość. Organizowanie to budowanie przedsiębiorstwa jako struktury dualnej, łączącej zarówno czynnik ludzki, jak i teoretyczny oraz techniczny. Na decydowanie składa się przede wszystkim umiejętność połączenia wszystkich działań i wysiłku w nie włożonego, tak, aby działały ze sobą w harmonii. Z kontrolowaniem mamy do czynienia wtedy, gdy wszystkie czynności odbywają się w zgodzie z przyjętymi zasadami pod okiem menedżera (Swansburg, 1996). I choć rozumienie tego pojęcia przez Fayola można uznać za archaiczne, a na pewno już nie obowiązujące, to warto je przytoczyć, ponieważ stanowi ono fundament tychże rozważań.

Współczesnym teoretykiem, który także ma swój wkład w rozważaniach na temat istoty zarządzania jest Henry Mintzberg. Według niego, istotę zarządzania najlepiej odzwierciedla figura geometryczna - trójkąt. Wierzchołki wspomnianego trójkąta symbolizują trzy dziedziny - sztuka (czyli tworzenie ciągle czegoś nowego), nauka (rozumiana jako codzienna praktyka menedżera, czyli analizowanie i tworzenie teorii fizycznych zjawisk) oraz rzemiosło (codzienna praca, doświadczenie, praktyka). Zarządzanie praktyczne, a więc codzienna praca menedżera, jest połączeniem najważniejszych jego aspektów: kontrolowania pracy innych, dynamicznego działania (najczęściej pod presją czasu), kierowania oraz podejmowania każdego rodzaju decyzji - i tych trudnych, i tych pozornie prostych (Mintzberg, 2012). Warto zauważyć, że definicja Mintzberga niewiele różni się od definicji Fayola – choć oczywiście za tymi kilkoma pojęciami, według każdego z nich, stoi coś innego.

To czym kontrolowanie było dla Fayola, różni się od jego pojmowania przez Mintzberga, i odwrotnie.

Wielu teoretyków zarządzania zauważyło, że stanowi ono sztukę, coś ulotnego, czego cały czas należy się uczyć, ale tak naprawdę nigdy nie posiadzie się tej wiedzy do końca. Peter Drucker, uważa, że zarządzanie opiera się na kilku najważniejszych filarach, między innymi ludźmi - celem zarządzania jest taka współpraca wielu osób, która umożliwia zniwelowanie ludzkich wad oraz wykorzystanie talentów swoich pracowników. Zarządzanie według Druckera jest mocno zakorzenione w danej kulturze – musi uwzględniać i wykorzystywać, do osiągnięcia swojego celu, normy i wartości pracowników. Opiera się także na zaangażowaniu, rozumianego jako połączenie wartości i celów, które mocno jednoczą współpracowników i prowadzą do emocjonalnego zaangażowania w wykonywaną pracę. Innym filarem zarządzania jest wiedza i rozwój – postrzegane jako ciągłe doskonalenie się członków danej organizacji i jej umiejętność do adaptacji w zmiennych warunkach rynku. Współczesne zarządzanie opiera się także na komunikacji, rozumianej jako obieg informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej komunikacji z otoczeniem. Zarządzanie wymaga także wskaźników efektywności, dzięki którym, w sposób dokładny, można określić, czy pracownicy osiągnęli postawione im cele, np. wskaźnik finansowy, rynkowy czy ekonomiczny. Na sam koniec, Drucker wymienia zadowolenie klienta, jako miernik, który wskazuje, jak i czy efektywnie, zarządzana jest organizacja i jej produkty (Drucker, 2001).

Zarządzanie nie istniałoby, gdyby nie przedmiot zarządzania - organizacja, a w rzeczywistości ludzie, którzy taką organizację tworzą. Samą **organizację** definiuje się jako grupę ludzi, którzy w ramach struktur organizacji, współpracują ze sobą, aby osiągnąć konkretny cel, wypełniać dane im zadania i pełnić powierzone im funkcje. Z drugiej jednak strony organizacja może trwać dopóty, dopóki jej członkowie chcą ją wspólnie tworzyć, co oznacza, że nie tylko członkowie organizacji wnoszą coś do niej, lecz także organizacja musi oferować coś swoim członkom - jest to transakcja wymienna (Koźmiński, Piotrowski, 2000). Patrząc na organizację w powyższy sposób, **zarządzanie organizacją** można zdefiniować jako poszczególne czynności (m.in. planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, działanie itp.), które są wykonywane w celu osiągnięcia założonych planów, przy współpracy całej organizacji, a więc jej pracowników na każdym szczeblu. Celem wytłumaczenia powyższych definicji jest pewność, że będą rozumiane przez odbiorców w taki sam sposób, ponieważ, choć mogą wydawać się dobrze znane i zrozumiałe, mogą być pojmowane na różne sposoby. Przedmiotem niniejszej pracy jest jedna z metod i koncepcji

zarządzania, jaką jest Zarządzanie Przez Cele. W celu podsumowania, warto wyjaśnić owe pojęcia, ukazać ich związek oraz określić ich ramy względem siebie. **Koncepcja** zarządzania względem **metody** jest pojęciem dużo bardziej ogólnym, rozumianym jako zbiór założeń i definicji. Pod pojęciem koncepcji rozumiemy proces i użyteczne narzędzia, dzięki którym menedżer może realizować funkcje zarządzania, takie jak planowanie, kontrolowanie etc. (Teczke, 1996). Zadaniem takiej koncepcji jest takie uformowanie organizacji, aby znalazła się ona w odpowiednim miejscu względem jej otoczenia oraz ukształtować jej części w taki sposób, aby znalazła ona uznanie wśród jej najważniejszych interesariuszy. Koncepcja wpływa między innymi na strukturę organizacji, sposób kontroli, rozwój oraz jej wartości, dlatego też uznaje się ją za rozwiązanie kompleksowe, dotyczące organizacji jako całości (Teczke, 1996). **Metoda** zarządzania jest pojęciem dużo węższym i odnosi się do zachowania i sposobów postępowania członków organizacji, a nie do organizacji jako całości. Co oznacza, że metoda to systematycznie powtarzający się, dający się rozpoznać i powtórzyć zbiór zachowań oraz narzędzia potrzebne do ich realizacji. A więc stanowi ona nie tylko swego rodzaju plan, jak pewne założenia osiągnąć, lecz także obejmuje wszystkie środki, które ułatwiają jego realizację, np. formularze, wykresy czy opisy stanowisk (Teczke, 1996).

Na przełomie XX i XXI wieku przedstawionych i opisanych zostało wiele nowych koncepcji zarządzania. Był to czas tworzenia się różnych kierunków i orientacji, wykorzystujących zarówno najnowsze, jak i te klasyczne narzędzia. Tworzenie nowych technik, koncepcji i metod w zarządzaniu stało się swego rodzaju przymusem i modą. Wydaje się, że teoretycy w różny sposób chcieli i nadal chcą wmówić menedżerom, że konkretna metoda jest dla ich organizacji najlepsza. Przedstawiają różnego rodzaju fakty, badania, często poparte wielkim autorytetem (Abrahamson, 1996). Warto więc krytycznie podchodzić do wszystkich metod i koncepcji, aby w pełni zweryfikować ich efektywność i przede wszystkim, ustalić czy będą użytecznym narzędziem przy projektowaniu usprawnień i zmian.

W latach 50. ubiegłego wieku, za sprawą Petera Druckera, rozwinęła się metoda Zarządzania Przez Cele. Zarządzanie Przez Cele (ang. management by objectives) zostało po raz pierwszy opisane, a także spopularyzowane przez Petera Druckera w 1954 roku, głównie dzięki jego książce pod tytułem *Praktyka zarządzania*. ZPC znane jest także jako Zarządzanie Przez Rezultaty (Management by Results), Planowanie Przez Cele (Planning by Objectives), czy Zarządzanie Wynikami (Results Management). Obecnie ZPC jest wykorzystywane przez organizacje nie tylko jako metoda ustalania dla niej celów, lecz także jako podejście holistyczne do organizacji - oparte na planowaniu, motywowaniu,

samodyscyplinie, a także rewidowaniu wyników. Od czasu opublikowania przed P. Druckera *Praktyki Zarządzania*, metoda ZPC ewoluowała, przetrwała czas swojej świetności, aby, na samym końcu, zrobić miejsce metodom bardziej współczesnym. Co nie zmienia faktu, iż do tej pory jest szeroko wykorzystywana w największych światowych przedsiębiorstwach, często w zmodyfikowanej formie.

Jako metoda zarządzania wykorzystywana w największych przedsiębiorstwach, Zarządzanie Przez Cele, stało się szerokim przedmiotem rozważań. Każdy z teoretyków stworzył swoją definicję, która w części pokrywała się z innymi, równocześnie wnosząc nowe spojrzenie i wkład w teorię. Według George'a Odrione, którego zainteresowanie ZPC zostało rozwinięte podczas wieczornego kursu Druckera na jednej z uczelni, metoda ta stanowi proces, w którym to przełożony i podwładny, zgodnie, starają się zidentyfikować wspólne dla siebie nawzajem i przedsiębiorstwa jako całości, cele w organizacji. Każdy z nich definiuje je poprzez stopień swojej odpowiedzialności w danej dziedzinie oraz sposób, w jaki później będzie z ich osiągnięcia rozliczany. Takie postępowanie, według Odrione, to podstawa do sprecyzowania wkładu każdego z członków organizacji w realizację jej celów (Kumar, Sharma, 2000). Inne spojrzenie na ZPC mają autorzy *Zarządzania* - Koontz, O'Donnel i Weihrich. Według badaczy metoda stanowi kompleksowe podejście, które zawiera w sobie, wiele kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa, działań. ZPC to system zarządzania, który umożliwia menedżerom w sposób świadomy i efektywny prowadzić organizację i jej pracowników do realizacji celów organizacyjnych i indywidualnych, a także osiągania wysokich wyników. (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1980). Douglas McGregor, twórca teorii X i Y, uważał, że organizacja może osiągnąć swoje cele tylko za pośrednictwem swoich pracowników. Co to oznacza w praktyce? Przede wszystkim ma to swoje odzwierciedlenie w codzienności organizacji – aby wykorzystywać MBO w sposób efektywny, zarząd organizacji powinien stworzyć swoim członkom takie warunki, aby mogli oni osiągać swoje własne cele (niekoniecznie związane bezpośrednio i tylko z organizacją) tylko przez takie działania, które wpłyną pozytywnie na organizację i jej postawione zadania (Armstrong, 2009). Co może oznaczać, że nieodłączną częścią zarządzania przez cele, jest strategia zarządzania personelem i jego motywacją. Inne spojrzenie zakłada, iż system zarządzania ZPC to holistyczna metoda zarządzania przedsiębiorstwem, której powodzenie determinowane jest przez uwzględnienie każdego jej elementu. Podstawą tego systemu jest stawianie celów indywidualnych zgodnie ze strategią organizacyjną całej firmy, a także wyznaczanie ich na kilku poziomach – indywidualnym, grupowym i strategicznym. Podejście to zakłada także

włączenie w proces wyznaczania, wszystkich członków organizacji, tak aby byli go w pełni świadomi. Ostatnią składową tego systemu, swoistym podsumowaniem, jest mierzenie efektów połączone z informacją zwrotną (Aksoy, Bayazit, 2014). Co oznacza, że system MBO jest nie tylko środkiem do osiągnięcia zamierzeń całej organizacji, a więc zysku ekonomicznego i wizerunkowego, lecz także stanowi znaczną część zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym (Aksoy, Bayazit, 2014). Zarządzanie Przez Cele to nie tylko metoda zarządzania motywacją i personelem, lecz także społeczny proces zbliżony do socjalizacji pomiędzy pracownikami i przez pracowników (Mayer, 1978). Stanowi on sposób pracy, w którym członkowie muszą przyjąć, że nie liczy się to co zrobią, tylko jakie osiągną wyniki. Jest to proces bardzo trudny dla pracownika, ze względu na to, często brutalne, przekonanie o organizacji jako tworze nastawionym na jej procesy wyjściowe i wyniki. Takie spojrzenie na ten proces może stwarzać trudności członkom organizacji w relacjach zwierzchnik-podwładny, a także między współpracownikami. Dlatego też za jeden z celów ZPC można uznać nie samą ich realizację, tylko akceptację tego procesu.

Choć przed Peterem Druckerem wielu próbowało uchwycić istotę zarządzania przez cele, jeszcze tej metody nie nazywając, to właśnie on przedstawił najważniejsze jej zasady, a przede wszystkim, nadał jej tę popularną nazwę - Management by Objectives (Zarządzanie Przez Cele). Teoretyk widział ZPC jako wypadkową wielu czynników i wynik nowego spojrzenia na organizację. U podstawy tejże metody leży chęć usprawnienia działania organizacji, poprzez stworzenie systemu motywacji, który obejmowałby wszystkie stanowiska i szczeble hierarchii. Dlatego też Drucker wierzył, że najważniejszym zasobem organizacji są jej członkowie, którzy wspólnie pracują na sukces swojej firmy. Uważał, że zarządzanie, w znacznej większości opiera się na pracy z ludźmi i za ich pomocą. Pracownikom należy dać pewną wolność, którą będą mogli wykorzystać dla rozwoju własnego i swojej firmy, a tylko, wykorzystując pewne narzędzia, nadawać kierunek ich działaniom. Wierzył, że w takim otoczeniu pracownicy będą mogli najlepiej rozwijać swoje możliwości, budować zalety swojego charakteru i pracować nad jego wadami. Na nieznaczną część pracy menedżera, według Druckera, składa się kultura i historia danego kraju, misja i specyfika przedsiębiorstwa, jego otoczenie i wnętrze, co oznacza, że całe zarządzanie, a więc i praca menedżerów, szefów czy zarządu opiera się na ludziach (Wren, Bedeian, 2009).

Przed opisaniem szczegółowo samej metody, Drucker, wyróżnił kilka dziedzin, na których powinno skupiać się zarządzanie i gdzie menedżerowie powinni szukać drogi do osiągnięcia swoich celów, a także, sprawdzać i oceniać stopień ich osiągnięcia. Pierwszym,

najważniejszym punktem jest udział w rynku, liczony poprzez liczbę, czy procent sprzedaży produktów naszej firmy, względem konkurentów i całego rynku. Kolejną dziedziną są innowacje - wprowadzanie ich w każdym aspekcie przedsiębiorstwa jest dla Druckera kluczowe (dotyczące produktów, sposobu zarządzania, komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa etc.). Co więcej, ważna jest także produktywność, która powinna przejawiać się nie tylko w codziennej pracy, lecz także w zyskach - Drucker kładzie ogromny nacisk na zdolność do osiągania wysokich zysków przez organizację. Wyniki menedżerów i ich rozwój w firmie, oparty na metodzie ZPC oraz samokontroli, jako że oni stanowią oś przedsiębiorstwa, a także wyniki samych pracowników i ich nastawienie do pracy, które przecież jest często odzwierciedleniem pracy menedżerów. Aby umożliwić menedżerom i pracownikom wykonywanie ich obowiązków i osiąganie postawionych celów, Drucker wymienia zasoby przedsiębiorstwa jako dziedzinę wartą uwagi - zasoby, przede wszystkim finansowe, ale także fizyczne (narzędzia do pracy, maszyny itp.). Na sam koniec, Drucker przywołuje odpowiedzialność społeczną i publiczną przedsiębiorstwa, którego podstawą musi być uczciwość i etyka w pracy (Wren, Bedeian, 2009). Tych siedem aspektów przedsiębiorstwa powinno zostać przeanalizowanych przy ustalaniu i ewaluacji celów przedsiębiorstwa.

Metoda zarządzania organizacją za pomocą celów opiera się w takim samym stopniu na celach indywidualnych pracowników, jak i na celach postawionych przedsiębiorstwu jako całości - planie strategicznym. Oba rodzaje planów są ze sobą nierozzerwalnie sprzęgnięte. Peter Drucker, w *Praktyce Zarządzania*, nieustannie podkreśla, jak ważny jest czynnik ludzki w organizacji i w jak dużym stopniu to właśnie od pracowników i ich osobistego podejścia do pracy zależy sukces całości. Nie można nie zauważyć, że działania wszystkich pracowników powinny dążyć do wspólnego rezultatu oraz nie mogą one pozostawać ze sobą w sprzeczności. W takim przypadku, punktem odniesienia, zarówno menedżerów i kierowników, jak i pracowników na niższych szczeblach, jest plan strategiczny firmy oraz postawione jej w nim cele. Aby dane przedsiębiorstwo działało wydajnie, ustalając nawet najdrobniejszy cel dla pracownika, należy zadać sobie pytanie, czy jest on spójny z celami całości (Drucker, 1994). Na podstawę ZPC składa się wiele różnorodnych czynników, których spójne działanie może okazać się niezwykle trudne, ze względu na ogrom wypadkowych, które należy ze sobą zespolic i o których nie można zapomnieć, jednak za jeden z najważniejszych elementów teorii ZPC uważa się fakt, iż realizacja założonych celów powinna stanowić podstawę działalności każdej organizacji.

Definicja i ramy celów

Podstawą definiowania i stawiania organizacji celów do zrealizowania jest chęć jej zmotywowania w celu uzyskania lepszych wyników i skłonienia do większego wysiłku (Aksoy, Bayazit, 2014). Drucker definiuje cel, jako osobliwe narzędzie, które służy do kreacji przyszłości przedsiębiorstwa (Drucker, 1994). Zdefiniowanie zadania do wykonania zarówno dla całej firmy, jak i dla każdego jej członka to tak jakby określić obszar działania i poszczególne etapy do zamknięcia, które służą określeniu, co zrobić, aby uzyskać pożądaný rezultat i zapewnić sukces organizacji. Jak więc takie zadania do wykonania, projekty do zamknięcia czy cele powinny wyglądać? Warto zacząć od tego, w jaki sposób wyglądać nie powinny - skupianie się jedynie na zysku ekonomicznym oraz postawienie pracownikowi jednego celu to prosta droga do niepowodzenia organizacji. W związku z tym, według Druckera, najważniejsze jest nie tylko określenie celów oraz planów, lecz także przygotowanie do ich określenia. Dla zarządu czy jakiegokolwiek jednostki odpowiedzialnej i decyzyjnej w organizacji, obszary działalności, które wymagają odpowiedniej uwagi oraz strategii powinny być jednoznaczne - będzie to zawsze taka dziedzina, która w sposób bezpośredni oraz pośredni wpływa na wydajność i powodzenie biznesu (Drucker, 1994).

Jako że odpowiednio zdefiniowane i postawione cele stanowią absolutną podstawę owej metody zarządzania, określenie wytycznych, w jaki sposób określać zadania pracownikom, jest kluczowe. Podczas ustalania celów należy kierować się zasadą SMART. W myśl tej zasady, cele powinny być zrozumiałe dla pracowników, dokładnie przedstawione i odpowiednio zdefiniowane. Aby ułatwić późniejszą ocenę pracownika, należy w taki sposób zdefiniować zadanie, aby było w pełni mierzalne, co ułatwia używanie liczb, nazw i odpowiednich terminów. Zasada SMART zawiera w sobie wszystkie najważniejsze czynniki, które mogą wpłynąć na późniejszą realizację celów przez pracowników. Co więcej, strategiczny plan organizacji jest punktem odniesienia, a więc cele, w pierwszej kolejności, powinny być w harmonii właśnie z nim. Aby umożliwić powodzenie, pracownik winien uznać cel za ważny zarówno dla niego samego, jak i całej organizacji. Aby, na samym końcu, umiejscowić wykonanie zadanie w odpowiednim czasie - tak, aby pracownik nie czuł się przytłoczony, a także aby o nim nie zapomniał (Lieber, 2011).

Jednym z najważniejszych elementów jest określanie celów zarówno dywizjom, jak i pracownikom, w oparciu o plan strategiczny działalności całej organizacji. Idee stawiane

członkom przedsiębiorstw muszą służyć osiągnięciu przez nie sukcesu oraz realizację zamierzeń. W takim wypadku plan strategiczny organizacji stanowi podstawę, od której, kaskadowo, w zależności od zajmowanej pozycji w firmie, wyznaczane są zamierzenia do realizacji, które mają służyć całości. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że wiele przedsiębiorstw, stosujących ZPC, umożliwia swoim menedżerom i pracownikom sprawdzanie celów innych. I choć nawet przedmiot działalności jest bardzo szeroki, to znajomość zadań każdego z pracowników służy zwiększeniu efektywności i zysku danego biznesu, gdyż nakierowuje każdego członka na odpowiedni tor działania. Za podstawę tej tezy można uznać fakt, iż to zrównoważone wysiłki każdego departamentu składają się na zysk organizacji, dlatego też nie można go osiągnąć, gdy cała organizacja, w takim samym stopniu, nie będzie świadoma ważnych dla niej działań.

Oprócz znajomości punktu odniesienia do wyznaczania celów, ważne jest, aby formułować je w określony sposób. Do tej pory, nawet wśród organizacji szeroko stosujących ZPC jako metodę zarządzania, pojawia się wątpliwość, co to znaczy cel i jak powinien być sformułowany. Według Petera Druckera, najważniejszym czynnikiem determinującym osiągnięcie danego zamierzenia przez pracownika jest fakt, iż pracownik go rozumie i wie, co za nim stoi. Co oznacza, że każdy z nich musi być jasno określony i precyzyjny (Drucker, 2002). Powinny także zawierać informacje na temat tego, jak bardzo i w jaki sposób pracownik musi zaangażować się w jego wykonanie oraz w jakim stopniu może prosić o wsparcie i, równocześnie, wspierać innych. Innymi słowy, pracownik musi być świadomy, tego co należy zrobić aby osiągnąć cel, a podstawą ich realizacji jest praca zespołowa, na której mają opierać się nawet indywidualne zadania poszczególnych pracowników (Drucker, 2002).

Według M. McConkie, który w swoim artykule opublikowanym w *Academy of Management Review* podsumował i porównał najważniejsze teorie dotyczące ZPC, wszystkie łączą trzy podstawowe zasady. Za najważniejszy ich element uznał fakt, iż każdy cel powinien być określony w sposób jasny i zrozumiały - co odzwierciedla się w wydajności pracowników i wysokiej liczbie osiągniętych zamierzeń. Co więcej, dobrze zdefiniowane zadanie to takie, którego wykonanie i rezultaty mogą być zmierzone, a więc są mierzalne. Za ostatni, decydujący czynnik przyjął zespolenie celów indywidualnych z celami przedsiębiorstwa, które bezpośrednio wpływa na osiągnięcie lepszych wyników (m.in. zysku, wizerunku firmy, zadowolenia pracowników), (McConkie, 1979). McConkie zwraca także uwagę na koszt i potrzebne środki do wykonania zamierzeń. Nie ingeruje w ich wysokość i

wartość, jednakże przypomina, że integralną część celu musi stanowić górny pułap środków wykorzystanych na jego osiągnięcie. Za inne wyznaczniki, które także wpływają na jakość wykorzystania metody ZPC, badacz przyjął m.in. określenie czasu na wykonanie danego zadania, postawienie celu, który jest elastyczny i który można modyfikować oraz nadanie wagi celom, w zależności od stopnia ich wpływu na wyniki organizacji (McConkie, 1979). Na wysokie znaczenie nadawania wag i priorytetów stawianym celom zwraca uwagę także R.Hollmann w artykule *Applying research MBO to practice*. Uważa, że oprócz ułatwienia pracownikowi decyzji, na jakich działaniach powinien się skupić, można się nim posłużyć jako motywacją do zwrócenia uwagi pracownika na kilka ważnych dziedzin jednocześnie. Sposób nadawania priorytetów i znaczeń celów może być różny - poprzez wysokość nagrody, grupowanie w kategoriach (np. muszę osiągnąć, powinienem osiągnąć etc.), czy przy pomocy rankingu. Najważniejszą zaletą takiego podejścia jest ułatwienie pracownikowi i jego szefowi zrozumienia ważności każdego z zadań i jego znaczenia dla całego biznesu. Służy to także ułatwieniu udzielenia ewentualnej pomocy pracownikowi - gdy osiągnął on mniej ważne cele, a te z najwyższym priorytetem ciągle pozostają nieosiągnięte, przełożony może łatwo wydedukować, że jego podopieczny potrzebuje wskazówki. Co więcej, pomaga to także skierować swoje działania w odpowiedni sposób, gdy menedżer czy pracownik działają pod dużą presją czasu czy natłoku zadań. Innymi słowy, pozwala to zdecydować, czym powinien się zająć, a co odłożyć w czasie i chwilowo zaniedbać. Nadrzędnym celem stosowania metody ZPC jest wpłynięcie na pracowników, zmotywowanie ich oraz polepszenie wyników przedsiębiorstwa. Wspomniano już o precyzyjności celów oraz ich mierzalności, które pomogą pracownikowi zrozumieć i przyswoić powód oraz motyw jego wykonania. Jednakże nawet najbardziej precyzyjny czy zrozumiały cel nie zostanie osiągnięty, jeśli pracownik nie zobaczy przed sobą drogi, którą ma podążać ku jego realizacji (Woldt, 2015). Wyznaczenie tej ścieżki musi stać się zadaniem menedżera oraz samego pracownika. Najczęściej wszystkie potrzebne narzędzia i sposoby są w zasięgu ręki pracownika, zakładając, że cele stawiane są zgodnie z zasadami ZPC. Jeśli jednak sposób jego osiągnięcia jest wymagający, warto zastanowić się wspólnie z podwładnym, jaką ścieżkę wybrać, tak aby każdy uczestnik procesu czuł się komfortowo. Zanim jednak sformułuje się takie założenie, należy rozważyć, który z członków organizacji jest na tyle samodzielny i odważny, aby zadanie zadziałało motywująco, a go nie przytłoczyło.

Częstym problemem w procesie ZPC jest wątpliwość, które cele będą lepiej wpływały na zachowania pracowników - cele jakościowe czy cele ilościowe. Można na to pytanie łatwo

odpowiedzieć: oba rodzaje i żadne z nich. Organizacje, które zajmują się produkcją oraz sprzedażą, zawsze stawiają cele ilościowe, np. zysk w danym miesiącu. Jest to oczywiście dla pracowników bardzo jasny i silny przekaz, który odpowiada zasadzie mierzalności oraz jasności. Jednak, gdy za takim celem nie idzie elastyczność, można doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy nie będą widzieli sensu w wysiłku, a, w najgorszym wypadku, skłoni pracownika do nieetycznego lub niezgodnego z prawem zachowania. Aby osiągnąć cel - liczbę, pracownicy mogą sięgać po różne środki, czego powodem jest zwykle brak wyznaczenia ścieżki do jego osiągnięcia (Barsky, 2008). Jednak, gdy pracownicy stoją przed wyborem - zrealizować cel ilościowy, czy jakościowy, zawsze wybiorą ten pierwszy (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Cele jakościowe stanowią jeszcze większe wyzwanie, ponieważ droga ich osiągnięcia jest jeszcze bardziej zagadkowa, a sam cel trudno jest zmierzyć. Dlatego w takim przypadku warto nadawać celom swoją skalę mierzalności - na przykład, gdy celem jest zwiększenie świadomości o marce wśród klientów, można postawić cel ilościowy wyświetleń na facebooku, otwartych maili, zapisów do newslettera itp. Oczywiście, aby proces ZPC mógł stać się kompletny, musi zawierać zarówno cele jakościowe, jak i ilościowe, dobrane w taki sposób, aby stanowiły motywujący, a nie przytłaczający zestaw.

Cele wyznaczane pracownikom powinny stanowić dla nich wyzwanie, być mierzalne, zrozumiałe oraz jasno określone. Tylko tak sformułowane, będą mogły trafić do uczestników oraz zostać osiągnięte. Co jednak dzieje się, gdy zwierzchnicy i podwładni, aż nazbyt skupiają się na wyznaczaniu i realizacji celów, tak, jak podręcznikowo powinno być to zrobione? Czy wyznaczenie zbyt precyzyjnego lub mierzalnego celu jest w ogóle możliwe? Od wielu lat prowadzone są badania, udowadniające, że ludzki mózg, skupiając swoją uwagę na jednym punkcie, intencjonalnie pomija wszystkie zewnętrzne dla niego czynniki. W praktyce oznacza to, że człowiek może do tego stopnia skupić się na jednej czynności, że nie zauważa niczego innego - nie słyszy, gdy ktoś do niego mówi, nie widzi rzeczy znajdujących się w zasięgu jego wzroku itd. Podobnie, na niekorzyść pracownika i firmy mogą zadziałać zbyt wąskie cele (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Chcąc sprostać oczekiwaniom, pracownicy, dążą do osiągnięcia takiego celu, zaniedbując inne, tak samo ważne obszary. Skupiając się na przykład na podniesieniu udziałów w rynku wschodzącego produktu, mogą nie zauważyć spadku sprzedaży innego. Co więcej, takie działania są szczególnie niebezpieczne, gdy menedżer źle zdefiniuje cel, bądź pracownik opacznie go zrozumie. Innym problemem, może stać się postawienie zbyt wielu celów (Ordóñez,

Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Każdy człowiek, niezależnie od dziedziny w której działa, zarówno na polu prywatnym, jak i zawodowym, ma tendencję do nieumyślnego pomijania pewnych rzeczy. Osoba postawiona przed przytłaczającą ilością planów do zrealizowania może nie tylko selekcjonować je według własnych sądów, lecz także zniechęcić do jakiegokolwiek działania.

Innym, bardzo ważnym czynnikiem, który może wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na wyniki organizacji, jest odpowiedni horyzont czasowy (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Zapewnia on komfort psychiczny pracownikowi, sprawia, że nie działa pod nieustanną presją, co mogłoby wpłynąć niekorzystnie na działania. Horyzont czasowy dla wyznaczanych celów powinien charakteryzować się takim zasięgiem, aby pracownik nie mógł "odkładać na później" rozpoczęcia pracy, równocześnie, pozwalając zachować pewność, że w wyznaczonym czasie zadanie będzie mogło zostać wykonane.

Proces wyznaczania celów i wprowadzania metody ZPC do organizacji

Wyznaczanie celów ma służyć zmianie lub wytworzeniu odpowiedniego zachowania pracownika, tak aby wszystkie jego wysiłki skierowane były ku organizacji i jej planom. Według badaczy E. Locke'a oraz G. Lathama, można wyróżnić cztery sposoby, na jakie cele wpływają na pracownika: wyznaczają kierunek jego działań, pobudzają, budują wytrwałość i samozaparcie oraz w niebezpośredni sposób rozbudzają ciekawość i chęć pracownika do szukania głębiej (Locke, Latham, 2002). Sprawiają, że pracownicy są przez dłuższy czas oddani jednej lub kilku sprawom, co buduje ich charakter oraz przywiązanie do organizacji.

Na proces zarządzania przez cele składa się m.in.: wyznaczanie celów, ich realizacja oraz informacja zwrotna na temat dokonanych osiągnięć. Powodzenie takiego programu determinowane jest wieloma czynnikami – zarówno odpowiednim zdefiniowaniem zadań, atmosferą w organizacji sprzyjającą motywacji oraz programowi wprowadzenia tej metody, w taki sposób, aby pracownicy byli jej świadomi. Wprowadzenie metody zarządzania ZPC do organizacji powinien poprzedzać szereg czynności. Sposób zapoznania pracowników oraz managementu z metodą, przedłożenie jej zalet i wad, uświadomienie, czemu ma służyć oraz wszystkie inne działania poprzedzające stanowią oś jej powodzenia. Jednym z

najważniejszych działań w fazie wstępnej ZPC jest gruntowne zgłębienie oraz zrozumienie teorii ZPC przez menedżerów przed jej wdrożeniem (Jamieson, 1973). Często najważniejsi interesariusze przedsiębiorstwa, skuszeni pozytywnymi recenzjami metody wprowadzają ją bez odpowiedniego przygotowania. Takie działania zawsze muszą skończyć się fiaskiem - w przypadku choćby najmniejszego kryzysu organizacja nie tylko sobie nie poradzi, lecz także wpłynie to negatywnie na wizerunek jej i zarządu. Co więcej, zwykle cel wprowadzenia ZPC jest niezrozumiały dla pracowników niższego szczebla, a nawet menedżerów na średnim poziomie struktury w firmie. Pracownicy na początku cyklu konsultują swoje cele, na końcu wypełniają tabelki, nie zdając sobie do końca sprawy, co tak naprawdę robią. Inną ważną kwestią jest opór przed zmianą, który dotyczy przede wszystkim średniego szczebla pracowników i kierowników (Carvalho, 1972). Jak więc pogodzić powyższe kwestie i wiele innych, aby z sukcesem zaimplementować metodę ZPC w przedsiębiorstwie? Przede wszystkim należy zidentyfikować potencjalne problemy i przeszkody, które możemy napotkać podczas przystosowywania ZPC. Następnie, w sposób kaskadowy, od najwyższych stanowisk kierowniczych, do ostatniego pracownika zaangażowanego w program, zapoznawać i zwiększać świadomość uczestników. Oczywiście, każdy z nich otrzyma odpowiednie dla siebie szkolenie i materiały, w zależności od stanowiska i miejsca w strukturze. Wspomniany proces powinien być żmudnym, rozciągniętym w czasie, opartym na zgłębieniu strony teoretycznej oraz empirycznej procesem. Wielu menedżerom stałe działania nad ulepszaniem, sprawdzaniem oraz zwiększaniem świadomości mogą wydawać się zbędne lub zbyt pracochłonne. Jednakże trzeba pamiętać, że każda kolejna edycja ZPC musi wnosić coś nowego, stale ewoluować, choćby ze względu na rotacje wśród pracowników, ich rozwój osobisty oraz zawodowy, a także ich wady i obawy. Wszystko to może oznaczać, że podstawą odpowiedniego wprowadzenia ZPC do organizacji jest nie tylko odpowiedniego przygotowanie - zidentyfikowanie zagrożeń, przygotowanie szkoleń itp., lecz zaangażowany menedżer lub grupa, którzy swoją determinacją, bystrością umysłu oraz odpornością będą potrafili z tej metody skorzystać (Carvalho, 1972).

Identyfikację możliwych problemów, powinien poprzedzać podział na obszary, których mogą dotyczyć. B. Jamieson, w swoim artykule *Behavioral Problems With Management by Objectives*, proponuje następujący podział: styl zarządzania, wsparcie najwyższego kierownictwa, przystosowanie do zmian, umiejętności interpersonalne, obowiązki na konkretnym stanowisku i analizowanie najważniejszych rezultatów działań, stawianie celów i ich definiowanie, czy kontrola jakości metody itp. (Jamieson, 1973).

Główne problemy, które mogą stanąć na przeszkodzie wprowadzenia ZPC to problemy związane z zachowaniem jednostek oraz wieloma czynnikami składającymi się na charakter każdej z nich. Jak wspomniano, ZPC wprowadza się do firmy kaskadowo - od top managementu do najniższych stanowisk. Warto zastanowić się, jaka byłaby reakcja pracownika, któremu program ewaluacji poprzez osiągnięcie celów wprowadzał menedżer autorytarny. Motywacja takiego pracownika mogłaby zarówno spaść, jak i być podyktowana nieodpowiednimi czynnikami. Dlatego też ZPC potrzebuje stylu zarządzania uwzględniającego wsparcie oraz pomoc (Jamieson, 1973). Innym ważnym źródłem potencjalnych problemów może być przystosowanie do zmian, a więc podejście pracownika i jego umiejętność adaptacji. Wprowadzenie ZPC ułatwi zorientowanie na cele menedżerów każdego stopnia, jednak taka postawa jest często trudna do osiągnięcia, a także nie przychodzi pracownikom naturalnie i łatwo (Carvalho, 1972). Warto także zastanowić się nad tym, iż implementacja ZPC wymaga od uczestników elastyczności, wyzbycia się zaściankowości oraz otwarcia na zmianę. Carvalho wszystkie te cechy podsumowuje jednym słowem: akceptacja (Carvalho, 1972). Zarządzanie Przez Cele wymaga od pracowników wysokiej własnej motywacji i, poniekąd, stania się swoim własnym zwierzchnikiem i szefem. Kierownictwo musi pogodzić się z oddaniem kontroli swoim podwładnym i tylko, poprzez częściowe oceny w trakcie cyklu ZPC, kierować lub korygować ich działania. Co oznacza, że ta metoda nie tylko wymaga od pracowników niższego szczebla wzrostu motywacji oraz pracy bez przymusu i kontroli, lecz także od menedżerów, aby tę kontrolę w dużej części oddali w ręce kontrolowanych. Aby jednak umożliwić uczestnikom wykonywanie ich pracy w odpowiedni sposób, należy zawczasu wykluczyć często pojawiający się błąd - ułomną komunikację. Często tylko najwyższe struktury organizacji posiadają dostęp do korporacyjnych źródeł komunikacji, np. specjalnego miejsca w intranecie korporacyjnym. Pracownicy niższego szczebla otrzymują tylko wypełnione przez swoich szefów tabelki, podczas rozliczania programu, przez co, w rzeczywistości, cała firma traci (Carvalho, 1972). Taki pracownik nie jest w stanie korygować lub zmieniać swoich zachowań na bieżąco, jednocześnie stając się dla organizacji pracownikiem prawie bezużytecznym. Odbija się to także negatywnie na samym pracowniku - maleje jego motywacja, samoocena i zapał do pracy. Zidentyfikowanie opisanych błędów i problematycznych sfer jest podstawowym działaniem, które powinno poprzedzać wprowadzenie metody, ale nie tylko. Świadomość potencjalnych trudności oraz praca nad nimi zapewni każdemu menedżerowi sukces w codziennej pracy. Ocena pod kątem tych nieprawidłowości powinna odbywać się co najmniej

kilka razy w ciągu trwania programu, aby upewnić się, że wszyscy pracownicy są świadomi swoich obowiązków, a także wiedzą, jak je wykonać. Bez tej świadomości i pracy nad tymi obszarami, MBO, niezależnie, czy szeroko wykorzystywane w firmie, czy dopiero wprowadzane, nie będzie miało szansy powodzenia. Gdy wszystkie potencjalne błędy i problematyczne sfery są już zidentyfikowane, warto zastanowić się, jaki proces wprowadzenia metody ZPC przyjąć. Nie dotyczy to jedynie firm, które po raz pierwszy z niej korzystają - każdego roku, aby zapewnić sobie sukces, firmy muszą na nowo przemyśleć jej realizację. Oczywiście, gdy metoda stosowana jest wśród nowicjuszy, należy bardzo głęboko zastanowić się nad tym procesem, a gdy już jest znana - nad jej przeprojektowaniem i dostosowaniem do obecnego obrazu przedsiębiorstwa. To, od czego firmy powinny zaczynać, a także nieustannie sprawdzać i dostosowywać to opis stanowisk. Oczywiście nie należy opisywać i przedstawiać pracownikom obowiązków, które do nich należą. Należy stworzyć przed pracownikiem taki obraz jego stanowiska, który umożliwi mu nieustanne, elastyczne działanie. Ukazać mu jego pracę jako proces i drogę do osiągnięcia zamierzeń całej firmy (Carvalho, 1972).

Kolejnym krokiem jest takie zaprojektowanie wszystkich podsystemów firmy, aby mogły one współdziałać bez większych zakłóceń. Takim podsystemem może być zarówno komórka, departament czy sam pracownik. Każdy menedżer musi na co dzień pamiętać, że choć każdy z pracowników oceniany jest indywidualnie, to jego działania służą całemu przedsiębiorstwu, a sukces budowany jest wspólnie. Aby taki stan współpracy osiągnąć, należy wykorzystać przede wszystkim informatyczne narzędzia, np. intranet, dyski sieciowe, program SAP czy inne. Uczestnicy mogą w ten sposób nie tylko współpracować, lecz także porozumiewać się i szukać odpowiedzi w razie niewiedzy, pytać o rady czy szukać wsparcia. Takie podejście do ZPC, jako do metody, z której można korzystać wirtualnie, rozwinęło się w ciągu kilkunastu ostatnich lat, wspólnie z rozwojem nowych technologii (Carvalho, 1972).

Charakterystyka celów została przedstawiona w sposób wyczerpujący. Cele powinny być wyznaczane w systemie SMART, odpowiednim horyzoncie czasowym oraz w odpowiedni sposób. Jednak, czy cel menedżera, zarządzającego departamentem powinien równać się celom pracowników niższego szczebla? Czy menedżera zmotywuje premia, bonus czy obietnica awansu? Jak ważną rolę pełni menedżer, a jaką regularny pracownik? Wszystkie te czynniki muszą znaleźć odzwierciedlenie w sposobie wyznaczania oraz stawianych celach. Dobry menedżer, posiadający wizję i umiejący nią zarażać i realizować jest motorem napędowym organizacji. Jednakże zarząd nie może polegać jedynie na jego

wewnętrznej motywacji oraz przeczuciach. Aby nadać odpowiedni tor działaniom kierownika należy w sposób umiejętny skierować jego wysiłki. Menedżer musi czuć, że pracując dla firmy, pracuje tak naprawdę dla siebie, dlatego też każdy jego cel powinien być z nim szeroko konsultowany, a nawet wychodzić od niego (wystarczy, żeby tak tylko myślał). Proces ich wyznaczania powinna rozpoczynać dyskusja, w której zarząd, wspólnie z menedżerami, zidentyfikuje najważniejsze obszary działalności, następnie zbada je przy pomocy analizy SWOT, aby, na samym końcu, przytoczyć 50 do 100 zadań, podzielić je według priorytetów oraz wybrać kilka najważniejszych - w ten sposób powstanie karta celów menedżera (Dacri, 2015). Równocześnie, zarząd, powinien określić w sposób jasny swoje oczekiwania względem menedżera, upewniając się, że wizja menedżera jest spójna z wizją przedsiębiorstwa – bez tego, wszystkie wysiłki pozbawione będą sensu (Dacri, 2015). Badania dowodzą, że menedżerowie skupiają się przede wszystkim na własnej wysokiej wydajności i produktywności oraz maksymalizacji zysku. Jako znaczące cele podają wzrost organizacji (udział w rynku), przejęcie pozycji lidera oraz stabilność. Mniej ważny jest dla nich dobrobyt oraz zadowolenie swoich pracowników, a prawie nie uwzględniają zadowolenia całego społeczeństwa (England, 1967). Bardziej współczesne badania ukazują pewną prawidłowość – menedżerowie wyższych szczebli chętniej skupiają się na celach samej organizacji, takich jak sukces finansowy, wysoka pozycja na rynku, podczas gdy niżej postawieni menedżerowie skupiają się przede wszystkim na swoim własnym zysku – utrzymaniu posady oraz awansie (Huhtala, Feldt, Hyvönen, Mauno, 2013). Podobnie swoje cele widzą pracownicy niższego szczebla, którzy bardziej niż interes firmy, cenią swój własny. Pracownicy niższego szczebla chcą wypełniać swoje obowiązki, równocześnie dążąc do zyskania władzy w organizacji oraz uzyskania akceptacji innych (Lucianetti, 2016). Taka motywacja może często prowadzić do anomalii w zachowaniu pracowników oraz do porzucenia celu, gdy pracownik zda sobie sprawę, że na przykład nie ma szansy na awans. Co oznacza, że osoby w firmie posiadające wyższy status i osiągnięcia, będą chciały jeszcze więcej dla firmy osiągnąć, podczas gdy pracownicy niższego szczebla, bardziej skupiają się na sobie, nie widząc przed sobą celu organizacji (Lucianetti, 2016).

Zakładając, że cele menedżerów i kierownictwa są niespójne bądź po prostu różne, jak można zdefiniować ich relację współzależności, w kontekście ZPC? Liderzy przede wszystkim oczekują, że relacja z podwładnymi pozwoli osiągnąć założone cele – zwiększyć sprzedaż, zyskać odpowiednią pozycję itp. Prawie wszystkie relacje menedżer – podwładny zorientowane są na działanie, nie na budowanie więzi czy emocje (Lazaroiu, 2015). Dzisiejsi

menedżerowie tak bardzo skupiają się na kierownictwie i przewodzeniu, że zapominają, iż pracownicy, którzy realizują ich cele, to także istoty emocjonalne emocje (Lazaroiu, 2015). Takie nieumyślne działania bardzo często prowadzą do spadku motywacji pracowników oraz wypalenia zawodowego. Co więcej, pracownicy, którzy są zadowoleni i usatysfakcjonowani trudne zadania i cele ujrzą jako szanse, gdy zdemotywowani, w tym samym czasie, uznają je za przeszkody nie do pokonania. Co z kolei wpływa negatywnie na menedżera – zaczyna on wątpić w swoje zdolności, gdy jego pracownicy nie słuchają poleceń bądź wykazują negatywne tendencje. Co pokazuje, że nie tylko sam cel i jego kształt wpływa na menedżera i pracownika, lecz także ich wzajemna realizacja znajdzie swoje odbicie w zrealizowaniu postawionych celów.

Ewaluacja pracowników a ZPC

Podstawą metody ZPC jest stworzenie takiego systemu oceny pracowników, który zachęci ich do poświęcania swojego czasu, aby osiągnąć cele organizacji. Sam proces rozliczania z wykonanych celów jest niezbędną częścią procesu motywowania do wydajniejszej pracy. Proces ten pełni trzy funkcje: pomaga określić obowiązki pracownika, związane z jego stanowiskiem, umożliwia ocenę wykonywanych przez niego obowiązków, pomaga zidentyfikować obszary, którym należy poświęcić większą uwagę oraz determinuje otrzymanie lub nie przez pracownika nagrody lub bonusu (Dutton, Kleiner, 2015). Oczywiście, za najważniejszą część uznano sformułowanie obowiązków pracownika, ponieważ nie można oceniać czegoś, co wcześniej nie zostało odpowiednio zdefiniowane i przedstawione. Podczas gdy opis stanowiska i jego świadomość wśród podwładnych wydaje się być rzeczą co najmniej oczywistą, często menedżerom brakuje czasu, aby w pełni uświadomić pracownika, czego tak naprawdę się od nich oczekuje (Dutton, Kleiner, 2015). Stanowi to tym większy problem, ponieważ ocena pracownika powiązana jest z mierzalnością celu, który musi osiągnąć. Jeśli cel z założenia zostanie postawiony jako mierzalny, ocena pracownika będzie dla niego i jego przełożonego oczywista - pracownik wykona postawione zadanie lub nie. Co z kolei przełoży się na dalsze sukcesy lub porażki. Nie stanie się tak, jeśli nie będzie świadomy swoich praw i obowiązków.

Proces ewaluacji jest tak samo znaczący zarówno dla podwładnego, jak i zwierzchnika. Pracownikowi pomaga ustalić dalszy horyzont działań, nakierowuje go i pokazuje, w czym jest dobry, a nad czym musi jeszcze popracować. Z kolei w przypadku

menedżera pomaga zrozumieć swoich podwładnych, umożliwia udzielenie im pomocy oraz wsparcia. Informacja zwrotna pomaga utrzymać tak samo wysoki poziom wyników lub nawet osiągnąć więcej. Dzieje się tak, ponieważ dobrze udzielona informacja zwrotna pomaga zidentyfikować te obszary, którym trzeba poświęcić więcej uwagi. Umożliwia także zredefiniowanie obecnych celów, jeśli w trakcie procesu, zauważymy, że mogą one pozostać nieosiągnięte, z powodów od nas niezależnych. Łączy się to z elastycznością celów, które, w wyjątkowych przypadkach, podczas częściowego procesu ewaluacji powinny zostać zmienione (Hollmann, 1976). Sposób, w jaki taka ocena powinna być przeprowadzana może stać się przedmiotem szerokich rozważań. W kontekście ZPC najważniejsze będą jego dwa elementy: częstotliwość przeprowadzania oraz jakość udzielanej informacji na temat wyników (Hollmann, 1976). Nie tylko w kategorii motywacji, lecz także nakierowania członków organizacji i wskazania im ścieżki, która będzie najlepsza dla osiągnięcia ich zamierzeń. Proces ewaluacji przeprowadzany w organizacjach jest z reguły dwa razy w roku - w połowie programu ZPC oraz, podsumowujący, na sam koniec. Aby osiągnąć jeszcze bardziej satysfakcjonujące wyniki, należy takie spotkania przeprowadzać możliwie jak najczęściej - jeśli nie raz w ciągu miesiąca, to co najmniej kilka razy w ciągu trwania programu.

Takie spotkania, w kontekście ZPC, powinny składać się z wielu elementów. Przede wszystkim, tak jak same cele, muszą być planowane w kontekście metody SMART. Aby zapewnić powodzenie takiego spotkania, menedżer, powinien zastanowić się, czego w takich rozmowach unikać, a z czego skorzystać. Należy pamiętać, że do pracownika trafiają tylko konkretne, łatwe w zrozumieniu komunikaty. Nie chodzi tutaj o możliwości pracownika, a o pewność, że żadna ze stron opacznie nie zrozumie komunikatów tej drugiej. Dlatego też, podstawą oceny jest jej dokładność (Lieber, 2011). Przykładowo, aby zwiększyć efektywność pracy, nie należy tego komunikować - pracownik powinien otrzymać jasny komunikat - np. zwiększ liczbę klientów o 20 w ciągu najbliższych 6 miesięcy. Innymi ważnymi aspektami są m.in. posługiwanie się konkretnymi liczbami, informowanie o tym, co członek organizacji musi zrobić, a nie kim być, czy używanie czasowników w pierwszej osobie, aby wpłynąć na podświadomość (Lieber, 2011).

Formalny proces oceny członków organizacji jest jednym z najważniejszych elementów procesu zarządzania przez cele. Umożliwia on systematyczny kontakt przełożonych z podwładnymi, co pozytywnie wpływa na osiągnięte cele, umożliwia wzrost organizacji oraz, poprzez awans, samych pracowników. Jednym z założeń ewaluacji

pracowników jest pomoc, poprzez nakierowanie pracownika w przypadku, gdy nie ma on pomysłu na działanie (Lieber, 2011). Proces oceny przeprowadzony w odpowiedni sposób, jest jednym z najważniejszych narzędzi motywacyjnych oraz wspomagających pracownika. Jego odpowiednie przeprowadzenie sprawia, że każdy - pracownik i przełożony, mogą wymienić się spostrzeżeniami i wątpliwościami, co dodatkowo, znajduje pozytywne odzwierciedlenie w ich relacji.

ZPC a współpraca w zespole

Współpraca wszystkich członków organizacji nad osiągnięciem indywidualnych oraz wspólnych dla wszystkich celów, jest w rzeczywistości podstawą powodzenia każdego planu firmy. Gdy wszyscy pracownicy współpracują ze sobą, wspierają się, a nawet razem narzekają, czują się pewniej, co odzwierciedla się w wynikach. Zarządzanie Przez Cele w przypadku jednostek opiera się przede wszystkim na własnej motywacji oraz kontroli pracownika, podobnie jest w przypadku stawiania celów grupom i zespołom. Podczas gdy wyzwania, przed którymi stają organizacje są złożone i niewykonalne dla jednej osoby, menedżerowie albo tworzą specjalny zespół, albo stawiają wyzwanie całemu departamentowi (Fulk, Bell, 2011). Oczywiście, aby zapewnić powodzenie grupie, należy nie tylko stawiać jej odpowiednio dobrane cele, lecz także upewnić się, że składa się ona z takich jednostek, z których każda wnosi wiedzę i doświadczenie oraz, jako grupa, potrafią je wspólnie wykorzystać. Stawianie celów grupowych jest o tyle ryzykowne, iż interakcje mogą rodzić konflikty między pracownikami (Fulk, Bell, 2011). Co oznacza, że rola menedżera jest jeszcze bardziej znaczącą, niż w przypadku jednostek – oprócz motywowania, monitorowania itp., menedżer musi zadbać o odpowiednie nastroje w grupie, aby upewnić się, że cele zostaną osiągnięte.

Jeśli nakład pracy oraz złożoność zadania w przypadku grupowych celów są większe, czy warto stawiać cele grupowe oraz czy to narzędzie rzeczywiście służy poprawie wyników organizacji? Niezaprzeczalną zaletą pracy w grupie jest dostęp do większej liczby pomysłów oraz zwiększonej motywacji. Stopień zaangażowania w wykonanie zobowiązania determinowany jest przez uznanie celu za ważny. Podczas gdy jednostka może inaczej postrzegać postawione zadania, w grupie zawsze znajdzie dodatkową motywację do jego

wykonania, niezależnie z jakich pobudek by się rodziła (Antoni, 2005).

Twórca koncepcji ZPC, Peter Drucker, u samego źródła swojej metody widział właśnie pracę w grupie (Drucker, 1954). Choć ZPC w kontekście zespołu jest bardzo efektywne, może przynieść nawet wyższe wyniki niż ujęcie jednostkowe, jego implementacja i wykonanie przysparza wielu trudności. Przede wszystkim zaangażowanie lidera grupy lub menedżera jest znacząco większe. Równocześnie, w przypadku grupy jeszcze większą rolę odgrywa klimat organizacji. Wynika to z tego, iż pracownicy mogą wzajemnie na siebie negatywnie wpływać, a niesprzyjająca atmosfera w organizacji jeszcze tę współzależność potęgować. Choć zaangażowanie wszelkiego rodzaju środków organizacji w przypadku zespołowego ZPC jest stanowczo większe, niezaprzeczalnie warto te środki poświęcić oraz narażać się na większe ryzyko, aby zyskać w przyszłości lepsze wyniki.

Krytyczne spojrzenie na ZPC

Metody Zarządzania Przez Cele nie można nazwać metodą współczesną lub nowoczesną, co nie oznacza, że nie jest ona szeroko wykorzystywana. Wiele organizacji dalej korzysta z jej dobrodziejstw, mimo iż obecne trendy w zarządzaniu znacząco się zmieniły. ZPC ma motywować pracownika oraz ułatwiać zwierzchnikom kontrolę nad całą organizacją. Jednakże, ta koncepcja, jak każda, posiada swoje wady oraz, w skrajnych przypadkach, może stać się źródłem porażki organizacji. Najtrudniejszym momentem oraz często będącym powodem porażki jest już sam początek całego programu, a mianowicie wyznaczanie celów. W rzeczywistości nigdy nie uda się ustalić celów, które będą zgodne z planem strategicznym firmy, menedżerem oraz jego podwładnym. Każdy człowiek, który zmuszany jest do czegokolwiek, będzie się temu podświadomie opierał, nawet gdyby nie był sam tego świadomy. Równocześnie, najczęściej zdarza się, że pracownicy czują się wykorzystywani przez organizację, gdyż są one zorientowane na wynik, co rodzi w nich bunt oraz skłania do sabotażu.

Wielu krytyków metody także wskazuje na małą elastyczność celów, choć, teoretycznie, stanowi ona jedną z podstaw stawiania celów organizacji. Zarząd, menedżerowie i pracownicy nie chcą przyznawać się do błędów i zmieniać wytyczonych już

ścieżek. Co więcej, hipotetyczna zmiana celu np. w korporacji niesie ze sobą wiele procedur, których każdy jej członek chce uniknąć. Co rodzi patologiczną sytuację, w której cele nie zostają zmienione, gdyż pracownicy boją się albo posądzenia ich o brak kompetencji, albo tłumaczenia się przed swoim przełożonym lub biurokracji z tym związanej.

Innym wartym poruszenia zarzutem jest wpływ stawianych celów na pracowników oraz ich zachowanie. Choć cele, z założenia, mają pozytywnie wpływać na całą organizację i atmosferę pracy, często, gdy cel i nagroda są znaczące, może dochodzić do pewnych odchyień. Pracownicy, szczególnie wyższego szczebla, przyjmują postawę rywalizacji, co, w skrajnych przypadkach, skłoni ich do nieetycznych lub nawet niezgodnych z prawem zachowań (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Źle postavione cele wpłyną także negatywnie na poziom stresu wśród pracowników, zmniejszą ich zadowolenie z pracy oraz z życia, wywrą presję, aż w końcu w pełni zniechęcą do pracy, zamiast posłużyć motywacji. Korzystanie z ZPC może zaszkodzić organizacji gdy skupia się ona zbyt jednoznacznie i bezkrytycznie na swoich celach, brak jej odwagi, samokrytyki oraz elastyczności w działaniu (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009). Nie można jednak zapominać, że każda z istniejących metod zarządzania, stanowi jedynie kolejne narzędzie, które może w taki sam sposób polepszyć, jak i zadziałać na niekorzyść sytuacji organizacji. Jedynym sposobem pozwalającym tego uniknąć jest zdrowy rozsądek każdego uczestnika oraz, zawsze, krytyczne spojrzenie i dystans.

Rozdział II - Metoda badań

Zarządzanie przez cele na przykładzie działalności PKP Cargo

W poprzednim rozdziale od strony teoretycznej została zaprezentowana metoda zarządzania przez cele. Opisany został sposób jej wprowadzenia i wdrożenia w przedsiębiorstwie, rozliczania pracowników oraz ich motywowania. Szeroko opisana została podstawa całej metody – cel. Oprócz definicji samego pojęcia, przedstawiony został sposób wyznaczania celów, wprowadzania ich do organizacji oraz ewaluacji pracowników, pod kątem wykonania postawionych zadań. Ukazane zostały cele jakościowe i ilościowe, ich znaczenie dla całej metody oraz dla samego pracownika. Wy tłumaczony został sposób stawiania celów, oraz ich proporcje względem siebie. Co więcej, znacząca część pracy została poświęcona motywacji, która jest osią całej metody. Motywacji – zarówno tej wewnętrznej, dotyczącej samego pracownika, jak i tej zewnętrznej, a więc motywowaniu.

Jako że zarządzanie przez cele jest metodą opartą na pracowniku, jego zaangażowaniu, pracy oraz poświęceniu, w części teoretycznej szeroko przedstawione jest znaczenie jednostki dla całego przedsiębiorstwa. Sukces organizacji, a więc przede wszystkim zysk ekonomiczny, uzależniony jest od spójnej pracy wszystkich jej członków. Wyrażony, jako podstawę spójności wszystkich działań firmy, został także punkt odniesienia do każdej czynności, zadania czy celu – plan strategiczny przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, wprowadzenie teoretyczne do metody zarządzania przez cele stanowi niezbędny element, który umożliwi pełne zrozumienie działalności PKP Cargo i sposobu motywacji pracowników w tej organizacji. Kolejne rozdziały zostały poświęcone działalności owego przedsiębiorstwa oraz wykorzystaniu przez nie metody ZPC do zarządzania potencjałem ludzkim. Niniejszy rozdział pracy będzie poświęcony działalności oraz kulturze organizacyjnej PKP Cargo. Ukazany zostanie przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz jego specyfika. Część rozdziału będzie poświęcona pracownikom firmy, ich relacjom, kulturze oraz jej specyfice.

Celem tej części pracy jest ukazanie zaadaptowania metody MBO w organizacji PKP Cargo. Co oznacza, że szeroko przedstawione zostanie zastosowanie tejże metody oraz wprowadzenie procedury ustalania celów oraz ich rozliczania. Za źródło informacji posłużą:

analiza danych wtórnych przedsiębiorstwa, wywiad z pracownikiem działu kadr, który to departament wprowadził i koordynuje cały proces ZPC - panem Krzysztofem Chodowcem, całodzienna obserwacja przeprowadzona w Spółce, a także badanie ankietowe, przeprowadzone wśród 24 pracowników objętych programem ZPC.

Cele i narzędzia badań

Kolejna część pracy zostanie poświęcona dogłębnemu przedstawieniu wykorzystania metody ZPC w organizacji PKP CARGO S.A. W celu poznania firmy oraz przedstawienia rzetelnego materiału, zostały przeprowadzone cztery badania umożliwiające zapoznanie się z codziennością spółki od strony jej pracowników. Techniki badawcze, które zostały wykorzystane to analiza danych wtórnych, obserwacja, wywiad oraz ankiet.

Analiza danych wtórnych w głównej mierze służy poznaniu organizacji i jej funkcjonowania. Okresowe raporty pomagają zrozumieć specyfikę branży, rynek, czy pozycję organizacji. Z kolei regulaminy działania firmy są źródłem wiedzy na temat jej struktury czy specyfiki działalności. Na potrzeby niniejszej pracy zostały przeanalizowane różne dokumenty, między innymi plan strategiczny na lata 2015-2020, roczny raport podsumowujący wyniki spółki w roku 2015, czy regulamin PKP CARGO. Analiza planu strategicznego miała służyć przede wszystkim przybliżeniu, jakie cele stawia przed sobą spółka jako całość, a także w jaki sposób próbuje je osiągnąć. Należy także zauważyć, iż plan strategiczny jest silnie skorelowany z ZPC i indywidualnymi celami pracowników – wykorzystanie ZPC ma wspierać realizację planu strategicznego całej organizacji. Dlatego też przedstawienie założeń strategii miało tutaj duże znaczenie. Przeanalizowany został także raport spółki za rok 2015 w celu ukazania jej działalności oraz specyfiki całej branży logistycznej – jej wielkości oraz udziałów rynkowych PKP CARGO. Ostatnim analizowanym dokumentem był regulamin PKP CARGO, który w wyczerpujący sposób opisywał strukturę organizacji. Warto zaznaczyć, że bez przedstawienia i zrozumienia struktury organizacji, nie można w pełni zrozumieć specyfiki żadnej firmy. Co więcej, struktura organizacji ma duży wpływ na ZPC - można zarówno wspierać implementację metody przez odpowiednią strukturę firmy, jak i, przez niesprzyjającą konfigurację stanowisk, uniemożliwić

wykorzystanie metody w pełni. Przedstawienie, przy pomocy analizy danych wtórnych, wspomnianych zagadnień, w znacznej mierze ułatwi zrozumienie wprowadzenia ZPC do PKP CARGO oraz wykorzystania metody.

Kolejne przeprowadzone badanie to obserwacja. Stanowi ona metodę badawczą, która pozwala uzyskać pewne wyniki oraz umożliwić poznanie organizacji, jednakże nie zawsze jest do końca rzetelna (Hensel, 2011). Dlatego też w niniejszej pracy stanowi ona jedynie wsparcie, które służy weryfikacji wywiadu oraz ankiety, które zostaną opisane w kolejnym rozdziale. Obserwacja pozwala na poznanie zachowań pracowników, szczególnie gdy prowadzona jest kilkakrotnie lub przez dłuższy okres, np. cały dzień pracy. Wtedy jest dużo większe prawdopodobieństwo, że uczestnicy zaakceptują obserwatora, co sprawi, że otworzą się i przestaną pewne zachowania udawać lub maskować.

Badanie w formie obserwacji w spółce PKP CARGO S.A. zostało przeprowadzone w ciągu jednego dnia pracy. Obserwator przebywał z osobą odpowiedzialną za koordynację metody ZPC. Uczestniczył między innymi w spotkaniu działu kadr dotyczącym rozliczania programu ZPC 2015, na którym zostały poczynione ustalenia co do formy jego rozliczenia. Obserwacji zostały poddane także rozmowy z uczestnikami programu, który miały na celu między innymi uświadomienie pracowników czy przybliżenie im jego zasad.

Celem przeprowadzenia obserwacji była przede wszystkim weryfikacja deklaracji, które padły w wywiadzie z członkiem organizacji odpowiedzialnym za metodę. Kolejnym założeniem było poznanie organizacji, jako że obserwator nie jest jej członkiem. Poznanie nie tylko od strony opisywanego ZPC, lecz także jej codzienności oraz zwyczajów tam panujących, które mogłyby mieć wpływ na powodzenie lub porażkę metody. Co więcej, obserwacja miała służyć poznaniu źródła motywacji pracowników, atmosfery, a także wszystkich elementów, które nie są zapisane w regulaminach i statutach spółki. W wyniku przeprowadzonego badania, obserwator poznał kulturę organizacji oraz wszystkie czynniki, które mogą wpływać na zachowania jej członków. Zgłębił także nastawienie pracowników do metody oraz stan ich wiedzy, który przy drugiej edycji powinien być już znaczący.

Trzecią, wybraną metodą badawczą jest wywiad z panem Krzysztofem Chodowcem, odpowiedzialnym za wprowadzenie i weryfikację Zarządzania Przez Cele w PKP CARGO S.A. Wywiad stanowi jedną z najbardziej znaczących metod badawczych - dobrze przeprowadzony, może stanowić źródło wielu cennych informacji. Taka forma badawcza pozwala na uzyskanie wielu informacji, których zdobycie mogłoby być utrudnione innymi drogami. Podczas wywiadu można poznać nie tylko fakty, lecz także opinie pracownika i jego

nastawienie do całej organizacji. Wywiad umożliwia nam poznanie firmy, jej codzienności, ale przede wszystkim stanowiska i postrzegania organizacji przez samych pracowników (Hensel, 2011).

Osobą badaną był pan Krzysztof Chodowiec, członek działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który odpowiada za wprowadzenie, koordynację oraz rozliczenie programu Zarządzania Przez Cele w organizacji. Wywiad odbył się w siedzibie firmy, w bardzo komfortowych warunkach. W celu przeprowadzenia wywiadu została udostępniona zamknięta sala konferencyjna, która dawała poczucie intymności oraz bezpieczeństwa zarówno przeprowadzającemu wywiad, jak i rozmówcy. Uczestnicy mieli dostęp do napojów oraz jedzenia, co pozytywnie wpływało na atmosferę. Sam wywiad trwał godzinę zegarową oraz był nagrywany, za zgodą rozmówcy, za pomocą dyktafonu w telefonie. Badacz przygotował zestaw pytań, który wcześniej był akceptowany przez uczestnika, co pozwoliło na nabranie zaufania i wyzbycie się podejrzeń. Równocześnie, mimo zadanych pytań, wywiad miał formę swobodnej rozmowy – oprócz odpowiedzi na pytania, zdarzały się tematy poboczne dotyczące codzienności w przedsiębiorstwie.

Nie można jednak nie wspomnieć, o początkowym dystansie ze strony rozmówcy podczas wywiadu. W ciągu pierwszych 20 minut rozmowy, uczestnik bardzo starannie odpowiadał na pytania, podając dużo faktów i wypowiadając, jakby, wyuczone zdania. Jednak, co pozytywnie wpłynęło na wynik badania, uczestnik po początkowych obiekcjach, otworzył się na przeprowadzającego wywiad, prowadząc luźną, prawie prywatną rozmowę. Na ten fakt największy wpływ miało miejsce rozmowy, a także brak obecności jakichkolwiek świadków (w badaniu brał udział tylko rozmówca i badacz).

Zarówno analiza danych wtórnych, obserwacja, jak i wywiad przyniosły wiele znaczących informacji i stały się rzetelnym materiałem, na podstawie którego badacz mógł przedstawić zagadnienie wykorzystania metody ZPC w organizacji. Informacje, których nie udało się uzyskać podczas wywiadu, zostały dopełnione przez obserwację. Jednocześnie pozwoliła ona na weryfikację informacji podanych przez uczestnika wywiadu. Obserwacja pozwoliła także na zdobycie większego doświadczenia oraz poznanie wszystkich uczestników i ich nastawienia do metody osobiście. Podczas gdy wywiad dostarczył wielu znaczących informacji teoretycznych, liczb oraz danych, obserwacja umożliwiła zdobycie doświadczenia oraz wyrobienie opinii i sądów przez samego badacza. Dzięki analizie danych wtórnych, została przedstawiona struktura organizacji, zasady w niej panujące, a także dane liczbowe dotyczące zysków organizacji, czy rynku, na którym działa.

Za najbardziej znaczące dla niniejszej pracy uznano badanie w formie ankiety, które zostało przeprowadzone wśród 24 pracowników PKP CARGO, objętych programem ZPC. Warto wspomnieć, że badanie to zostało przeprowadzone w znacznym odstępie czasowym od trzech opisanych badań - około 4 miesiące później. Badanie to, jest o tyle znaczące, iż jego specyfika umożliwia przede wszystkim zebranie danych liczbowych, które odzwierciedlają postawy, opinie i zachowania badanych - dlatego też taka forma testowania jest mniej narażona na podważanie jej wyników (Hensel, 2011). Równocześnie, ankieta, zapewniająca badanemu anonimowość, sprzyja otworzeniu się na test i udzielaniu szczerych odpowiedzi, co także znacząco wpływa na jego wynik.

Ankieta przeprowadzona wśród pracowników objętych programem ZPC w PKP CARGO S.A. składała się z 17 pytań dotyczących opinii i odczuć uczestników programu. Badanie zostało przeprowadzone tuż po podsumowaniu programu ZPC za 2015 rok, a więc w okolicach kwietnia 2016 roku. W badaniu wzięło udział 24 respondentów, będących na różnych szczeblach hierarchii w organizacji, między innymi dyrektorzy, naczelnicy czy pracownicy działów. Warto także wspomnieć, że wyniki sondażu zostały przekazane do działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który to wykorzystał je do usprawnienia i wprowadzenia zmian do programu.

Obszarem tematycznym przeprowadzonej ankiety był program Zarządzanie Przez Cele - przy tworzeniu ankiety, największą uwagę skupiono na kilku zagadnieniach. Pierwszym z nich była kwestia świadomości oraz poziomu wiedzy pracowników na temat MBO. Jak już wielokrotnie wspomniano, za podstawę powodzenia ZPC uważa się wysoki poziom świadomości uczestników oraz nieustanne prowadzenie szkoleń, nawet tych najprostszych, w formie rozmowy. Dlatego też wiele pytań ankiety sprawdzało nie tylko fakty (np. liczba szkoleń, ich forma etc.), lecz odczucia członków organizacji na temat ich poziomu wiedzy.

Kolejnym ważnym zagadnieniem była motywacja. Nie tylko jej istnienie, lecz także źródło. Respondenci zostali zapytani między innymi o to, skąd czerpią motywację oraz czy wprowadzenie programu ZPC oraz dodatkowej premii wpłynęło na ich podejście do wykonywanych obowiązków. Co więcej, badani odpowiadali także na pytania dotyczące ich celów. Istotę powodzenia tejże metody upatruje się w odpowiednim skonstruowaniu celu, tak aby był jasny, zrozumiały oraz zaakceptowany przez uczestnika. Pytania dotyczyły między innymi zrozumienia oraz mierzalności celów, ich poziomu trudności, a także procesu ich wyznaczania. Oprócz motywacji oraz celów, ankieta w dużej części została poświęcona

podsumowaniu każdej z edycji ZPC oraz jakości informacji zwrotnej. Jako że podsumowanie programu ma wielorakie znaczenie - pozwala lepiej zrozumieć metodę, zwiększyć chęć do brania udziału w kolejnym programie czy podnieść samoocenę uczestnika - została mu poświęcona znaczna część badania. Ankieta zakończyła się pytaniami o opinie pracowników - dotyczyły między innymi motywacji, zrozumienia celów, czy znaczenia ZPC dla całej organizacji.

Badanie ankietowe przeprowadzone w spółce PKP CARGO S.A. było badaniem bezpośrednim - każdy z uczestników anonimowo oraz samodzielnie wypełniał ankietę. Forma badania, w zależności od uczestnika oraz jego możliwości, różniła się. Niektórzy respondenci wypełniali ankietę w formie papierowej, inni zaś na stronie internetowej. Tak rozbieżność była podyktowana brakiem możliwości spotkania oraz kłopotami natury logistycznej. Oczywiście, każda z grup, odpowiadała na takie same pytania, w formie anonimowej ankiety, rozwiązywanej samodzielnie, bez świadków. Taka forma wydała się być najdogodniejszą oraz umożliwiającą otrzymanie najbardziej rzetelnych i zbliżonych do prawdy wyników - ze względu na anonimowość ankietowani mogli bardziej się otworzyć oraz czuć się pewniej.

Celem przeprowadzenia ankiety była przede wszystkim chęć weryfikacji poprzednich badań, tj. wywiadu, analizy danych wtórnych oraz obserwacji. Podczas gdy wywiad został przeprowadzony z osobą odpowiedzialną za ZPC, obserwacja oraz ankieta objęły znaczną część uczestników programu. Przeprowadzenie ankiety miało umożliwić dogłębne poznanie formy wprowadzonej metody ZPC oraz jej powodzenia w organizacji, znalezienia jej mocnych oraz słabych punktów. Ankieta pozwoliła na jeszcze głębsze zapoznanie się z kulturą ZPC, postawami oraz opiniami pracowników. Celem badania było nie tylko zebranie potrzebnych informacji, lecz także sprawdzenie czy taka metoda zarządzania jest efektywna właśnie w tej organizacji. Całe badanie oraz jego wyniki są przedstawione w dalszej części pracy. Aby ułatwić jego zrozumienie, każde pytanie zostało oddzielnie opisane - cel jego zadania, wyniki oraz wnioski, oparte na odpowiedziach ankietowanych.

Rezultatem przeprowadzonych badań stał się poniższy rozdział, który szczegółowo przybliży wykorzystanie metody Zarządzania Przez Cele w Spółce. Zagadnienie to opisywane jest z wielu perspektyw, co umożliwia całościowe spojrzenie oraz dogłębne poznanie organizacji. Przybliżony został między innymi profil działalności spółki, jej krótka historia, czy szczegółowa struktura. Równocześnie, ukazany został program ZPC z wielu perspektyw równocześnie – koordynatorów programu, profesjonalistów w dziedzinie ZPC, szeregowych

pracowników czy dyrektorów poszczególnych departamentów. Deklaracje osób odpowiedzialnych za program zostały skonfrontowane z odczuciami osób, biorących w nim udział, a więc przedstawiana przez firmę teoria została porównana do jej wykorzystania - praktyki. Tak szeroko prowadzone badania i ich wyniki służą pełnemu spojrzeniu, poznaniu oraz weryfikacji wykorzystania metody Zarządzania Przez Cele w Spółce.

Rozdział III - Wyniki badań

Działalność PKP Cargo

Obszarem działalności PKP Cargo S.A., spółki, która działa nieprzerwanie od 2001 roku, jest logistyka, spedycja oraz transport. Spółka specjalizuje się w towarowych przewozach kolejowych w Polsce i za granicą. Pod tym względem jest ona największym przewoźnikiem w naszym kraju, równocześnie będąc znanym i cenionym przedsiębiorstwem na rynku europejskim. Jako spółka akcyjna, PKP Cargo, jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych, z czego, największy w niej udział posiada PKP S.A. Przedmiotem działalności spółki jest szeroko rozumiana logistyka. Pozycję lidera na rynku spółce pozwala zachować szerokie zaplecze techniczne, na które składa się między innymi prawie 1,5 tysiąca nowoczesnych lokomotyw, posiadających nadajniki GPS oraz 62,5 tysiąca wagonów (PKP Cargo, 2015). Skala działalności spółki jest bardzo szeroka - każdego dnia uruchamianych jest co najmniej 1000 pociągów, transportujących różnego rodzaju materiały, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Roczna liczba zleceń, które otrzymuje przedsiębiorstwo to średnio około kilku dziesięciu tysięcy, w 2014 roku było to 40 tysięcy zrealizowanych projektów (PKP Cargo, 2015). Równocześnie, rozległą skalę działalności PKP Cargo ukazuje liczba jej pracowników. Od czasu jej powstania, w spółce do tej pory zostało zatrudnionych około 23 tysiące osób - zarówno pracowników biurowych w każdej z centrali i innych pionach, jak i inżynierów czy operatorów (PKP Cargo, 2015).

W swoim obszarze działalności – towarowych przewozach kolejowych, Cargo posiada ponad połowę wszystkich udziałów rynkowych. 2015 rok spółka zakończyła z wynikiem 55,8% udziałów w rynku (według pracy przewozowej) oraz z zyskiem rzędu 31 mln zł netto. Równocześnie, według przewiezionej masy, udział w rynku spółki wynosi równo 47,7 %, a wśród nich najwięcej przetransportowano węgla oraz materiałów budowlanych (Raport roczny 2015, GRUPA PKP CARGO wyniki 2015).

Działalność PKP Cargo nie jest ograniczona jedynie do obszaru Polski. Swoją działalność rozwija także poza jej granicami, głównie na terenie Unii Europejskiej, m.in. Niemiec, Holandii czy Belgii. Obecnie, PKP Cargo współpracuje z ośmioma krajami (PKP Cargo, 2015). Największy udział we współpracy zagranicznej mają kraje bezpośrednio

sąsiadujące z Polską. Duże znaczenie kooperacji zagranicznej potwierdzają wyniki za ubiegły rok - w 2015 roku bardzo duży udział w zyskach grupy miał eksport oraz import. Według raportu, ze wszystkich przewozów realizowanych przez spółkę, tylko 40 % stanowił transport wewnątrz kraju, aż 33 % eksport, a 18 % wszystkich przewozów, import (Raport roczny 2015, GRUPA PKP CARGO wyniki 2015).

Znaczącą skalę działalności grupy PKP Cargo potwierdzają także jej wyniki finansowego z roku 2015. Według Jednostkowego Raportu Rocznego za 2015 r. całkowity przychód, obejmujący każdą z typów działalności grupy, wyniósł 3 472 945 zł. Największy przychód przyniosła działalność kolejowych usług przewozowych oraz spedycyjnych – 3 360 873 zł. Następną w kolejności częścią przychodu są przychody bocznicowe i trakcyjne - 69 352 zł, a także pozostałe przychody (42 720 zł), na które składa się między innymi wynajem składników majątku grupy czy wsparcie administracyjne (Raport roczny 2015, GRUPA PKP CARGO wyniki 2015). Względem roku 2014 przychody PKP Cargo spadły - w 2014 roku przychód wynosił 3 775 863 zł, stanowi to spadek w wysokości 302 918 zł. Co jednak nie oznacza spadku efektywności Spółki - warto pamiętać o wielu poczynionych inwestycjach, które miały wpływ na zmniejszenie przychodów, a które w przyszłych latach mają zapewnić grupie finansowy sukces (Raport roczny 2015, GRUPA PKP CARGO wyniki 2015). Warto wspomnieć także o dwóch najważniejszych momentach dla spółki, które znacząco wpłynęły na jej działalność - pionizacji, przeprowadzonej w czerwcu 2014 roku, oraz prywatyzacji z października 2013 roku.

PKP Cargo, do 2013 roku była częścią Polskich Kolei Państwowych S.A. Ze względu na pogarszającą się sytuację finansową, należącej do Skarbu Państwa, PKP S.A. zdecydowała się wprowadzić spółkę PKP Cargo na giełdę. Miało to poprawić sytuację finansową państwowego przewoźnika, umożliwić mu uporanie się z palącymi problemami, a otrzymane środki zainwestować w nowe przedsięwzięcia. Ostatecznie, prywatyzacja ruszyła z końcem października, zaś domem maklerskim sprzedającym akcje zostało między innymi PKO BP. Mimo prywatyzacji, na dzień 31 grudnia 2015 roku PKP S.A. posiadała 33,01% udziałów (14 784 194 akcji), oznacza to, że jest dalej głównym udziałowcem w Cargo. Co więcej, PKP S.A. posiada gwarancję statutową, która zapewnia polskiemu przewoźnikowi pełną kontrolę nad sprywatyzowaną spółką. Znaczną część akcji posiada także Nationale - Nederlanden OFE (12,89%), Morgan Stanley (5,31%), czy Aviva OFE (5,22%) (Raport roczny 2015, GRUPA PKP CARGO wyniki 2015). Nie można jednak zaprzeczyć, że PKP Cargo, po prywatyzacji zyskało pewną autonomiczność, będąc przedsiębiorstwem jeszcze

bardziej nastawionym na ekonomiczność oraz zysk. Właśnie po prywatyzacji zaczęto wprowadzać do spółki nowe metody zarządzania, jak na przykład zarządzanie przez cele, czy inne znaczne zmiany, mające służyć zwiększeniu wyników spółki oraz polepszeniu jej konkurencyjności.

Kolejną ważną z punktu widzenia ZPC zmianą była pionizacja, przeprowadzona ostatecznie w czerwcu 2014 roku. Proces pionizacji polegał na połączeniu ze sobą zakładów PKP Cargo w całej Polsce. Sam proces nie był długi, a redukcja liczby zakładów wynikała z szeregu analiz, między innymi funkcjonowania każdego z nich oraz chęci likwidacji niezdrowej konkurencji pomiędzy zakładami jednej spółki. Spółka zaczynała od 19 zakładów w 2001 roku, obecnie, po ostatniej reorganizacji, jest ich siedem. Ówczesny prezes PKP Cargo, Adam Purwin, tłumaczył decyzję o kolejnym już łączeniu zakładów chęcią lepszego wykorzystania potencjału wszystkich zakładów. Zakłady mniejsze, słabiej prosperujące, zostały połączone z tymi, które były silniejsze pod względem biznesowym, a więc lepiej zarządzane (ze względu na ich położenie) oraz przynoszące większe profity (WNP.PL (PS), 2014). Oprócz połączenia poszczególnych zakładów, został zmieniony ich obszar. W celu jeszcze bardziej wydajnego zarządzania, obszary znacznie się powiększyły, tak aby nie przekraczać liczby dwóch zakładów na terenie głównych szlaków przewozowych (WNP.PL (PS), 2014). Ponadto, funkcjonująca struktura pionowa, miała zapewnić dobrą komunikację pomiędzy centralą, a poszczególnymi zakładami. Ostatecznie, reorganizacja zakładów po 2014 roku spowodowała powstanie siedmiu zakładów, z siedzibami w dużych miastach, między innymi w Gdyni, Katowicach, Lublinie czy we Wrocławiu. Proces pionizacji miał na celu optymalizację oraz znaczące zwiększenie efektywności zarządzania. Co więcej, zmiany przyniosły do tej pory spółce oszczędności sięgające kilkunastu milionów złotych. Proces ten miał także znaczący wpływ na rozwój metody ZPC w organizacji. Dział kadr, pracujący w warszawskiej siedzibie, nadzoruje i rozlicza w ramach programu ZPC nie tylko własną siedzibę, lecz także każdy z poszczególnych zakładów w Polsce.

Struktura organizacyjna PKP CARGO

PKP Cargo jest największą spółką logistyczną w Polsce, co odzwierciedlają zarówno jej dochody, sposób zarządzania, jak i struktura. Najważniejszym organem w organizacji jest Zarząd, którego działalność wspomagają poszczególne biura w Centralach firmy w

Warszawie, Katowicach, Krakowie i Bydgoszczy. Do zadań wykonywanych w Centralach przez Zarząd i podległe mu jednostki należy przede wszystkim zarządzanie strategiczne całą spółką, kontakt z klientami i kontrahentami, a także administrowanie i koordynowanie jej działań.

W zarządzie, oprócz Prezesa Macieja Libiszewskiego, zasiada czterech jego członków – członek zarządu do spraw handlowych, finansowych, operacyjnych, a także przedstawiciel pracowników (PKP Cargo, Relacje inwestorskie, Zarząd, 2016). Do członków zarządu raportują dyrektorzy poszczególnych biur. Jeżeli departament odgrywa znaczącą rolę bądź jest bardzo rozbudowany, dyrektorzy raportują do dyrektorów zarządzających, którzy stanowią swego rodzaju kontakt z Zarządem. Jednak stanowisko dyrektora zarządzającego nie jest wpisane na stałe w strukturę firmy, a powoływane w ramach potrzeb danego departamentu. Oprócz Zarządu, i podległych jemu dyrektorów, w strukturze organizacji funkcjonują pionory funkcjonalne, które podporządkowane są poszczególnym dyrektorom lub ich zastępcom (Regulamin PKP Cargo, 2011).

Po dyrektorach i ich zastępcach, następne stanowisko w strukturach organizacyjnych PKP Cargo to naczelnicy – w zależności od komórki, są to naczelnicy działów lub wydziałów. W zależności od potrzeb, a więc wielkości, nakładu pracy oraz struktury działu, mogą być powoływani zastępcy naczelników, aby usprawnić działanie oraz komunikację. Naczelnicy raportują bezpośrednio do dyrektorów lub ich zastępców, a dzięki ich pracy, komunikacja na drodze dyrektor – pracownicy jest znacznie ułatwiona. Głównym zadaniem naczelników jest nie tylko zarządzanie całą komórką organizacyjną, lecz także koordynacja pracy całego działu – rozdzielanie zadań, czy nadzór nad ich prawidłowym wykonaniem. Naczelnicy, jako główni koordynatorzy, najczęściej odpowiadają za kontakt z klientami, czy też partnerami handlowymi – ich kompetencje w tym zakresie określone są przez staż ich pracy, a także zapotrzebowanie danego działu. Warto także wspomnieć, że ponoszą oni odpowiedzialność za działania przez nich prowadzone, a także odpowiedzialność ekonomiczną w razie nierozsądnego gospodarowania majątkiem spółki (Regulamin PKP Cargo, 2011).

Ilość i rodzaj departamentów w całej organizacji są tworzone w zależności od zapotrzebowania danego zakładu. Departamenty funkcjonujące w centrali organizacji to między innymi dział prawny, teleinformatyczny, finansowy, marketing i promocja, zarządzania zasobami ludzkimi itp. Jeżeli chodzi o strukturę każdego działu, jest ona projektowana indywidualnie, w zależności od nakładu pracy oraz wielkości zakładu.

Struktura w działach jest strukturą typową, klasyczną – pracownicy w zależności od stażu pracy i umiejętności przyjmują poszczególne projekty oraz odpowiedzialność. Co więcej, w każdym departamencie, pracownicy mają przypisane odpowiednie role. I tak, na przykład, w dziale zarządzania zasobami ludzkimi, mogą zostać utworzone odpowiednie stanowiska - ds. zatrudnienia i płac, ds. kadr i szkolenia, ds. socjalnych, ds. organizacyjnych, czy ds. uposażeń pracowniczych (Regulamin PKP Cargo, 2011).

Struktura organizacyjna PKP Cargo to struktura wertykalna (smukła). Taki rodzaj struktury jest raczej typowy dla polskich spółek. Umożliwia on dokładną kontrolę pracowników wszystkich szczebli, a także kaskadowe rozdzielanie zadań. Równocześnie tego typu rozkład negatywnie wpływa na przepływ informacji – często, przekazywana ze stanowiska, na stanowisko, informacja staje się zniekształcona lub zatracą się jej istota. Co więcej, taka struktura nie jest elastyczna, a więc codzienna praca może zostać zaburzona na przykład w wyniku nieobecności któregoś z pracowników. Mogą pojawić się problemy związane z zastąpieniem któregoś z członków organizacji, podejmowaniem ważnych decyzji czy działaniem niestandardowym, niezwiązanym z działalnością spółki. W kontekście ZPC taka struktura ma jednocześnie znaczące zalety i wady. Zarówno zaletą, jak i wadą będzie wspomniana kaskadowość. Może ona w znaczny sposób ułatwić osiągnięcie celów – zarówno tych indywidualnych, jak i firmowych. Na przykład, częścią celu podwładnego może stać się wykonanie zadań związanych z celami przełożonego, którego cel z kolei jest silnie połączony z celami firmy etc. Dzięki takiej strukturze, wspólne osiągnięcie zamierzeń jest znacznie ułatwione. Co więcej, cele każdego pracownika objętego programem, są oparte na celach firmowych - jeżeli cele firmowe nie zostaną spełnione, pracownicy nie mogą otrzymać nagród, nawet gdy ich własne cele zostaną zrealizowane. W takim przypadku struktura klasyczna w znacznym stopniu sprzyja realizacji zadań postawionych przedsiębiorstwu.

Równocześnie taki rodzaj struktury może sprawiać, że pracownicy, w ramach podsumowania programu, mogą czuć się niedocenieni czy niesprawiedliwie potraktowani. Program wyliczania premii jest dostosowany do każdego ze stanowisk i jest zgodny z ich opisami. W rzeczywistości, w każdym przedsiębiorstwie, może pojawić się problem z pracownikami, którzy, mimo braku odpowiedzialności i decyzyjności, bardzo ciężko pracują, często swoimi obowiązkami dorównując osobom usytuowanym wyżej w hierarchii organizacji. W takim przypadku, mimo przesłanek, często nie dochodzi do zasłużonego wynagrodzenia takiej osoby.

Inną, znaczącą przeszkodą, wywołaną strukturą pionową jest przepływ informacji. Jak

już wspomniano, często w takich przypadkach, ważna, poufna informacja, która nie może zostać rozesłana np. drogą mailową, jest tracona. Z podobnym problemem spotkało się biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi spółki PKP CARGO. Podczas wprowadzania metody ZPC w 2014 roku przeszkolenie wszystkich osób, biorących udział w programie, nie było możliwe. Aby tę przeszkodę rozwiązać, została podjęta decyzja o przeszkoleniu dyrektorów każdego z departamentów, którzy później mieli przekazać tę wiedzę swoim zastępcom. Takie rozwiązanie sprawiło, że wiele osób, podczas pierwszej edycji ZPC brakowało odpowiedniej wiedzy oraz świadomości swoich celów czy samej metody.

Program ZPC, a plan strategiczny

Głównym założeniem, przyjmowanym przez każdą organizację wprowadzającą metodę ZPC, jako metodę motywowania oraz zarządzania kapitałem ludzkim, jest realizacja celów przez każdego pracownika. Każdy pracownik, realizuje postawiony mu cel, aby wspólnie osiągnąć wyższe cele, np. zrealizować założenia planu strategicznego w dłuższym horyzoncie czasowym, osiągnąć zysk i pożądaną pozycję na rynku. Dlatego też, tak bardzo ważne jest, aby wszystkie części programu ZPC, były zgodne i służyły planowi strategicznemu. Strategia PKP CARGO została przyjęta do 2020 roku, w której zostały wyznaczone cele dla całej organizacji. Głównym założeniem towarzyszącym wprowadzeniu ZPC do PKP CARGO było wsparcie realizacji planu strategicznego właśnie przez metodę ZPC.

Głównym założeniem planu strategicznego PKP CARGO jest objęcie pozycji międzynarodowego operatora logistycznego o bardzo wysokim zasięgu, co oznacza, że Spółka planuje możliwie największą ekspansję na rynku Europejskim (PKP CARGO, Strategia, 2015). Mimo iż względem innych krajów, Polska w dziedzinie logistyki zmniejszyła swój udział na rynku Europejskim, w strategii PKP CARGO przewidywany jest wzrost udziału na tym rynku. Oprócz umocnienia pozycji Spółki na rynku międzynarodowym, Zarząd organizacji planuje pozostanie niekwestionowanym liderem na polskim rynku wśród przewoźników towarowych i operatorów logistycznych (PKP CARGO, Strategia, 2015). Co więcej, PKP CARGO chce nie tylko zwiększyć ilość przewozów, lecz

także różnorodność przewożonych towarów, na co pozwolić ma inwestycja w infrastrukturę kolejową Polski i Europy, planowa przez Polskie Linie Kolejowe S.A. (PKP CARGO, Strategia, 2015).

Zarząd PKP CARGO widzi działalność spółki nie tylko w przewozach kolejowych, lecz także intermodalnych. Według Planu Strategicznego do 2020 roku Spółka ma zapewnić najwyższą jakość usług wśród przewozów towarów różnymi środkami transportu, np. koleją, transportem morskim czy samolotowym, będąc częścią transportu intermodalnego, realizowanego wspólnie z innymi przewoźnikami. Raz zapakowane kontenery z materiałami, miałyby być przewożone, wspólnie przez kilka spółek, w różnoraki sposób, np. koleją do portu lotniczego, czy morskiego. Z portów towary miałyby być rozwożone ciężarówkami, w głąb lądu, do finalnego odbiorcy, a za część transportu kolejowego, odpowiadałaby PKP CARGO (PKP CARGO, Strategia, 2015).

Aby umożliwić realizację tak dalekosiężnych planów, Spółka inwestuje wysokie środki w modernizację i zakup nowego taboru. Zarząd PKP CARGO inwestuje w nowoczesne lokomotywy oraz platformy, które umożliwiają przewóz większej ilości towaru, a także szybszy jego transport. Spółka rozbudowuje własne terminale, które umożliwią znacznie bardziej sprawny załadunek i rozładunek towarów (Zadrożna, 2015).

Plan strategiczny Spółki PKP Cargo S.A. jest silnie wspierany przez wykorzystanie metody zarządzania przez cele. Choć plan został przyjęty przez organy Spółki w 2015 roku (PKP CARGO, Strategia, 2015), a pierwsza edycja ZPC miała miejsce w 2014 roku, mimo to, w ostatniej edycji, wszystkie cele uczestników programu były zgodne ze strategią firmy. Oczywiście, największe znaczenie mają tutaj cele dyrektorów, które mogą mieć realne przełożenie na realizację strategii firmy. Kolejna planowana edycja programu ZPC ma być jeszcze silniej połączona z planem strategicznym.

Wprowadzenie ZPC do PKP Cargo

Metoda zarządzania przez cele została wdrożona do PKP CARGO w 2014 roku. Wprowadzenie celów jako metody motywacji i zarządzania poprzedziły długie dyskusje oraz debaty, odbywające się na poziomie Zarządu Spółki oraz jej dyrektorów. Po powstaniu samej idei w biurze Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zgłoszono ją do Zarządu Spółki. Początkowo pomysł nie spotkał się z akceptacją, jednak po dłuższych rozmowach, uzyskał on aprobatę. Co ciekawe, program jako pierwszy wprowadzał ówczesny Dyrektor Finansowy. Był

odpowiedzialny nie tylko za harmonogram, lecz także za całą metodologię. Opracował metodę wprowadzenia programu, sposób jego przeprowadzenia, a także rozliczania w sposób optymalny dla wszystkich członków organizacji.

Najważniejszym i równocześnie najtrudniejszym etapem do zrealizowania było opracowanie specjalnego wzoru rozliczania, dzięki któremu każdy z uczestników mógłby otrzymać premię za realizację swoich celów. Wzór ten miał być uzależniony od miejsca pracownika w hierarchii, poziomu oraz obszaru kadry – wszystkie czynniki, wzięte pod uwagę, miały ukazać procentowy udział premii względem dochodów pracownika. Co więcej, procentowy udział premii miał uwzględniać zarówno cele ogólnofirmowe, jak i cele indywidualne. Wszystko to sprawiło, że był to proces niezwykle trudny oraz długi – każdy element musiał zostać zaakceptowany na poziomie Zarządu, a same wyliczenia pozostać poprawne oraz obiektywne. W ten sposób powstały między innymi algorytmy do wyliczenia premii dyrektorom (50% do 50%) czy naczelnikom (40% do 60%).

Do pełnego wdrożenia ZPC została powołana specjalna Komisja, nazwana Grupą Projektową. W jej składzie oprócz Dyrektora Finansowego, znalazł się menedżer z biura kadr, a także członek Zarządu do spraw finansowych. Po bardzo długich obradach, została określona pełna koncepcja wdrożenia, przeprowadzenia oraz weryfikacji metody ZPC.

Należy wspomnieć, że pierwsze cele nie były do końca celami trafionymi. Ze względu na brak oczywistych informacji, jak na przykład reakcja pracowników na nową, nieznaną metodę czy nabycie realnego doświadczenia w koordynacji cele były, w zależności, zaniżone lub zawyżone. Pierwsza edycja posłużyła w pewnym stopniu edukacji, nie tylko samych uczestników, lecz także koordynatorów. Brak początkowej świadomości został uzupełniony, aby dać początek wieloletniej tradycji oraz pełnemu zarządzaniu przez cele.

Wykorzystanie metody ZPC w spółce PKP Cargo

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego wielkości, skali działalności czy branży, posiada swoje wewnętrzne procedury – czy to narzucone z zewnątrz, przez prawo, czy procedury stworzone i zaadaptowane wewnątrz organizacji. Jak każde przedsiębiorstwo, PKP Cargo także posiada swoje procedury związane z programem ZPC. Teoretyczne przykłady procedur, które mogą wiązać się z rozpoczynaniem programu ZPC w danym cyklu, zostały opisane w pierwszym rozdziale. Opisany został między innymi sam cel, który

powinien być jasny, zrozumiały, wykonalny, ale równocześnie motywujący do działania. To, na co warto także zwrócić uwagę to przede wszystkim horyzont czasowy ewaluacji pracownika – oczywiście, ocena podsumowująca, zamykająca cykl jest tą najważniejszą – na jej podstawie pracownicy otrzymują ewentualne nagrody oraz pouczenia. Nie należy jednak zapominać o udzieleniu informacji zwrotnej także w trakcie trwania programu.

W PKP CARGO, każdy nowy cykl rozpoczyna się już pod koniec obowiązującego programu, np. cele na rok 2015 są konsultowane pod koniec roku 2014. Proces wyznaczania celów trwa około dwóch miesięcy i jest bardzo złożony. Oprócz wyznaczania celów obowiązujących przez cały rok, wyznaczane są cele o krótszym horyzoncie czasowym, w zależności od potrzeb biznesowych w danym roku. Proces rozpoczyna zbieranie informacji od poszczególnych biur i departamentów o proponowanych celach na nadchodzący okres. Co więcej, są one także wyznaczane w odniesieniu do planu strategicznego całej organizacji. Jeżeli, przykładowo, w planie strategicznym, który w spółce przyjęty jest obecnie do 2020 roku, w planach jest zwiększenie ilości zleceń zagranicznych, to na pewno taki zapis znajdzie się w celach każdego z dyrektorów oraz innych pracowników biura.

Za wprowadzenie metody ZPC, jej koordynację, rozliczanie czy konsultacje odpowiedzialne jest biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które zbiera i analizuje wszystkie proponowane przez departamenty cele. Oczywiście, wszystkie cele wyznaczane są w oparciu o procedurę SMART, czego organizacja restrykcyjnie przestrzega. Jako że dla PKP CARGO priorytetem jest przygotowanie możliwie najbardziej odpowiednich dla konkretnych pracowników celów, każdego roku powoływana jest specjalna komisja, która wspólnie analizuje i wyznacza cele. Komisja ZPC głównie oddelegowana jest do oceniania celów dla wyższych obszarów, np. dyrektora biura i jego zastępców. Cały proces, koordynowany przez komisję, musi zakończyć się przed końcem poprzedniego lub na początku roku, w którym program będzie realizowany.

Kolejnym krokiem, po zdefiniowaniu celów przez komisję, jest zaakceptowanie celów przez uczestników programu. Aby ten proces znacząco ułatwić, a także uzyskać jawne potwierdzenie akceptacji celów przez każdą ze stron, organizacja wprowadziła karty celów. Dla każdego z uczestników programu drukowana jest karta, która ma służyć pełnemu zapoznaniu się członka programu ze swoimi celami. Gdy pracownik zgłosi, że zapoznał się ze swoimi celami i zatwierdza je, cała komisja wraz z uczestnikiem, przystępuje do podpisania takiej karty, na znak zgody i zobowiązania do wypełnienia wszystkich obowiązków, które umożliwią zrealizowanie postawionych zadań. Oczywiście, karty celów podpisywane są nie

tylko przez samego pracownika - do zapoznania się z nią, zatwierdzenia oraz podpisania, zobowiązany jest także jego przełożony. Cały powyższy proces powinien zakończyć się do trzech miesięcy od rozpoczęcia prac nad programem, tj. do lutego lub marca.

W części teoretycznej szeroko poruszone zostały zasady dotyczące wyznaczania celów. Od samego ich charakteru (cel jakościowy czy ilościowy), przez sposób wyznaczania, aż do ich liczby. Liczba wyznaczanych celów ma bezpośredni wpływ na ich wykonanie - zbyt duża ilość może sprawić, że pracownik będzie zdezorientowany, z kolei zbyt mała, że nie będzie wystarczająco zmotywowany. W PKP CARGO, została przyjęta zasada od trzech, do pięciu stawianych celów rocznie. Jest to liczba jak najbardziej optymalna, która nie obciąży zbyt pracownika, a równocześnie pozwoli mu być zmotywowanym. Jako że cele mają roczny horyzont czasowy, pięć celów stanowi w pełni wykonalne zadanie. Warto jednakże pamiętać, że każdy przypadek powinno rozpatrywać się indywidualnie i gdy zachodzi taka potrzeba, zwiększać lub zmniejszać ich liczbę, zależnie od potrzeb. Podczas edycji 2015 programu ZPC, Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi PKP CARGO zdecydowało o przedstawieniu dyrektorom wszystkich biur 6 celów. Decyzja ta umotywowana była faktem, iż podczas poprzedniej edycji programu, wielu z dyrektorów podeszło do niego z bardzo niskim zaangażowaniem. W wyniku tego, wszystkim dyrektorom biur dodano jeszcze jeden cel, związany z zaangażowaniem w program zarówno ich samych, jak i podwładnych, a także z jakością postawionych celów.

Każdy z uczestników programu ZPC w swojej karcie celów ma zapisane nie tylko cele indywidualne, lecz także cele firmowe. Podpisując taką kartę, pracownik zobowiązuje się do realizacji swoich celów, a przede wszystkim do wykonania potrzebnych ku temu działań i podjęcia niezbędnych kroków. Co ciekawe, cele członków organizacji na wszystkich poziomach hierarchii opierają się między innymi na udziale w rynku czy celu finansowym na dany rok PKP CARGO.

Procedury Spółki dotyczące rozliczania celów są bardzo jasne - podstawą do wyliczenia jakiegokolwiek premii jest nie realizacja celów indywidualnych, a firmowych. Jeśli zobowiązania postawione całej organizacji są zrealizowane, dopiero wtedy, każdy z pracowników i zrealizowane przez niego cele rozpatrywane są indywidualnie. Jeśli pracownik wykonał wszystkie potrzebne działania i zrealizował cel, naliczana jest jego premia, według specjalnego wzoru stworzonego przez Dyrektora Finansowego. Takie rozwiązanie - cele firmowe nad indywidualnymi - ma sprawić, że pracownicy będą jeszcze bardziej zmotywowani. Oczywiście, nie jest to w pełni zgodne z naturą ludzką i może odnieść

odwrotny skutek, np. podczas gdy pracownik swoje cele wykonał. Jednak organizacja chce w ten sposób dać swoim pracownikom jasny przekaz - jeśli firma osiąga zysk, dopiero wtedy może podzielić się nim z pracownikami. Z punktu widzenia biznesowego, takie rozwiązanie jest w pełni sprawiedliwe i rozsądne. Nie mniej jednak taka procedura może spotkać się ze sprzeciwem pracowników, co miało miejsce podczas pierwszej edycji w 2014 roku. Oczywiście, jako że była to dopiero pierwsza edycja programu ZPC, Prezes przyznał indywidualne nagrody dla pracowników, którzy mimo braku realizacji celów firmowych, wypełnili swoje obowiązki i wykonali zadania.

Podczas programu zarządzania przez cele 2014 w PKP CARGO, oprócz celów firmowych oraz indywidualnych, wprowadzono cele zakładowe, dedykowane każdemu z zakładów oddzielnie. Wszystkie siedem zakładów jest w strukturze organizacji pod centralą. Każdy z uczestników miał dodatkowo w swojej karcie celów wpisane cele zakładu. Podobnie jak w przypadku każdej z central, pracownicy w zakładach nie mieli naliczanej premii, o ile nie wykonali zadań firmowych i zakładowych, a dopiero później indywidualnych. W edycji 2015 zrezygnowano ze stawiania celów zakładowych, a powodem tego był sprzeciw pracowników oraz poczucie pokrzywdzenia względem innych jednostek, które miały do zrealizowania tylko cele firmowe i własne. Co ciekawe, każdy z zakładów miał postawione takie same cele, jednak zostały wyznaczone inne poziomy rozliczenia oraz wagi. Rok 2014 był to nie tylko czas wprowadzenia ZPC, lecz także dużej restrukturyzacji zakładów Spółki w całym kraju. Przeprowadzono pionizację oraz zmniejszono liczbę zakładów do siedmiu. Sprawilo to dodatkowe trudności w rozliczaniu celów i przesądziło o rezygnacji ze zbędnych celów zakładowych.

Ocena pracownika w PKP CARGO

Po zaakceptowaniu wszystkich celów oraz podpisaniu kart, rozpoczyna się realizacja programu na kolejny rok. Nieodłączną jego częścią jest proces ewaluacji, który ma służyć nie tylko uświadomieniu pracownikowi, czy jest na dobrej drodze do osiągnięcia celu, lecz także jego motywacji. Proces oceny jest tak samo ważny na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Pomaga nakierować na odpowiedni tor działań, wskazać mocne punkty oraz te, nad którymi warto jeszcze popracować. Umożliwia także, w przypadku poważnych przeszkód i w wyjątkowych przypadkach, na zmianę albo zupełną likwidację celu z karty

pracownika. Oczywiście, aby mogło dojść do rezygnacji z wykonania danego zadania, pracownik musi przedstawić odpowiednie argumenty oraz fakty, które, niezależnie od własnych działań, wpłyną znacząco na każdą jego aktywność.

W PKP CARGO, podczas trwania rocznego programu, ocena przebiega w dwóch etapach - oceny półrocznej i rocznej, czyli śródrocznej i podsumowującej cały rok. Pierwszy etap oceny, rozpoczyna się po pierwszym półroczu trwania programu. Etap ten ma służyć przede wszystkim sprawdzeniu na jakim etapie w osiąganiu danych zamierzeń jest pracownik oraz, ewentualnie, określeniu harmonogramu działań naprawczych, tak aby upewnić się, że cel zostanie osiągnięty. Ocena śródroczna może stać się także pretekstem do usunięcia celu z karty pracownika, oczywiście, na podstawie odpowiednich przesłanek. Takie sytuacje zdarzają się oczywiście stosunkowo rzadko, jednak pewien bufor bezpieczeństwa, ułatwia odpowiednią na nie reakcję. Choć ewaluacja pracowników po pierwszym półroczu odgrywa znaczącą rolę w całym procesie, to dla samych jego uczestników najważniejsza jest ocena na koniec roku. To właśnie podsumowanie całego programu umożliwia rzetelną ocenę każdego pracownika, a także identyfikację popełnianych błędów przez każdą ze stron – zarówno uczestników, jak i koordynatorów. Zakończeniem całego programu jest wyliczenie premii dla każdego z pracowników. Odbywa się to na podstawie opracowanego, matematycznego algorytmu, który uwzględnia nie tylko wykonanie celów osobistych, lecz także celów ogólnofirmowych. W PKP CARGO ocena końcowa to przede wszystkim twarde podsumowanie, weryfikacja oraz rozliczenie każdego, najmniejszego nawet, celu, wspólnie z pracownikami.

Do tej pory w PKP CARGO odbyły się i zakończyły dwie edycje ZPC. Każda z nich została zwieńczona mniejszym lub większym sukcesem. Pierwsza z nich, edycja z 2014 roku, stanowiła swego rodzaju wprowadzenie do pełnego korzystania z tejże metody. Jako że była to pierwsza w historii firmy edycja programu ZPC, jej przebieg oraz przeznaczenie mogły być niezrozumiałe dla wielu uczestników, mimo wprowadzenia. Podczas pierwszej edycji ZPC uczestnicy, szczególnie pracownicy niższych szczebli, nie do końca mieli świadomość czemu metoda ta służy i dlaczego jest ona wprowadzana do organizacji. Pracownicy zdawali sobie sprawę z tego, że otrzymają premię w przypadku wypełnienia przez nich zaakceptowanego planu. Nie byli jednak świadomi, że premia wyliczana jest według opracowanego wcześniej wzoru – myśleli, że jest to premia uznaniowa, która nie do końca oddaje rzeczywisty wkład pracy. Przeszkolenie pracowników oraz zwiększenie ich świadomości miało odbywać się kaskadowo – jako pierwsi szkolenie odbyli dyrektorzy poszczególnych departamentów

wraz z zarządem. Następnie, w swoich dywizjach, zwierzchnicy, mieli za zadanie wprowadzenie swoich podwładnych oraz uświadomienie, czym jest metoda ZPC, w jaki sposób zostanie wprowadzona i rozliczona. Jako że przeszkolenie wszystkich pracowników, każdego z siedmiu pionów, a także pracowników biurowych byłoby niemożliwe logistycznie, został wybrany taki rodzaj wprowadzenia. Niestety, okazał się on błędny oraz niedostosowany do realiów organizacji. Dyrektorzy, mający pod sobą wielu pracowników, a także wiele codziennych obowiązków, nie przeszkolili w odpowiedni sposób pozostałych członków organizacji. W wyniku tego, podczas trwania programu, wielu jego uczestników nie było jego w pełni świadomych oraz zaangażowanych.

Kolejna, druga edycja ZPC wyglądała już zupełnie inaczej. Po zakończeniu pierwszej edycji świadomość wśród pracowników znacząco wzrosła. Szczególną rolę odegrało tutaj podsumowanie cyklu z 2014 roku, które dla wielu pracowników stanowiło cenne doświadczenie, które pomogło zrozumieć istotę oraz cel wprowadzenia metody. To, co na pewno zmieniło się na lepsze podczas nowej edycji to nie tylko wzrost świadomości uczestników, lecz także sposób przeprowadzenia całego programu. Dalej jednak problemem pozostaje zrozumienie metody oraz zaangażowanie w wykonywanie zadań na niższych szczeblach hierarchii PKP CARGO. Dyrektorzy poszczególnych dywizji w pełni rozumieją swoje cele oraz powód wprowadzenia ZPC, podobnie jak ich zastępcy. Niestety, w przypadku naczelników czy kierowników, gdy porównujemy wiedzę na najwyższych szczeblach, z tymi niższymi, ta świadomość jest coraz mniejsza. Jako że spółka nie wprowadziła szkoleń dla wszystkich pracowników - jedynie dla dyrektorów, którzy byli zobowiązani przeszkolić swoich podwładnych, często pojawiają się problemy komunikacyjne pomiędzy zwierzchnikami, a podwładnymi, co skutkuje niezrozumieniem oraz brakiem zainteresowania postawionymi celami na niższych szczeblach. Często już kierownicy nie są przekonani do ZPC, mimo iż zarówno dyrektorzy, jak i kierujący projektem mają z nimi bezpośredni kontakt. Od biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, kierownicy, bezpośrednio otrzymują wiadomości, instruktaże, prośby o pełne zaangażowanie w program. Niestety, często takie działania dalej pozostają bezcelowe oraz nie przynoszą oczekiwanych skutków. Jednym ze wskazywanych przyczyn takiej sytuacji jest fakt, iż kierownicy często czują się onieśmieni i mają pewne obawy co do wzięcia udziału w dyskusji, co jest naturalne.

Świadomość ZPC w PKP CARGO S.A.

Podstawą efektywnego wykorzystania metody ZPC jest jej pełna świadomość wśród pracowników i uczestników. Niestety, w PKP CARGO w dalszym ciągu pozostaje grono osób, które nie jest w pełni przygotowane i przeszkolone do wzięcia udziału w programie. Znaczna część pracowników może uważać, że premia wyliczana na podstawie opracowanego wzoru jest premią uznaniową, o której decyduje nie efekt całorocznej pracy, a dyrektorzy biur czy Zarząd. Aby przeciwdziałać takim postawom biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi, po uzyskaniu aprobaty Zarządu, przystąpi do zakupu specjalnego oprogramowania, które na co dzień ułatwi komunikację oraz przyczyni się do szerzenia wiedzy na temat ZPC. Obecnie, wszystkie działania związane z programem są obciążone znacznym ryzykiem błędu ludzkiego. W bieżącej komunikacji czy częściowym rozliczaniu ZPC używa się arkuszy Excel oraz korespondencji mailowej. Taka forma pracy może skutkować negatywną postawą pracowników, w której nie podchodzą do programu z pełnym zaangażowaniem. Oprogramowanie, które ma zostać zakupione, będzie zbliżone do Intranetu korporacyjnego - platformy internetowej, dostępnej dla każdego z członków organizacji, na której, w specjalnych podstronach, wszystkie informacje na temat statusu prac uczestnika będą na bieżąco uzupełniane. Będzie to miejsce wspólnej pracy zarówno koordynatorów programu, jak i pracowników czy zwierzchników, tak aby mogli pozostać w ciągłym kontakcie, a wszystkie informacje miały wiarygodne odniesienie.

Obecnie, w programie bierze udział aż 260 pracowników PKP CARGO. Niezwykle trudnym jest odpowiednie przeszkolenie tak dużej liczby osób. Równocześnie, bez odpowiedniego poziomu wiedzy, program, w który inwestowane są przecież znaczące środki firmy, jest bezcelowy, a inwestycja w niego jest po części inwestycją zmarnowaną. Jak już zostało opisane, Spółka ten problem rozwiązała poprzez przeszkolenie dyrektorów dywizji, polecając im przeszkolenie swoich podwładnych. Niestety, takie szkolenia nie należą do efektywnych, co udowadnia codzienność organizacji. Problem braku świadomości ma właśnie rozwiązać wspomniane oprogramowanie. Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi ma nadzieję, że dzięki jego zastosowaniu pracownicy samodzielnie się zmotywują oraz zrozumieją jak wielkie znaczenie dla firmy ma ZPC. Tym bardziej, iż obecnie w programie

obserwuje się znaczące problemy z komunikacją. Każdy z uczestników niższego szczebla, na przykład naczelnik, chcąc przekazać jakąkolwiek wątpliwość lub pytanie koordynatorom programu, nie chce robić tego osobiście. Każdy z pracowników chciałby wszystkie znaczące informacje przekazywać bezpośrednio przez swoich dyrektorów, tak aby mieć pewność, że ich zwierzchnicy są tego świadomi. Równocześnie, dyrektorzy, w wyniku pełnionej przez nich funkcji, mają znacznie więcej obowiązków i mniej czasu. Wszystkie wykonywane przez nich zadania mają nadane priorytety, a w natłoku obowiązków nie trudno o pomyłkę czy zapomnienie o przekazaniu informacji. Wszystko to może doprowadzić do naprawdę poważnych problemów oraz niezadowolenia czy frustracji pracowników. Informacja od uczestnika nie dotrze do koordynatora programu, często narażając go na konsekwencje czy straty. Stanowi to także margines błędu ludzkiego, który niestety jest znaczący, podobnie jak jego konsekwencje.

Aby w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji i nieporozumień, biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi, oprócz wprowadzania korporacyjnego intranetu, jest w trakcie opracowywania szkoleń e-learningowych. Jako że niemożliwym jest przeszkolenie wszystkich pracowników, e-learning wydaje się być najlepszym rozwiązaniem. Oczywiście, dużą rolę odegra tutaj rzetelność pracowników oraz poczucie obowiązku. Szkolenia będą częścią platformy, na której cały program będzie rozliczany, co znacznie ułatwi weryfikację wiedzy pracowników objętych programem.

Oprogramowanie ułatwi nie tylko prowadzenie szkoleń pracowników, czy usprawnieni proces koordynacji programu. Korporacyjny Intranet pomoże również w weryfikacji wszystkich zachowań pracowników. W systemie będą widoczne między innymi wyświetlone przez wszystkich uczestników wiadomości, co sprawi, że nawet jeśli pracownik sam nie do końca będzie pamiętał czy coś wykonał, w systemie będzie jasny dowód, że na przykład zapoznał się z komunikacją. Każdy z koordynatorów i zwierzchników będzie mógł się zapoznać z wykonanymi zadaniami pracownika, statusem jego działań czy każdej prowadzonej przez niego aktywności. Pomoże to nie tylko w kontroli całego programu czy komunikacji - w razie gdyby pracownik potrzebował pomocy, a nie chciał się do tego przyznać, przełożony będzie mógł sam to zweryfikować i ewentualnie pomóc swojemu podwładnemu.

ZPC w PKP CARGO S.A.

Zarządzanie przez cele w PKP CARGO funkcjonuje od niedawna - właśnie zakończyła się jego druga edycja, a rozpoczęła trzecia. W wyniku tego świadomość pracowników dotycząca tej metody nie jest jeszcze w pełni zadowalająca. Wielu członków organizacji dalej nie rozumie, dlaczego i po co drukowane są karty celów, jak są one później rozliczane i z czego wynika obliczana premia. Taki stan wiedzy dotyczy głównie pracowników niższego szczebla, którzy nie odbyli odpowiednich szkoleń. Równocześnie, Spółka jest w trakcie zakupu potrzebnego oprogramowania, które ma wesprzeć biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ich pracy, a także przyczynić się do zwiększenia świadomości uczestników. Oprogramowanie ma umożliwić codzienny kontakt pracowników z ZPC, tak aby byli świadomi, iż postawione im cele powinny zostać zrealizowane. Planowane są także szkolenia internetowe na tej samej platformie, tak aby realnie przyczynić się do pogłębienia wiedzy pracowników w tych obszarach. Równocześnie, nie można pominąć faktu, iż tak ważne wprowadzenie i odpowiednie przygotowanie wszystkich uczestników objętych programem nie zostało potraktowane w sposób w pełni odpowiedzialny. Zarówno z przeprowadzonej obserwacji, jak i wywiadu wynika, iż wielu pracowników nie jest do końca świadomych, co to jest metoda ZPC i czemu ma służyć. Wielu pracowników uważa, że realizacja celów nie jest od nich zależna, a przyznawane nagrody w postaci premii są bardziej uznaniowe, niż rzetelnie obliczane według wzoru.

W celu weryfikacji informacji uzyskanych podczas analizy danych wtórnych, wywiadu i obserwacji, zostało przeprowadzone kolejne badanie – ankietę. Taka forma badania ma zapewnić w pełni rzetelne spojrzenie na ZPC. Badanie objęło nie tylko pracowników będących wyżej w hierarchii i tych, którzy odbyli szkolenia, lecz także uczestników niższego szczebla, którzy o ZPC mieli dowiedzieć się od swoich przełożonych. W kolejnej części niniejszej pracy zostaną przedstawione wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, ilustrujące nie tylko świadomość ZPC uczestników programu, lecz także ich nastawienie i poziom motywacji do realizacji celów.

W poprzedzającej części pracy zostały opisane między innymi metoda Zarządzania Przez Cele czy jej wykorzystanie w Spółce PKP CARGO S.A. Zostały przedstawione wyniki trzech badań – wywiadu, analizy danych wtórnych oraz obserwacji. Badania te zostały przeprowadzone w celu głębszego poznania organizacji oraz jej członków, a także zgłębienia wykorzystania metody ZPC w tejże organizacji. Choć program ZPC stosowany jest w PKP CARGO od niedawna, materiał zebrany był bardzo wartościowy oraz rzetelny. Tak jak zostało opisane, ZPC w PKP CARGO nie jest jeszcze metodą w pełni dojrzałą - oznacza to,

że wielu pracowników jeszcze nie do końca ma świadomość, czemu taki program ma służyć. Równocześnie, zaobserwowano pewien dysonans pomiędzy pracownikami wyższego stopnia (kierownikami, dyrektorami, naczelnikami), a innymi pracownikami. Jako że tylko członkowie organizacji na najwyższych stanowiskach zostali odpowiednio przygotowani, a więc przeszkoleni.

Trzy przeprowadzone badania służyły zgłębieniu oraz poznaniu organizacji oraz wykorzystania w niej ZPC, bez szczególnego zagłębienia się w opinie oraz sądy poszczególnych członków organizacji. Z kolei, w niniejszej części pracy zostanie opisany wynik kolejnego badania - badania ankietowego. Przeprowadzenie badania - ankiety, umożliwiło zapoznanie się z osobistymi opiniami większości pracowników, w odróżnieniu od wywiadu czy obserwacji, które pozwoliły jedynie na zdobycie części informacji. Badanie ankietowe, przeprowadzone w spółce PKP CARGO S.A., składa się z 17 pytań. Pytania dotyczą zarówno subiektywnych opinii pracowników, jak i faktów. W badaniu wzięło udział 24 respondentów, z czego każdy z nich był objęty programem Zarządzania Przez Cele w organizacji. Pytania ankietowe były znacznie zróżnicowane, zarówno pod względem trudności, jak i formy odpowiedzi. Na wiele pytań badani odpowiadali na podstawie pięciostopniowej skali, pojawiały się także pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Każde z pytań było sformułowane w taki sposób, aby udzielający odpowiedzi nie miał wątpliwości, którą odpowiedź wybrać. Równocześnie, w kilku pytaniach, pojawiała się opcja inne - w tym miejscu respondent mógł wpisać własną myśl - z takiej opcji skorzystano zaledwie dwa razy. Średnio, czas wypełniania ankiety nie przekraczał 2,5 minuty. Takie też było założenie, przy tworzeniu całej ankiety. Pytania skonstruowane zostały jako proste oraz jednoznaczne, czasami bardziej angażujące uwagę badanego. Taka forma ankiety miała służyć zachowaniu pełnego skupienia oraz uwagi respondentów, co miało przełożyć się na wiarygodność uzyskanych w badaniu wyników.

W tej części pracy zostanie przedstawiony i szczegółowo opisany wynik badania ankietowego. Każde z pytań zostanie przedstawione, zaś przy każdym z nich, znajdzie się opis oraz cel jego zadania, wybrane przez respondentów odpowiedzi oraz krótkie podsumowanie. Pracę zakończą rozbudowane wnioski i obserwacje badacza, w których pojawią się odniesienia do każdej z części prac zarówno badań, jak i części teoretycznej.

Dwa pierwsze pytania ankiety, miały służyć przede wszystkim wprowadzeniu badanych oraz skupieniu ich uwagi na rozwiązywanym sondażu. Stopień ich trudności był

bardzo łatwy, co dodatkowo miało sprawić, iż badani nabiorą zaufania oraz otworzą się w pełni na przeprowadzane badanie. Treść pierwszego pytania brzmiała:

1. Od jak dawna pracuje Pan/Pani w PKP CARGO S.A.?

Odpowiedzi na to pytanie wyglądały następująco:

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
rok lub krócej	3	12,50%
dwa lata lub krócej	13	54,17%
dłużej niż dwa lata	8	33,33%

Większość pracowników (bo aż 54,17%), biorących udział w programie ZPC, pracuje w PKP CARGO S.A. dwa lata lub krócej. Odpowiedzi na to pytanie nie bez przyczyny zostały skonstruowane w ten sposób. Okres pracy został ograniczony do dwóch lat lub dłużej, ponieważ metoda Zarządzania Przez Cele w tej organizacji stosowana jest dopiero od dwóch lat. Co oznacza, że nawet jeśli któryś z respondentów pracowałby dłużej niż wspomniany okres, nie miałyby to znaczenia dla przeprowadzonej ankiety i jej wyników.

Kolejne pytanie, które także miało służyć wprowadzeniu uczestników do badania, dotyczyło udziału w dwóch edycjach ZPC.

2. W ilu edycjach programu wyznaczania celów pracownikom (zarządzania przez cele) brał/a Pan/Pani do tej pory udział?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
1	10	41,67%
2	14	58,33%

Większość pracowników brała udział w dwóch edycjach Zarządzania Przez Cele. Możemy się tylko domyślać, że zapewne nie były to pełne edycje, a pracownicy dołączali do nich w trakcie trwania. Nie mniej jednak, taki wynik pozytywnie wpływa na

wiarygodność oraz rzetelność odpowiedzi w kolejnych pytaniach. Oznacza to, że większość respondentów ma znaczące doświadczenie oraz wiedzę. Pytanie to zostało zadane w celu weryfikacji odpowiedzi na pytanie numer jeden, a także aby pozwolić respondentom, poprzez pytania o fakty, na odpowiednie przygotowanie do kolejnych części badania.

Kolejne pytanie jest także pytaniem o fakty. Inaczej, niż w przypadku dwóch pierwszych pytań, forma odpowiedzi to wielokrotny wybór z możliwością dopisania swojego doświadczenia. Pytanie zostało zadane w celu sprawdzenia, czy i jak uczestnicy zostali przeszkoleni i przygotowani do wzięcia udziału w programie ZPC, oraz przedstawienia zróżnicowania ich odpowiedzi:

3. W jaki sposób został/a Pan/Pani przeszkolony/a bądź wprowadzony/a do metody Zarządzania Przez Cele (w przypadku więcej niż jednej metody, proszę o zaznaczenie każdej z nich)?

Respondenci mogli wybrać z 9 odpowiedzi, w tym w jednej wpisać swoją propozycję. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią, było szkolenie w formie rozmowy z przełożonym (z 24 respondentów, wybrało ją 21), na kolejnym miejscu pojawiał się mail z instrukcją, oraz rozmowa ze współpracownikami czy prezentacja. Ze wszystkich badanych, jedynie 7 osób odbyło rzeczywiste, prawdziwe szkolenie z wykładowcą. Pozostali byli wprowadzani przez swoich kolegów czy przełożonych, którzy jedynie opowiadali o samej metodzie i jej formie, nie niosąc pracownikom odpowiedniego przygotowania do uczestnictwa w programie.

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Szkolenie z wykładowcą	7	29,17%
Szkolenie w postaci e-learningu	1	4,17%
Rozmowa z przełożonym	21	87,50%
Rozmowa z koordynatorem programu	10	41,67%
Mail z instrukcją	13	54,17%
Rozmowa z współpracownikami	11	45,83%
Prezentacja	11	45,83%
Brak szkolenia	2	8,33%
Inne - zapoznanie się z odpowiednią	1	4,17%

uchwała zarządu		
-----------------	--	--

Kolejne pytanie dotyczyło subiektywnych opinii uczestników programu. Na pięciostopniowej skali, respondenci mieli zaznaczyć ich stan wiedzy na temat Zarządzania Przez Cele. Pytanie miało służyć przede wszystkim sprawdzeniu, w jakim stopniu pracownicy czują się pewnie oraz jak oceniają swoją świadomość metody. W większości została wybrana odpowiedź 3, co oznacza, że stan wiedzy pracowników pozostaje na poziomie średnim. Żadna badana osoba nie wybrała odpowiedzi 1 (brak wiedzy), 6 osób ocenia swoją wiedzę na 2, zaś 7 osób na 4:

4. Na pięciostopniowej skali proszę określić, w jakim stopniu ocenia Pan/Pani swoją wiedzę na temat metody Zarządzania Przez Cele (gdzie 5 - bardzo duża wiedza, zaś 1 - brak wiedzy)?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
5	1	4,17%
4	7	29,17%
3	10	41,67%
2	6	25,00%
1	0	0,00%

Takie rozłożenie odpowiedzi może oznaczać, iż większość pracowników posiada niepełną wiedzę na temat ZPC. Warto przypomnieć, że jednym z podstawowych warunków powodzenia zarządzania personelem przez cele jest pełna świadomość wszystkich uczestników. Tylko w takim przypadku, można w pełni korzystać z metody ZPC, a określenie swojej wiedzy na 3 przez pracowników, może znacznie negatywnie wpłynąć na powodzenie tej metody.

Kolejne zadane pytanie dotyczyło wiedzy uczestników programu – zostali zapytani o znajomość wzoru, na podstawie którego zostaje wyliczona premia, podsumowująca program w danym roku. Celem takiego jego sformułowania była weryfikacja świadomości członków organizacji. Podczas przeprowadzania obserwacji i wywiadu, okazało się, iż wielu pracowników nawet nie zdaje sobie sprawy, iż istnieje specjalny wzór – wielu myśli, iż jest to premia uznaniowa, która zależy do ich przełożonego, a nie od ich własnej pracy. Brak

wiedzy na temat rozliczenia znacząco wpływa na motywację pracowników do realizacji celów.

Taki stan wiedzy odzwierciedliły także odpowiedzi na pytanie. Najwięcej osób zaznaczyło odpowiedź „Nie”, bo aż 41,67% badanych, równocześnie, pozostałe badane osoby zaznaczyły odpowiedzi „Tak” i „Tylko w pewnym stopniu”, z taką samą częstotliwością – 29,17%:

5. Podsumowanie każdej edycji celów kończy się weryfikacją ich osiągnięcia oraz wyliczeniem premii na podstawie odpowiedniego wzoru. Czy wie Pan/Pani na jakiej podstawie wyliczana jest Pana/Pani premia?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
tak	7	29,17%
nie	10	41,67%
tylko w pewnym stopniu	7	29,17%

Następne pytanie dotyczyło rozmów w organizacji na temat Zarządzania Przez Cele. Ankietowani mogli zaznaczyć wiele odpowiedzi na temat form prowadzonych rozmów. Celem było sprawdzenie, na ile pracownicy na co dzień są zaangażowani w program oraz jak takie zaangażowanie się rozkłada. Jeżeli pracownicy rozmawialiby głównie z przełożonym, czy otrzymywali firmową korespondencję o takiej treści, można założyć, iż program ZPC jest czymś bardziej formalnym, a nawet prowadzonym jako kolejny cel, co nie wpłynęłoby pozytywnie na jakość zarządzania. Jeśli zaś pracownicy rozmawialiby między sobą, mogłoby to oznaczać, iż są bardzo zaangażowani i żywo zainteresowani realizacją swoich celów – takie założenia zostały poczynione na podstawie przeprowadzonych badań: obserwacji oraz wywiadu.

6. Każda edycja zarządzania przez cele w PKP CARGO S.A. trwa jeden rok. Czy przypomina sobie Pan/Pani, w jakich formach w trakcie trwania programu rozmawia się lub przypomina o realizacji postawionych celów (proszę o zaznaczenie każdej, która wystąpiła)?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Rozmowa z przełożonym	19	79,17%

Rozmowa ze współpracownikiem	13	54,17%
Rozmowa z podwładnym	2	8,33%
Mail	14	58,33%
Telefon	5	20,83%
SMS	1	4,17%
Podczas szkolenia	3	12,50%
Podczas zebrania	7	29,17%
Nie rozmawia się	2	8,33%
Inne - Nie rozmawia się ze współpracownikami	1	4,17%

Niestety, większość pracowników objętych programem (79,17%) odpowiedziała, że temat ZPC pojawiał się głównie w rozmowach z przełożonym, czy w służbowych e-mailach (58,33%). Równocześnie 54,17% zaznaczyło, iż rozmawia ze swoimi współpracownikami, co może znacząco wpływać na wykorzystanie i efekty metody. Jedna osoba, wpisując swoją własną odpowiedź, zaznaczyła, iż nie rozmawia się ze współpracownikami, co może oznaczać, iż forma kontaktu uzależniona jest od specyfiki działu oraz zajmowanego stanowiska.

Miarą powodzenia zarządzania przez cele jest wyznaczenie odpowiedniego zadania – musi być ono przede wszystkim zrozumiałe i mierzalne, tak aby każdy uczestnik wiedział, co może zrobić, aby swój cel osiągnąć. Pierwszym krokiem do jego odpowiedniego wyznaczenia jest zaangażowanie samego zainteresowanego w ten proces. Dlatego też, następne pytanie, dotyczyło uczestnictwa w proces wyznaczania swoich celów:

7. Czy brał/a Pan/Pani udział w procesie wyznaczania swoich celów?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Tak, brałem/brałam czynny udział jeszcze przed ich przedstawieniem przez przełożonego/koordynatora	5	20,83%
Tak, po przedstawieniu ich przez przełożonego/koordynatora, mogłem/mogłam zgłosić swoje uwagi	11	45,83%

Nie, nie brałem/brałam udziału w wyznaczaniu celów	8	33,33%
--	---	--------

Spośród 24 uczestników badania, 11 osób odpowiedziało, iż cele zostały skonstruowane przez przełożonego lub koordynatora, jednak możliwe było zgłoszenie swoich uwag, zaś jedynie 5 osób brało udział w całym procesie. Równocześnie, aż 8 osób nie brało żadnego udziału w wyznaczaniu celów - możemy się domyślać, że te osoby musiały po prostu zaakceptować i podpisać kartę celów.

Następne, ósme pytanie, także dotyczy wyznaczonych celów. Jak już wspomniano, za podstawę powodzenia tej metody zarządzania uważa się odpowiednio postawiony cel, czyli taki który będzie w pełni zrozumiały dla pracownika. W związku z tym, kolejne pytanie służy sprawdzeniu, w jaki sposób badani oceniają własne zrozumienie postawionych im celów. Na pięciostopniowej skali, gdzie 5 oznacza bardzo dobre rozumienie, zaś 1 jego brak, ankietowani zaznaczali, w swojej ocenie, ich stopień rozumienia celów. Najwięcej osób zaznaczyło odpowiedź 2 (29,17%) oraz 3 (25,00%), co oznacza, że cele nie są zrozumiałe:

8. Wyznaczony cel jest dobrze rozumiany przez pracownika, jeśli rozumie jego sens i wie co zrobić, aby go osiągnąć. W jakim stopniu Pana/Pani cele są zrozumiałe? Proszę o zaznaczenie na pięciostopniowej skali, gdzie 5 - bardzo dobrze rozumiem, a 1 - nie rozumiem.

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
5	5	20,83%
4	5	20,83%
3	6	25,00%
2	7	29,17%
1	1	4,17%

Pozostając w temacie celów, kolejne pytanie dotyczy ich trudności. Każdy z respondentów mógł zaznaczyć kilka odpowiedzi, tak aby w pełni oddać ich poziom. W

części teoretycznej szeroko została poruszona kwestia odpowiedniego poziomu trudności celów. Oczywiście, aby stale podtrzymywać motywację pracowników, należy stawiać im wymagające zadania. Równocześnie, niemożliwe do zrealizowania cele, już na samym początku, odbierają programowi możliwość powodzenia.

Większość respondentów uznała, iż cele stawiane przez PKP CARGO wymagają pewnego wysiłku lub są wymagające. Równocześnie, na podstawie tej części badania wiemy, że niestety wiele osób nie rozumie swoich celów, co sprawia, że mogą wydawać się być wymagające właśnie z tego powodu. Jeśli jednak cele są równocześnie niezrozumiałe i wymagające, tak przeprowadzony program ZPC może jedynie zniechęcić do wykonywania obowiązków wszystkich jego uczestników.

9. Jak ocena Pan/Pani swoje cele (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Wszystkie moje cele są proste w realizacji	6	25,00%
Większość moich celów jest prostych w realizacji	5	20,83%
Osiągnięcie moich celów wymaga ode mnie pewnego wysiłku	10	41,67%
Moje cele są wymagające	7	29,17%
Moje cele są bardzo trudne w realizacji	1	4,17%

Jednym z najważniejszych elementów ZPC jest motywacja pracowników. Motywacja rośnie tym bardziej, im większy jest realny wpływ działań pracowników na pozycję firmy. Takie przekonanie, budzi w uczestnikach poczucie, iż oni sami odpowiedzialni są za organizację, a realizując swoje zadania, pracują nie tylko dla firmy, lecz także dla siebie. Dlatego też, pytanie dziesiąte dotyczy wpływu realizowanych przez pracowników celów na całą organizację. Podpowiedzi skonstruowane są w bardzo prosty sposób (test jednokrotnego wyboru), tak aby uzyskane wyniki były jednoznaczne.

Niestety, dokładnie połowa badanych uważa, iż realizacja ich celów nie ma żadnego wpływu na sytuację finansową i pozycję rynkową ich Spółki. Równocześnie, 7 osób czuje

tylko częściowy wpływ ich działań, zaś 5 osób jest przekonanych, iż realizacja ich osobistych celów wpłynie na organizację. Być może przyczyną takich wyników jest niska świadomość uczestników programu lub małe ich doświadczenie.

10. Czy ma Pan/Pani poczucie, że realizacja Pana/Pani celów będzie miała realny wpływ na zwiększenie wyniku finansowego czy polepszenie sytuacji rynkowej PKP CARGO S.A.?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
tak	5	20,83%
nie	12	50,00%
tylko w pewnym stopniu	7	29,17%

Oprócz odpowiednio sformułowanych oraz postawionych celów, sprzyjać ich osiągnięciu mogą między innymi odpowiednia atmosfera w miejscu pracy czy wsparcie przełożonego. Następne pytanie, dotyczy właśnie relacji podwładny – zwierzchnik oraz pomocy, na którą może liczyć uczestnik podczas trwania programu. Pytanie to zostało zadane, gdyż może stanowić odpowiedź, zarówno dlaczego pracownik odnosi sukcesy, jak i z czego wynika ich brak. Aby jak najlepiej oddać to poczucie wsparcia wśród ankietowanych, mogli oni zaznaczać na pięciostopniowej skali swoje odczucia, gdzie 5 oznaczało ogromne wsparcie, a 1 jego brak. Najwięcej osób zaznaczyło odpowiedź 2, co oznacza, że nie mogą w pełni liczyć na pomoc swoich przełożonych. Równocześnie, dwie osoby cieszą się ogromnym wsparciem, 6 osób ocenia je jako dobre, zaś 7 osób jako średnie. Co oznacza, że większość badanych nie może w pełni polegać na swoim szefie, oczywiście w kontekście programu ZPC:

11. Podczas realizacji celów wsparcie przełożonego lub koordynatora może okazać się nieocenione - rozmowa, wspólne wyznaczenie ścieżki realizacji celów czy wyjaśnienie wątpliwości ułatwią jego osiągnięcie. Czy Pan/Pani czuje wsparcie przełożonego/koordynatora? Proszę o zaznaczenie na skali, gdzie 5 - bardzo duże wsparcie, zaś 1 - brak wsparcia.

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
5	2	8,33%
4	6	25,00%
3	7	29,17%
2	8	33,33%
1	1	4,17%

W poprzednim rozdziale został opisany plan strategiczny PKP CARGO S.A., zarówno na podstawie raportów i regulaminów firmy, jak i wywiadu. Przybliżenie planu strategicznego organizacji miało szerokie podłoże, zaś jego częścią są informacje uzyskane podczas wcześniejszych badań – wywiadu i obserwacji. Dowiedziano się, iż program ZPC ma wspierać realizację planu strategicznego Spółki. Jego horyzont czasowy jest niezwykle szeroki – realizacja ma trwać do 2020 roku, a program ZPC był tworzony z myślą o realizacji przede wszystkim jego założeń. Co oznacza, że cele firmowe i osobiste uczestników skorelowane są z założeniami strategii przedsiębiorstwa. Dlatego też, kolejne pytanie, miało służyć weryfikacji znajomości podstawy celów każdego pracownika, a więc strategii:

12. Czy znane są Panu/Pani cele PKP CARGO S.A., zapisane w planie strategicznym?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
tak	5	20,83%
nie	3	12,50%
znam niektóre cele	16	66,67%

Najwięcej spośród badanych, ponad 66%, zna tylko niektóre cele. Może to wynikać, z tego iż wiele osób biorących udział w programie nie było jeszcze pracownikami Spółki, w momencie, gdy strategia była przyjmowana. Nie mniej jednak, wysiłek całego przedsiębiorstwa skierowany jest na realizację celów zapisanych w strategii, dlatego też brak znajomości bądź częściowa jego znajomość nie wpływają pozytywnie zarówno na osiągnięcia firmy, jak i na motywację samych pracowników. Spośród 24 ankietowanych, jedynie 5 osób zapoznało się w pełni z celami wynikającymi ze strategii, co stanowi niewielki procent. Kolejne dwa pytania dotyczą uczestnictwa w podsumowaniu edycji

celów w 2014 i 2015 roku. Pytania te celowo zostały rozdzielone, gdyż wiele osób, które brały udział w podsumowaniu 2015, nie było objętych programem ZPC w roku 2014 i odwrotnie. Pytania te miały pełnić także rolę swego rodzaju przerywnika, po którym nastąpią bardziej szczegółowe i wymagające uwagi pytania. Większość ankietowanych wzięło udział w podsumowaniu ostatniej edycji (83,33%), zaś jedynie połowa w podsumowaniu w roku 2014:

13. Czy brał/a Pan/Pani udział w podsumowaniu edycji celów 2014?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
tak	12	50,00%
nie	12	50,00%

14. Czy brał/a Pan/Pani udział w podsumowaniu edycji celów 2015? Jeśli nie, brał/a Pan/Pani udziału w żadnej edycji podsumowania, proszę ominąć dwa poniższe pytania.

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
tak	20	83,33%
nie	4	16,67%

Dwa poprzednie pytania służyły wprowadzeniu badanych, zaś pytania numer 15 i 16 miały umożliwić poznanie procesu zakończenia edycji, który ma kluczowe znaczenie dla powodzenia i jakości Zarządzania Przez Cele. Ankietowani zostali zapytani zarówno o formę podsumowania, jak i o ocenę jakości informacji zwrotnej. Części ankiety zostały dobrane w taki sposób, aby możliwie jak najdokładniej zweryfikować wspomniany proces, stąd też podział na kilka podpunktów.

W kolejnym pytaniu, ankietowani mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi, bądź nie wybrać żadnej. Pytanie dotyczyło form podsumowania, których doświadczyli uczestnicy. Według teorii przedstawionej w poprzednich rozdziałach, podsumowanie ZPC jest jednym z

najważniejszych jego elementów, a efektywna forma powinna być przede wszystkim oficjalna i ustrukturalizowana. Oprócz poinformowania uczestnika o jego wynikach, innym ważnym elementem jest tzw. Feedback, czyli informacja zwrotna. Powinna być ona klarowna i zrozumiała dla pracownika, tak aby wiedział, co robi dobrze, a nad czym powinien popracować.

Formy podsumowań, w których brali udział badani, to przede wszystkim rozmowa z przełożonym bądź koordynatorem ZPC (62,50%), oficjalny, mailowy komunikat skierowany do wszystkich pracowników (66,67%), a także, skierowany bezpośrednio do nich, mail (45,83%). Taka forma sprawiła, że wielu pracowników, zrozumiało jedynie w części, dlaczego zostali w taki sposób ocenieni (41,67%), równocześnie 25,00% badanych dokładnie znało przyczynę swojej oceny, zaś 33,33% nie znało jej w ogóle.

15. W jaki sposób odbyło się podsumowanie Pana/Pani celów? Proszę o wybranie pasujących odpowiedzi z listy (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź).

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Zebranie dla całego działu	6	25,00%
Rozmowa z przełożonym/koordynatorem	15	62,50%
Mail/List	11	45,83%
Telefon	3	12,50%
Oficjalny komunikat dla każdego w firmie	16	66,67%
Brak podsumowania	3	12,50%
Inne	0	0,00%

16. Jeśli brał/a Pan/Pani udział w podsumowaniu celów, czy informacja zwrotna, na temat Pana/Pani celów była dla Pana/Pani zrozumiała?

Treść odpowiedzi	Liczba wybranych odpowiedzi	Procent wśród wszystkich odpowiedzi
Tak, rozumiem dlaczego zostałem/zostałam tak oceniony/oceniona	6	25,00%
W części rozumiem, dlaczego zostałem/zostałam tak oceniony/oceniona	10	41,67%

Nie rozumiem, dlaczego zostałem/zostałam tak oceniony/oceniona	8	33,33%
--	---	--------

Ostatnie pytanie służy podsumowaniu oraz weryfikacji wszystkich udzielonych odpowiedzi. Jego celem było sprawdzenie, czy ankietowani rzetelnie wypełniali zadania, a także uzyskanie dodatkowych informacji. Podpowiedzi w pytaniu numer 17 głównie stanowią swego rodzaju powtórzenie zadanych już wcześniej pytań, jednak inaczej sformułowane. Pytanie składa się z 11 podpunktów, w których badani zaznaczają na pięciostopniowej skali jak bardzo zgadzają się lub nie z poniższymi stwierdzeniami.

Podpowiedzi dotyczą najważniejszych aspektów zarządzania przez cele, między innymi motywacji, zrozumienia metody i jej wykorzystania, atmosfery w organizacji, czy samych celów. W większości przypadków, przedstawione wyniki nie są korzystne dla Spółki. Oznacza to, że większość pracowników nie tylko nie rozumie swoich celów, lecz także nie uważa, że ich osiągnięcie ma duże znaczenie dla sytuacji finansowej i rynkowej organizacji. Co więcej, badani oceniają, iż poziom motywacji, po wprowadzeniu Zarządzania Przez Cele, nie wzrósł znacząco, a program celów nie jest często poruszonym tematem wśród pracowników. Warto także wspomnieć, iż pracownicy nie wiążą realizacji swoich celów z sukcesem firmy, a główną ich motywacją jest motywacja finansowa. Równocześnie, jak pokazały wyniki jednej z części badania, pracownicy PKP CARGO nie wiedzą, na podstawie jakiego wzoru nalicza się ich premia, co może dodatkowo negatywnie wpływać na zaangażowanie w pracę.

17. Na załączonej poniżej skali proszę zaznaczyć, jak silnie zgadza się Pan/Pani lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (gdzie 5 - bardzo silnie się zgadzam, zaś 1 - w ogóle się nie zgadzam)

	Pytanie	5	4	3	2	1
A	Odkąd wprowadzono cele czuję się znacznie bardziej zmotywowany/zmotywowana	0,00 % (0)	29,17 % (7)	16,67 % (4)	54,17 % (13)	0,00 % (0)

B	Mam dużą wiedzę na temat zarządzania przez cele i rozumiem sens wprowadzenia tej metody do organizacji	0,00 % (0)	33,33 % (8)	4,17 % (1)	62,50 % (15)	0,00 % (0)
C	Bardzo często myślę o swoich celach i o tym, co mogę zrobić, aby je osiągnąć	0,00 % (0)	12,50 % (3)	41,67 % (10)	33,33 % (8)	12,50 % (3)
D	To ważne, aby każda organizacja miała swoje cele	16,67 % (4)	33,33 % (8)	37,50 % (9)	12,50 % (3)	0,00 % (0)
E	Osiągnięcie moich celów ma znaczenie dla PKP CARGO S.A.	0,00 % (0)	20,83 % (5)	41,67 % (10)	33,33 % (8)	4,17 % (1)
F	Moje cele są dla mnie zrozumiałe i jasne	12,50 % (3)	25,00 % (6)	33,33 % (8)	20,83 % (5)	8,33 % (2)
G	Znam zasady rozliczania moich celów	12,50 % (3)	16,67 % (4)	41,67 % (10)	25,00 % (6)	4,17 % (1)
H	Dość często rozmawiam z przełożonym lub współpracownikami o moich i ich celach	8,33 % (2)	20,83 % (5)	41,67 % (10)	16,67 % (4)	12,50 % (3)
I	Uważam, że taka forma rozliczania celów jest sprawiedliwa	0,00 % (0)	20,83 % (5)	41,67 % (10)	20,83 % (5)	16,67 % (4)
J	Głównym powodem realizacji przeze mnie ZPC jest chęć uzyskania dodatkowej gratyfikacji finansowej za wykonywaną pracę	25,00 % (6)	41,67 % (10)	33,33 % (8)	0,00 % (0)	0,00 % (0)
K	Uważam, że wprowadzenie do organizacji ZPC powoduje większą motywację do pracy wśród pracowników	8,33 % (2)	25,00 % (6)	54,17 % (13)	8,33 % (2)	4,17 % (1)

Wnioski

Celem niniejszej pracy było przedstawienie wykorzystania metody Zarządzania Przez Cele w spółce PKP CARGO. Został w niej opisany model metody od strony teoretycznej, a także sytuacja przedsiębiorstwa na podstawie przeprowadzonych badań. Aby szczegółowo odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób koncepcja ZPC została zaimplementowana i jak funkcjonuje w odniesieniu do teorii, warto odnieść się do wszystkich jej najważniejszych elementów, takich jak wprowadzenie metody do przedsiębiorstwa, postawione cele, motywacja pracowników czy podsumowanie każdej z edycji, a także obraz firmy przed i po jej wprowadzeniu.

Wprowadzenie metody zarządzania przez cele do każdej organizacji powinno rozpocząć się gruntownym szkoleniem, ponieważ świadomość i zrozumienie tej metody stanowi podstawę jej powodzenia. W części teoretycznej niniejszej pracy jako najważniejsze jego elementy zostały wymienione – identyfikacja potencjalnych problemów przed wprowadzeniem, zniesienie barier i zmniejszenie obaw czy niechęci pracowników oraz przeprowadzenie cyklu szkoleń, możliwie w formie kaskadowej (od Zarządu i dyrektorów, po pracowników niższych szczebli). Podczas implementowania metody ZPC w PKP CARGO S.A. nie wszystkie założenia zostały spełnione, co może stanowić wyjaśnienie, dlaczego zastosowanie metody nie przynosi oczekiwanych efektów.

Podczas wdrażania koncepcji Zarządzania Przez Cele do PKP CARGO, zostały pominięte dwa najważniejsze kroki – identyfikacja potencjalnych problemów oraz uświadomienie pracowników w celu rozwiania ich obaw. Szkolenia zostały przeprowadzone, jednakże w niepełnej formie. Zgodnie z podejściem teoretycznym, szkolenia rozpoczęto wśród Zarządu oraz dyrektorów, jednak już pracownicy niższych szczebli nie zostali poddani procedurze. Założenie przyjęte przez koordynatorów programu, a więc dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi, opierało się na szkoleniu pozostałych pracowników przez ich przełożonych. Jednakże, podjęte działania nie przyniosły odpowiednich rezultatów. Dyrektorzy, najczęściej, w związku z dużą ilością obowiązków, fizycznie nie byli w stanie odpowiednio przekazać wiedzy swoim podwładnym. Rezultat braku odpowiedniego przygotowania odzwierciedliły wyniki przeprowadzonych badań – wywiadu, analizy danych wtórnych, obserwacji oraz ankiety. Mimo tego, iż ponad połowa pracowników wzięła udział w dwóch edycjach ZPC, niska świadomość pozostała, co, w

efekcie, uniemożliwiło osiągnięcie oczekiwanych wyników. Równocześnie, warto wspomnieć, że zarówno ankieta, jak i obserwacja, pozwoliła wywnioskować, iż pracownicy mają pewną świadomość metody, jednakże jest ona na niskim bądź średnim poziomie. Tylko nieznaczna część osób objętych programem, może stwierdzić, iż ich znajomość koncepcji jest odpowiednia. Na podstawie przeanalizowanych wyników badań, można wywnioskować, iż jedna z podstaw sukcesu metody nie została dopełniona, co negatywnie wpłynęło na jej implementację oraz wykorzystanie.

Kolejnym ważnym elementem, który ma znaczący wpływ na powodzenia zarządzania przez cele jest struktura organizacji. Struktura PKP CARGO S.A. jest strukturą pionową - na czele organizacji stoi jej zarząd, któremu pomagają dyrektorzy poszczególnych departamentów, a także naczelnicy i zastępcy dyrektorów, którzy pełnią ich obowiązki w przypadku nieobecności. Na samym dole struktury znajdują się poszczególne pioniki funkcjonalne - szeregowi pracownicy biur, którzy na co dzień odpowiadają za swoje dziedziny (np. finanse, zasoby ludzkie, marketing) oraz koordynują współpracę w ramach poszczególnych zakładów, a także odpowiadają za kontakt z klientem. Tego typu struktura jest bardzo popularna, szczególnie wśród polskich przedsiębiorstw. Taka hierarchia w firmie stanowi także ogromne wsparcie dla ZPC i ma pozytywny wpływ na implementację tej metody zarządzania. Dzieje się tak dlatego, że w teorii, ZPC, zakłada kaskadowanie celów - na osiągnięcie jednego, znaczącego celu (np. zwiększenie sprzedaży) pracuje wspólnie zarówno dyrektor, jego zastępca, jak i pracownicy biura. W takim przypadku, celem dyrektora jest zwiększenie sprzedaży o ustaloną kwotę, zaś jego podwładni, realizując swoje cele, go w tym wspierają. Takie działanie znacząco zwiększa szanse na realizację najważniejszych dla firmy założeń, a także sprzyja rozwijaniu ZPC w jego modelowej formie. Równocześnie, zarządzanie przez cele nie może być samodzielną, wprowadzaną do przedsiębiorstwa metodą wspieraną jedynie sprzyjającą strukturą – aby korzystać z niej w odpowiedni sposób, powinna być skorelowana choćby z kulturą czy strategią danej firmy. Według pioniera metody ZPC, Petera Druckera, punktem odniesienia do formułowania celów zawsze powinien być plan strategiczny firmy, tak aby mieć pewność, że przedsiębiorstwo działa wydajnie, a wysiłki wszystkich pracowników nie pozostają ze sobą w sprzeczności (Drucker, 1994). W przypadku PKP CARGO S.A., niestety niewiele pracowników jest świadomych istnienia planu strategicznego i zapisanych w nim celów. Według przeprowadzonego badania, jedynie 20,83%, zna założenia strategii firmy, zaś ponad 66% zdaje sobie z nich sprawę tylko w pewnym stopniu, co negatywnie odbija się na

całym programie ZPC.

Osią całej metody jest odpowiednio wyznaczony cel. Nawet jeśli wszystkie pozostałe czynniki byłyby spełnione, zaś cele postawione pracownikom niezrozumiałe, czy niewykonalne, stosowanie metody byłoby pozbawione sensu. Modelowy cel to taki, który jest zrozumiały dla pracownika, mierzalny i konkretny, a także taki, który on sam uznaje za ważny i znaczący dla całej organizacji. Cel także powinien mieć odpowiedni horyzont czasowy, tak aby uczestnik miał odpowiednią ilość czasu na jego realizację - zbyt długi okres, może sprawić, że cel zostanie porzucony, zaś zbyt krótki, iż pracownik z góry założy, że nie będzie w stanie go wykonać (Lieber, 2011). W PKP CARGO każdy cel stawiany jest w rocznym horyzoncie czasowym, ponieważ każda edycja programu kończy się rocznym podsumowaniem. Taki horyzont czasowy możemy uznać za sprzyjający - rok to wystarczająco dużo czasu, aby np. podnieść poziom sprzedaży, a równocześnie zbyt mało czasu, aby taki cel porzucić. Szczególnie wtedy, gdy przypomina się pracownikom o programie, a w trakcie wywiadu, okazało się, iż praktykowane są także oceny śródroczne. Niestety, zarówno podczas podsumowania wyników obserwacji, jak i ankiety, okazało się, że świadomość pracowników jest na niższym, niż oczekiwany, poziomie. Zarówno jeśli chodzi o ich własne cele, jak i świadomość metody. Większość pracowników nie rozumie, czemu ma służyć metoda, oraz w jaki sposób realizować założenia. Większość pracowników, tylko w pewnym stopniu wie, co zrobić, aby osiągnąć swoje cele, równocześnie określając swoje cele jako niezrozumiałe. Na co warto zwrócić jeszcze uwagę, to fakt, iż znaczna część osób objętych programem nie jest przekonana o swoim wkładzie w rozwój organizacji. Żadna z badanych podczas ankiety osób, nie ma pewności, że osiągnięcie ich celów wpłynie na funkcjonowanie firmy. Jednocześnie, tylko 16,67% wszystkich respondentów uznaje, iż to ważne dla organizacji, aby miała swoje cele. Oznacza to, że sami pracownicy nie są przekonani, iż wprowadzenie metody ma sens, co wyjaśnia wyniki programu ZPC.

Innym istotnym elementem jest liczba celów postawionych pracownikowi, nie może być ani zbyt duża, ani zbyt mała - niewiele celów może dać złudne poczucie, że ich wykonanie nie wymaga wysiłku, zaś znacząca liczba może go przytłoczyć. W PKP CARGO stawia się pracownikom od trzech do pięciu celów rocznie, co można uznać za optymalną liczbę. W spółce stosowany jest także podział na cele osobiste i ogólnofirmowe, co jest zgodne z teoretycznymi założeniami metody. Równocześnie, warto wspomnieć, iż prawie połowa ankietowanych nie kieruje się w pełni swoimi celami na co dzień - nie myśli o nich i

nie rozmawia.

Ostatnim, jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na powodzenie implementacji ZPC jest motywacja pracowników oraz wsparcie zarówno przełożonego, jak i całej organizacji. Największe problemy, które mogą stanąć na przeszkodzie odpowiedniego wykorzystania metody to przede wszystkim brak motywacji pracownika oraz wsparcia ze strony organizacji. Według przeprowadzonej w PKP CARGO ankiety, aż 33,33% respondentów praktycznie nie czuje wsparcia swojego przełożonego, zaś 29,17% ocenia je jako średnie. Jedynie 8,33% uważa, że może liczyć na swojego zwierzchnika. Niestety, odbija się to w znaczącym stopniu na motywacji i świadomości uczestników, tym bardziej, iż poszczególne pionory funkcjonalne szkolone są właśnie przez swoich przełożonych. Co więcej, w modelowym ujęciu ZPC, za jeden z najważniejszych czynników, będących podstawą sukcesu w tej metodzie, uważa się wsparcie oraz pomoc koordynatorów programu. Równocześnie, wśród ponad 50% badanych nie zaobserwowano wzrostu motywacji, po wprowadzeniu metody Zarządzania Przez Cele.

W polskiej spółce PKP CARGO S.A. dwa lata temu została wprowadzona metoda Zarządzania Przez Cele. Niestety, przez ten czas niewiele się zmieniło - pracownicy w dalszym ciągu nie są w pełni jej świadomi i, w większości, nie mają poczucia, iż osiągnięty przez nich cel zmieni rzeczywistość spółki. Równocześnie, metoda została zaimplementowana w jej klasycznym ujęciu, a organizacja posiada sprzyjającą jej wykorzystaniu strukturę. Warto także zauważyć, że wielu pracowników jednak chce realizować swoje cele, jednak często nie wie dokładnie, w jaki sposób. Wszystko to sprawia, iż wykorzystanie tej metody w Spółce wydaje się być logiczne, jednakże nie wykorzystywany jest jej pełny potencjał. Za najważniejsze przyczyny takiego stanu, można uznać przede wszystkim brak pełnego, profesjonalnego przeszkolenia wszystkich pracowników, brak odpowiedniego przygotowania organizacji do wprowadzenia metody oraz doświadczenia. Nie mniej jednak, obecność koordynatorów programu, zasób środków finansowych firmy czy otwartość pracowników mogą sprawić, iż wykorzystana metoda przyniesie znaczące efekty. Dlatego też, w przyszłości, koordynatorzy programu, po uzgodnieniu z Zarządem przedsiębiorstwa, powinni ustalić plan szkoleń oraz zastanowić się, w jaki sposób można zaktywizować pracowników na co dzień, tak aby temat ich celów towarzyszył im codziennie.

Załącznik nr 1: Pytania do wywiadu

1. Jak wygląda u Państwa system zarządzania przez cele? Na co dzień? Podsumowania – kwartalne, roczne?
2. Jaka jest średnia liczba wyznaczonych celów? Czy w zależności od cyklu, to się zmienia?
3. Od jak dawna korzystają Państwo z tej metody?
4. Jakie są Pana wcześniejsze doświadczenia z tą metodą? Czy została do PKP CARGO wprowadzona w ujęciu klasycznym, zmodyfikowanym, dostosowanym do jej realiów?
5. Jak Pan ocenia drugą edycję? Wiem, że już po pierwszym półroczu dochodzi do śródrocznej oceny, która może rzucić trochę światła na to, w jaki sposób pracownicy podchodzą do wyznaczonych celów, czy je realizują etc.?
6. W jaki sposób wprowadzenie tej metody wpływa na Państwa codzienną pracę?
7. Czy mógłby Pan opowiedzieć coś więcej na temat wprowadzenia tej metody do Państwa organizacji? Rozumiem, że nie był Pan jeszcze pracownikiem PKP CARGO, gdy metoda została wprowadzona, ale może mógłby Pan podać tylko ogólne informacje?
8. Jaka jest wizja i plany dotyczące tej metody w przyszłości w PKP CARGO? Jak Pan widzi jej rozwój i potencjał? Czy będą Państwo dalej z niej korzystali, być może w trzeciej edycji?
9. Jakie są, Pana zdaniem, szczególne wady lub zalety w metodzie Zarządzania Przez Cele?
10. W jaki sposób szerzą Państwo wiedzę na temat Zarządzania Przez Cele wśród pracowników niższego szczebla?

Bibliografia

1. Abrahamson, *Management Fashion*, "The Academy of Management Review", 1996, s. 274
2. Aksoy E., Bayazit M., *The Relationships Between MBO System Strength and Goal-Climate Quality and Strength*, Human Resource Management, 2014
3. Antoni C., *Management by objectives - an effective tool for teamwork?*, International Journal Of Human Resource Management, 16, 2, pp. 174-184, 2005
4. Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Performance Management*, Kogan Page, London, 2009
5. Barsky A., *Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development*, Journal of Business Ethics, 1, p. 63, 2008
6. Carvalho G. F., *Installing Management By Objectives: A New Perspective On Organization Change*, Human Resource Management, 11, 1, pp. 23-30, 1972
7. Dacri R., *A Manager's Performance Appraisal: Prepare With Confidence*, Public Management (00333611), 97, 9, p. 6, 2015
8. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa, 2002
9. Dutton K., Kleiner B., *Strategies For Improving Individual Performance In The Workplace*, Franklin Business & Law Journal, pp. 10-18, 2015
10. England G. W., *Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers*, Academy Of Management Journal, 10, 2, pp. 107-117, 1967
11. Fulk H., Bell R., *Team Management by Objectives: Enhancing Developing Teams' Performance*, Journal Of Management Policy & Practice, 12, 3, pp. 17-26, 2011
12. Hensel P., *Diagnoza Organizacji : Pierwszy Krok Do Uzdrawienia Firmy*, Gliwice: Helion, 2011
13. Hollmann R., *Applying research MBO to practice*, Human Resource Management, 1976, Vol. 15, s. 28-36
14. Huhtala M., Feldt T., Hyvönen K., *Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals*, Journal Of Business Ethics, 114, 2, pp. 265-282, 2013
15. Jamieson B. D., *Behavioral Problems With Management by Objectives*, Academy Of Management Journal, 16, 3, pp. 496-505, 1973
16. Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill, Michigan, 1980
17. Kumar A., Sharma R., *Principles of Business Management*, Atlantic Publishers and Distributors, Delhi, 2000

18. Lazaroiu G., *Work Motivation And Organizational Behavior*, Contemporary Readings in Law & Social Justice, vol. 7, no. 2, pp. 66-75., 2015
19. Lieber L. D., *Performance evaluations: More important than ever in 2011*, Employment Relations Today (Wiley), 38, 1, pp. 99-105, 2011
20. Locke E., & Latham, *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*, American Psychologist, 57, 9, pp. 705-717, 2002
21. Lucianetti L., *Goal striving, idiosyncratic deals, and job behavior*, Journal Of Organizational Behavior, 37, 1, pp. 41-60, 2016
22. Mayer R. J., *The secret life of MBO*, Human Resource Management, 1978, Vol. 17, s. 6-11
23. McConkie M., *A Clarification of the Goal Setting And Appraisal Processes in MBO*, Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 1, 29-40
24. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Kraków, 2013
25. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna, Warszawa, 2012
26. Ordóñez, L, Schweitzer, M, Galinsky, A, & Bazerman,, *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, Academy Of Management Perspectives, 23, 1, pp. 6-16, 2009
27. PKP Cargo, *Kim jesteśmy*, <https://www.pkpcargo.com/pl/kim-jestesmy/dlaczego-my>, 06.04.2016
28. PKP Cargo, *Kim jesteśmy, Strategia*, <https://www.pkpcargo.com/pl/kim-jestesmy/strategia>, 01.05.2016
29. Swansburg R.C., *Management and Leadership for nurse managers*, Jones and Barlett Publishers, Inc., Sudbury, Massachusetts, 1996
30. Teczke J., *Metody i techniki zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 1996
31. WNP.PL (PS), *Mniej zakładów w PKP Cargo*, http://logistyka.wnp.pl/mniej-zakladow-w-pkp-cargo,224852_1_0_0.html, 06.04.2016
32. Woldt J., *Strategic Goal Setting*, Credit Union Magazine, 81, 10, p. 30, 2015
33. Wren D. A., Bedeian A.G., *The Evolution of Management Thought, Sixth Edition*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009
34. Zadrozna S., *PKP Cargo z nową strategią do roku 2020. Ekspansja spółki w kraju i za granicą*, <http://www.polskieradio.pl/42/3168/Artykul/1539265,PKP-Cargo-z-nowa-strategia-do-roku-2020-Ekspansja-spolki-w-kraju-i-za-granica>, 01.05.2016