

Projekt Systemu Zarządzania Efektywnością Organizacji (MBO • KPI • OKR) – 2 dni

Wyzwanie biznesowe

W większości organizacji cele strategiczne są jasno zdefiniowane. Znacznie trudniejsze okazuje się jednak ich skuteczne przełożenie na codzienne decyzje menedżerów oraz pracowników.

W efekcie zespoły realizują wiele działań operacyjnych, jednak nie zawsze koncentrują się na tym, co rzeczywiście wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Pojawiają się problemy z odpowiedzialnością za rezultaty, priorytetyzacją działań, monitorowaniem postępów oraz angażowaniem pracowników we wspólną realizację strategii.

Dlatego coraz więcej organizacji odchodzi od zarządzania opartego wyłącznie na zadaniach na rzecz **systemowego zarządzania efektywnością**, w którym cele strategiczne są konsekwentnie przekładane na cele działów, zespołów i poszczególnych stanowisk, a ich realizacja jest monitorowana za pomocą jasno określonych mierników efektywności.

Proponowany program nie jest szkoleniem poświęconym wyłącznie metodzie MBO. Jest kompleksowym warsztatem prezentującym współczesny system zarządzania efektywnością organizacji, w którym:

- **MBO** stanowi fundament zarządzania odpowiedzialnością za wyniki,
- **KPI** umożliwiają obiektywny pomiar realizacji celów,
- **OKR** wspierają realizację zmian, innowacji oraz projektów rozwojowych.

Inaczej ujmując: **Nie uczymy MBO... Pokazujemy, jak zbudować system zarządzania efektywnością, w którym MBO jest fundamentem, KPI zapewniają pomiar, a OKR wspierają rozwój, innowacje i realizację strategicznych zmian.**

Cele szkolenia

Celem programu jest przygotowanie kadry kierowniczej do świadomego projektowania, wdrażania i rozwijania systemu zarządzania efektywnością w organizacji poprzez wykorzystanie najlepszych praktyk klasycznego Management by Objectives oraz nowoczesnych narzędzi wspierających zarządzanie wynikami.

Po zakończeniu szkolenia uczestnicy będą potrafili:

-  Przełożyć cele strategiczne przedsiębiorstwa na cele poszczególnych pionów, działów i zespołów,
-  Budować mierzalne cele zwiększające odpowiedzialność za wyniki,
-  Projektować KPI wspierające podejmowanie decyzji zarządczych,
-  Prowadzić skuteczne rozmowy dotyczące ustalania, monitorowania i rozliczania celów,
-  Wykorzystywać elementy OKR do zarządzania zmianą i rozwojem organizacji,
-  Przygotować plan wdrożenia zarządzania przez cele we własnych obszarach odpowiedzialności.

Dla kogo?

-  Zarząd
-  Dyrektorzy
-  Kierownicy działów
-  Kierownicy produkcji
-  Kierownicy jakości
-  Kierownicy utrzymania ruchu
-  Kierownicy logistyki
-  Kierownicy administracji
-  Kierownicy sprzedaży i zakupów
-  Mistrzowie
-  Liderzy projektów
-  Brygadziści (opcjonalnie)

Liczebność:

-  6 - 12 uczestników

Rekomendacja realizacji

Każdy uczestnik:

-  Projektuje własne cele,
-  Opracowuje KPI,
-  Przygotowuje cele dla swojego zespołu,
-  Ćwiczy rozmowy menedżerskie,
-  Buduje plan wdrożenia.

Metodyka

-  Szkolenie prowadzone jest metodą warsztatową.
-  Każdy moduł składa się z czterech etapów:

WIEDZA - Krótki blok wprowadzający.



ANALIZA - Przykłady z przedsiębiorstw produkcyjnych i/lub handlowych.



ĆWICZENIA - Praca indywidualna i zespołowa.



WDROŻENIE - Przełożenie poznanych narzędzi na własny obszar odpowiedzialności.

PROGRAM SZKOLENIA

DZIEŃ I

Moduł 1: Zarządzanie Przez Cele (ZPC), jako System Zarządzania Organizacją

-  Dlaczego organizacje nie realizują strategii?
-  Zadania a rezultaty,
-  Odpowiedzialność za wynik,
-  Rola kierownika w systemie MBO,
-  Od zarządzania aktywnością do zarządzania efektywnością.
-  **Warsztat - ćwiczenia**
 - Mapa najczęstszych problemów występujących w organizacji uczestników.

Moduł 2: Fundamenty klasycznego MBO

-  Filozofia Petera Druckera,
-  Idea samokontroli,
-  Odpowiedzialność za wynik,
-  Cykl MBO,
-  Warunki skutecznego wdrożenia,
-  Najczęstsze błędy.
-  **Warsztat - ćwiczenia**
 - **Diagnoza dojrzałości Zarządzania Przez Cele.**

Moduł 3: Architektura celów

-  Wizja,
-  Misja,
-  Cele strategiczne,
-  Cele taktyczne,
-  Cele operacyjne,
-  Kaskadowanie celów.
-  **Warsztat - ćwiczenia**
 - **Budowanie mapy celów przedsiębiorstwa / działu / zespołu.**

Moduł 4: Jak tworzyć cele?

-  SMART,
-  Smarter,
-  Smook,
-  Cele ilościowe,
-  Cele jakościowe,
-  Cele rozwojowe,
-  Cele indywidualne,
-  Priorytetyzacja.
-  **Warsztat - ćwiczenia**
 - **Ocena i przebudowa rzeczywistych celów uczestników.**

Moduł 5: KPI jako narzędzie pomiaru

-  Czym jest KPI,
-  Leading i lagging indicators,
-  Wskaźniki efektywności,
-  Wskaźniki skuteczności,
-  Błędy w budowie KPI.
-  **Warsztat - ćwiczenia**
 - **Projektowanie KPI dla własnego działu / zespołu / przedsiębiorstwa.**

Moduł 6: Cele w przedsiębiorstwie produkcyjnym i/lub handlowym

-  Produkcja
-  Sprzedaż
-  Zakupy
-  OEE,
-  Wydajność,
-  Scrap,
-  Przezbrojenia,
-  Przestoje,

- ✦ Produktywność.
- ✦ Jakość
- ✦ Reklamacje,
- ✦ Retencja
- ✦ PPM,
- ✦ FPY,
- ✦ Koszty jakości.
- ✦ Utrzymanie Ruchu
- ✦ MTBF,
- ✦ MTTR,
- ✦ Dostępność maszyn.
- ✦ Logistyka
- ✦ OTIF,
- ✦ Terminowość,
- ✦ Rotacja zapasów.
- ✦ HR
- ✦ Absencja,
- ✦ Rotacja,
- ✦ Rozwój kompetencji.
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Budowa zestawu KPI dla wybranego obszaru.

DZIEŃ II

Moduł 7: Kontraktowanie celów

- ✦ Ustalanie celów z pracownikiem,
- ✦ Angażowanie,
- ✦ Negocjowanie,
- ✦ Odpowiedzialność,
- ✦ Motywacja.
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Symulacje rozmów MBO.

Moduł 8: Monitorowanie realizacji

- ✦ Przeglądy celów,
- ✦ Dashboardy,
- ✦ Spotkania operacyjne,
- ✦ Analiza odchyleń,
- ✦ Korekty.
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Projekt harmonogramu przeglądów.

Moduł 9: Feedback i rozmowy rozwojowe (algorytmy pochwały i konstruktywnej krytyki)

- ✦ Rozmowy kwartalne,
- ✦ Rozmowy korygujące,
- ✦ Rozmowy motywujące,
- ✦ Trudne rozmowy,
- ✦ Rozliczanie wyników.
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Scenki menedżerskie – kamera jako opcja

Moduł 10: OKR

- ✦ Czym jest Objective,
- ✦ Czym są Key Results,
- ✦ Różnice pomiędzy KPI i Key Results,
- ✦ Kiedy stosować OKR,
- ✦ Kiedy pozostawić klasyczne MBO.
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Budowa pierwszego OKR.

Moduł 11: MBO + KPI + OKR = Model funkcjonowania organizacji

- ✦ Strategia
- ✦ Cele strategiczne
- ✦ MBO
- ✦ KPI
- ✦ OKR
- ✦ Przeglądy kwartalne
- ✦ Doskonalenie organizacji
- ✦ **Warsztat - ćwiczenia**
 - Projekt docelowego modelu zarządzania dla własnej organizacji.

Moduł 12: Plan wdrożenia

- ✦ Każdy uczestnik przygotowuje:
 - Cele swojego obszaru,
 - Zestaw KPI,
 - Harmonogram monitorowania,
 - Plan komunikacji,
 - Pierwsze działania wdrożeniowe.

Efekty szkolenia

- ✦ **Po zakończeniu programu uczestnicy:**
 - Potrafią projektować cele zgodne ze strategią przedsiębiorstwa,
 - Tworzą mierzalne i motywujące KPI,
 - Prowadzą rozmowy dotyczące ustalania i rozliczania celów,
 - Monitorują realizację celów bez nadmiernej kontroli,
 - Rozumieją różnice pomiędzy MBO, KPI i OKR,
 - Posiadają gotowy plan wdrożenia dla własnego obszaru.

Sprawy Organizacyjne

- ✦ **Miejsce szkolenia:** wskazane przez Zleceniodawcę
- ✦ **Materiały dla Uczestników:** każdy otrzymuje kpl informacji w postaci skryptu w formie elektronicznej z możliwością powielania. Dodatkowo wszystkie ćwiczenia, matryce, algorytmy, karty MBO etc są przekazywane Uczestnikom w ramach odbytego warsztatu.

Zleceniodawca inwestuje w:

- ✦ Udostępnienie w rzutnik i flipchart sali szkoleniowej
- ✦ Ewentualny catering dla Uczestników i trenera
- ✦ Wynagrodzenie firmy Grupa Managerska
- ✦ Nocleg dla trenera

Grupa Managerska inwestuje w:

-  Wynagrodzenia dla Trenera
 -  Przeprowadzenie analizy potrzeb Grupy Docelowej i na tej podstawie zbudowanie doprecyzowanego programu i wsadów merytorycznych
 -  Dojazd Trenera na miejsce szkolenia
 -  Zestaw materiałów dla Uczestników (notesy, długopisy, dyplomy imienne)
 -  Złożenie raportu podsumowującego szkolenie
-