



4 A megvalósítás alapszabálya



SZERVEZETI KIVÁLÓSÁG ELÉRÉSE A CÉLOK FÓKUSZÁLT MEGVALÓSÍTÁSÁVAL

VEZETŐI FELKÉSZÍTÉS ÉS MINŐSÍTÉS

„A stratégiai kudarcok 70%-a a célok alacsony szintű megvalósítására vezethető vissza, és csak nagyon ritkán a SMART célok vagy a jövőkép hiányára.”

—Ram Charan

az *“Execution: The Discipline of Getting Things Done”* c. könyv szerzője

A FranklinCovey A megvalósítás 4 alapszabályán alapuló vezetői felkészítés és minősítés során a vezetők a következő készségeket sajátítják el:

KIMENET

- szervezeteik néhány kritikus céljára szűkítik le a fókuszot.
- következetesen összpontosítanak a céljaik elérését biztosító kulcstényezőkre.
- a célok elérését ösztönző eredményjelzőkkel segítik.
- jól bevált számonkérési folyamattal biztosítják a kitűzött célok megvalósítását.
- a fenntartható teljesítmény és kiváló eredmények érdekében A megvalósítás 4 alapszabályát a teljes szervezet bevonásával intézményesítik.

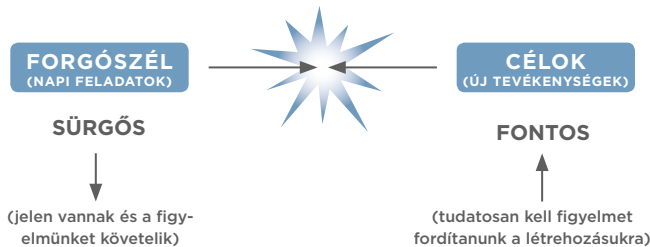
A KIHÍVÁS

Tudják az Ön vezetői, hogyan tudják a teljes szervezet számára egyértelművé tenni a kitűzött célt és az ahhoz vezető megvalósítási folyamatot?

A stratégiai célok megvalósítása napjaink legnagyobb üzleti kihívása. Egy vállalat vezetőinek és munkacsoportjainak motiválása a létfontosságú célok mellett soha véget nem érő küzdelem. Az is kulcskérdés, hogy a célok iránti elkötelezettség mindenkiben fennmaradjon. Képzeljünk el egy olyan szervezetet, ahol a vezetők és a munkacsoportok összeszedetten dolgoznak, napi munkájukat pedig a szervezeti prioritások mentén végzik!

Miért vall kudarcot a célok megvalósítása?

A FranklinCovey ezt a témát sok száz vállalat több ezer szervezeti egységén tanulmányozta. A hétéves kutatás arra mutatott rá, hogy a célmegvalósítás a gördülékeny napi működés biztosításáért (amit forgószélnek nevezünk) illetve a működést előrevivő célokért hozott óriási erőfeszítések között morzsolódik szét. Mindkét erőfeszítés vitathatatlanul szükséges, különbözőségük miatt azonban nem összeegyeztethetők. Egymással versengve követelik az időnket, energiánkat és figyelmünket. Gondoljon olyan célokra, vagy stratégiákra, amelyeket már látott semmivé válni! Hogyan következett ez be? Nagy zajt csapva lett végük, vagy szép csendben foszlottak szét a forgószélben?”



Az igazi kihívás tehát nem pusztán a cél megvalósítása, hanem a célnak a forgószél örvényében történő megvalósítása! Az elakadás négy fő okra vezethető vissza:

1. A vezetők és a beosztottak nem ismerik világosan a célt. Kutatásunk szerint a munkavállalók csupán 15%-a ismeri ténylegesen a szervezetük legfontosabb céljait: vagy nincsenek is kitzűzött célok, vagy túl sok cél létezik, vagy pedig a vállalati prioritások kommunikációja csak részlegesen jut el az érintettekig.

2. Sem a vezetők, sem a csapatok nem tudják, mit tehetnek a célok eléréseért. Nem világos számukra, melyek azok a kulcstevékenységek, amelyek a legnagyobb hatással vannak a célok elérésére.

Az emberek gyakran összekeverik a célirányos tevékenységet a buzgó szöszmötöléssel.

3. Az eredmények követésének hiánya. Kutatásaink szerint a legtöbb dolgozónak fogalma sincs, melyek a sikeresség valódi mutatói és se nem mérik, se nem követik a célok eléréséhez vezető konkrét tevékenységeket.

4. A beszámolás hiánya. Kutatásunk szerint az emberek kevesebb mint 10%-a ad számot a vezetőjének legalább havonta a munkahelyi célok alakulásáról.

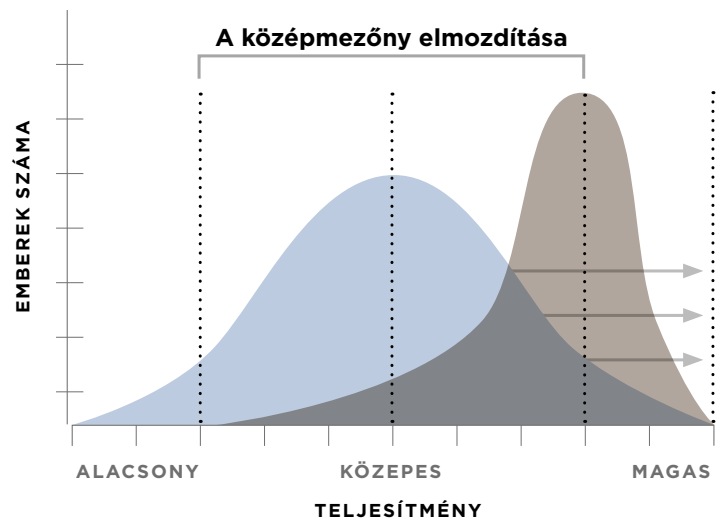
Ezeket a kudarcokat nem könnyű elkerülni. Egyáltalán nem! Bár a legtöbb ember több választási lehetőséggel és technikai támogatással rendelkezik, mint valaha, nagyon kevesen tudják, hogyan rangsorolják az egymással versenyző prioritásokat, hogy legfontosabb céljaikat hibátlanul meg tudják valósítani.



A MEGOLDÁS

Hogyan alakítsuk ki a célok megvalósításának kultúráját? Mozdítsuk el a középmézőnyt!

Bármilyen szervezetről legyen is szó, a kiváló eredmények egyik legjelentősebb akadályá a krónikus következetlenség – az egyes üzletágak, részlegek, műszakok, ill. a műszakok dolgozói közötti teljesítmény különbözősége. Minden szervezetben megtalálhatók a kiváló teljesítmény szigetei - a kiváló teljesítmény „felső 20%-a”. A kihívás az, hogy az átlagos munkaerőt jelentő középső 60%-ot elmozdítsuk a felső 20% teljesítményének szintjére. E javulás mértéke nem csupán járulékos, hanem áttörő eredményeket hoz!



A stratégiai célok kiváló minőségű megvalósítása bármely szervezettől hihetetlen fegyelmet igényel. Ennek rendszeres megisméltése azonban még ennél is többet.

A célmegvalósítás kultúrájának kialakítása négy alapszabály beépítését jelenti. A közös megközelítést minden szinten – a dolgozók, a vezetők és a csapatok szintjén is – el kell sajátítani.

1. Koncentráljunk a létfontosságúra!

A kiváló megvalósítás a fókusz leszűkítésével kezdődik. Világosan meg kell határozni, mi az a cél, ami nélkül az összes többi célkitűzés elérése értelmét veszti.

2. Dolgozzunk a sikerokozókon!

Az eredmények 80%-a a tevékenységek 20%-ából származik. A célok elérésének legjobb biztosítékai a 80/20 tevékenységek elvégzése. Ezeket a sikerokozókat kell meghatározni, majd mindenki egyéni vállalásában rögzíteni és következetesen nyomon követni.

3. Vezessünk ösztönző eredményjelzőt!

Az emberek és a csapatok is másképp dolgoznak, amikor mérjük az eredményt. A jó eredményjelző pedig győzelemre motivál.

4. Teremtsük meg a számonkérés ütemét!

A kiválóan teljesítők a gyakori, pozitív és saját maguk által irányított számonkérési kultúrában virágnak igazán. Ott, ahol minden egyes csapat heti gyakorisággal rövid megbeszélést tart, ahol megünneplik a sikereket, elemzik a hibákat, és szükség esetén korrigálják a haladási irányvonalat. Mindez nagyon fejlett szintű teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítását jelenti.

A hagyományos képzésekkel ellentétben ez a program egy Six Sigmához hasonló hosszú távú fejlesztési és minősítési folyamat, melynek segítségével a vezetők valódi, tartós eredményeket érhetnek el.

A Vezetői felkészítési és minősítési folyamat három szintet foglal magában.:

Bronz minősítési fokozat

Bizonyított elkötelezettség A megvalósítás 4 alapszabálya folyamat iránt.

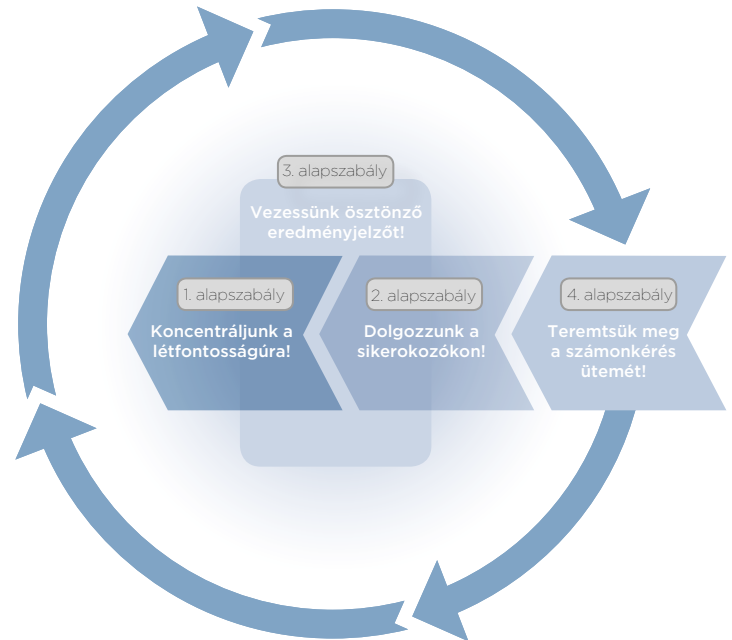
Ezüst minősítési fokozat

Folyamatos elkötelezettség A megvalósítás 4 alapszabálya folyamat iránt, valamint annak igazolása, hogy sikerült azonosítani és a fókuszba helyezni a legfontosabb célok elérését biztosító tevékenységeket és mérőszámokat.

Arany minősítési fokozat

Folyamatos elkötelezettség A megvalósítás 4 alapszabálya folyamat iránt, és a legfontosabb szervezeti célok bizonyított megvalósítása.

A MEGVALÓSÍTÁS 4 ALAPSZABÁLYÁNAK FOLYAMATA

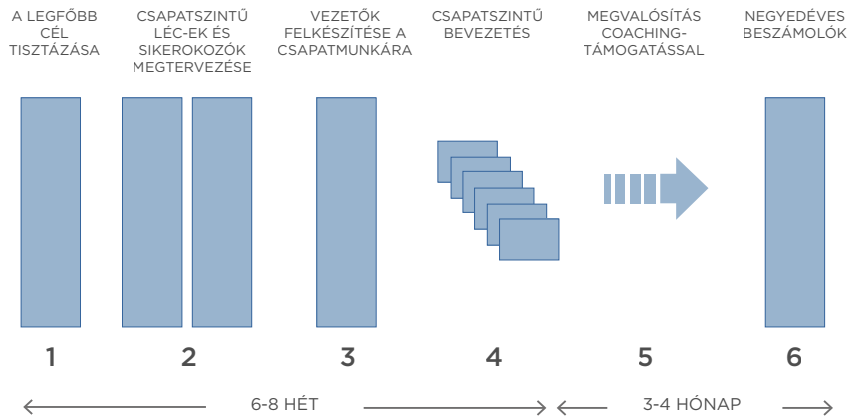


Miből áll a Vezetői felkészítési és minősítési folyamat?

Úgy tudjuk felépíteni a célmegvalósítás kultúráját, ha a szervezetünk kulcsvezetői – a felsővezetőktől kezdve az arcvonalban küzdő csoportvezetőkhöz – megszerzik A megvalósítás 4 alapszabályához kapcsolódó vezetői minősítést.

Ez a következőképpen történik:

A MEGVALÓSÍTÁS 4 ALPSZABÁLYÁNAK VEZETŐI FELKÉSZÍTÉSI ÉS MINŐSÍTÉSI FOLYAMATA



1. Vezetői workshop

- Közös bevonódás és elköteleződés a létfontosságú cél (LÉC) iránt minden szinten: a felsővezetéstől kezdve a legalsó csapat szintjéig.
- A sikerokozók azonosítása a legalsó csapatok szintjén.
- Egyszerű és ösztönző eredményjelző létrehozása a LÉC-ek követésére, amely a LÉC legfontosabb sikerokozóit és eredményszámait is tartalmazza.
- Megegyezés a számonkérés heti folyamatáról és a korábbi vállalatok utánkövetéséről (LÉC-ülés).

2. Vezetők felkészítése a csapatmunkára

A vezetők felkészülnek A megvalósítás 4 alapszabályának megtanítására és bevezetésére, amely a következőket tartalmazza:

- A megvalósítás 4 alapszabályának megtanítása egy 45 perces összefoglaló előadással
- a LÉC és a sikerokozók azonosítása a csapat tagjaival
- az eredményjelző véglegesítése a csapattagokkal
- az első LÉC-ülés levezetése
- az egyes alapszabályokban rejlő kritikus buktatók megértése

3. Csapatszintű bevezetés

A vezetők megismertetik csapataikkal A megvalósítás 4 alapszabályát, és elkezdik alkalmazni.

Minden vezető visszatér a saját csapatához, és velük közösen egy félnapos megbeszélés keretében véglegesíti a saját LÉC-üket és eredményjelzőjüket, elkötelezetté teszi a csapat tagjait, és megtartja az első heti LÉC-ülést. E lépések teljesítésének határideje a vezetői minősítési folyamatban a bevezetés áttekintéssel foglalkozó beszámoló ülés (4.) időpontja.

4. A bevezetés áttekintése

A vezetők beszámolnak egymásnak és a FranklinCovey tanácsadónak a csapataikkal közösen véglegesített LÉC-ekről, sikerokozókról és eredményjelzőkről. Ez remek alkalom bármilyen felmerülő coaching- vagy támogatási igény megfogalmazására. Megvitatják az elvárásokat és a számonkérés rendjét, hogy a munkatársak csapatként működve kezdhessék el a megvalósítást.

5. Negyedéves beszámoló

Számadás az eredményről és ünneplés. A negyedéves beszámolón a vezetők és a csapattagok tájékoztatják egymást arról, hogy hogyan haladnak a céljaik megvalósításában. E beszámoló a folyamat kezdetétől fogva tudatosítja a vezetőkben, hogy nem pusztán képzésben, hanem komoly folyamatban vesznek részt. A fenntartható siker kulcsstényezői az eljárás szokásszerű alkalmazása és néhány hamar jelentkező látványos eredmény

Az eredményekről minden vezető a következő formában számol be:

- Milyen LÉC-ek lettek meghatározva, és miért?
- Milyen eredményt értek el (a sikerokozók és az eredményszámok bemutatása)
- Melyek az előző három hónap legfontosabb tanulságai? Milyen változások történtek a folyamat eredményeképpen?

Biztosítsa vezetőinek a legfontosabb célok megvalósításához szükséges tudást és eszközöket!

A FranklinCovey A megvalósítás 4 alapszabálya Vezetői felkészítési és minősítési folyamatra vonatkozó további információért keresse kapcsolattartóját, látogassa meg honlapunkat: <http://franklincovey.hu>, vagy hívja az (+36 1) 202-0448-at, hogy kapcsolatba léphessen szakértőinkkel, akik válaszolnak a kérdéseire.