

Jak w zwinny sposób projektować cele

czynniki sukcesu i wskaźniki KPI



GO Model Canvas[©]

Podręcznik designera

XELLECT | Tomasz Krzemiński
www.gomodelcanvas.pl

*Design Thinking
Agile Management*

Projekt okładki : Tomasz Krzemiński

Jak w zwinny sposób projektować cele, czynniki sukcesu i wskaźniki KPI.

GO Model Canvas - podręcznik designera (1.1)

Copyright 2016 © Tomasz Krzemiński. Wszelkie prawa zastrzeżone

All rights reserved

ISBN 978-83-944370-0-8 (ebook)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie fragmentu lub całości niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są znakami zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli. Autor oraz wydawnictwo dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenia praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawnictwo nie ponoszą, żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawca : XELLECT Tomasz Krzemiński <http://www.xellect.com>

(32) 748-45-08; xellect@xellect.com



O książce

Praca z menedżerami w wielu organizacjach, jest przepiętna entuzjazmem, który jest widoczny w dwóch momentach. Pierwszy jest związany z poszukiwaniem pomysłów, tworzeniem nowych idei i wyznaczaniem celów. Drugi, to ten w którym ludzie przekształcają swoje plany w rzeczywistość. Jednym z powodów do napisania tego podręcznika, było ułatwienie pracy tym osobom, które planują i realizują cele i chcą być w tych działaniach coraz skuteczniejsi.

Model biznesu i model celów to dwa ważne elementy planowania rozwoju każdej firmy. Model biznesu, to obraz tego w jaki sposób firma tworzy wartości i dostarcza je na rynek. Model celów przedstawia cele firmy oraz to, co jest niezbędne do ich realizacji. Popularnym narzędziem do projektowania modelu biznesu jest Business Model Canvas. Do projektowania modelu celów służy GO Model Canvas. Model biznesu + model celów = strategia.

Książka prezentuje metodę GO Model Canvas oraz zestaw narzędzi służący projektowaniu celów, czynników sukcesu oraz wskaźników KPI. Każdy z rozdziałów prowadzi czytelnika przez poszczególne etapy projektowania i przygotowuje do zastosowania GO Model Canvas w projektowaniu własnego modelu celów. GO Model Canvas jest metodą, którą można zastosować do projektowania celów zarówno w kontekście osobistym, jak również biznesowym. W tym wydaniu tematem wiodącym jest biznes i wielowymiarowy rozwój firmy.

Tomasz Krzemiński, 14 Luty 2016

Wprowadzenie

„Możemy osiągnąć wszystko to, co sobie wyobrazimy, lecz by to zrobić potrzebujemy przedsiębiorczości!” (Mario Raich)

Wszystko to, co zostało wynalezione w historii ludzkości miało swój początek w umyśle. Początkowo była tylko „iskra” – idea. Sama kreatywność nie zmienia świata; wymaga przedsiębiorczości, aby przekształcić idee w rzeczywistość. Przedsiębiorczość ciągle kształtuje nasz świat; jest najmocniejszą siłą powodującą zmiany i transformację. Jest ludzką zdolnością do podjęcia pomysłu, wzięcia odpowiedzialności za jego realizację, zorganizowania niezbędnych zasobów i wprowadzenia go w życie, tak aby stworzyć nowe wartości. Jeśli koncentruje się na właściwych wartościach, jest kluczową siłą tworzącą jakość życia.

W mojej profesjonalnej części życia, podczas pracy z zespołami w różnych miejscach na całym świecie, widziałem magię ciągłego przekształcania idei w rzeczywistość. GO Model Canvas, to narzędzie które wspiera przejście od pomysłu do rzeczywistości. Ma szerokie zastosowanie i jest łatwe w użyciu. Pierwszy raz miałem okazję poznać GO Model Canvas podczas realizacji programu związanego z rozwojem Liderów Innowacji, gdzie ułatwiło wdrożenie zaprojektowanego biznesu.

Tomasz Krzeziński przygotował doskonałe narzędzie ułatwiające wdrożenie i monitoring planów dla zespołów projektowych, tworzących innowację i planujących strategię. To efekt dwóch dekad jego praktyki we współpracy z wieloma firmami i organizacjami z różnych branż. W ostatnim czasie pojęcie “Canvas” zostało spopularyzowane przez Alexandra Osterwaldera szwajcarskiego konsultanta, znanego jako autora Business Model Canvas.

**Mario Raich, Visiting Professor at ESADE Business School in Barcelona
and Managing Director Innovation Services at Frei+Raich Ltd. in Zurich.**

Zurich 14.02.2016

O autorze



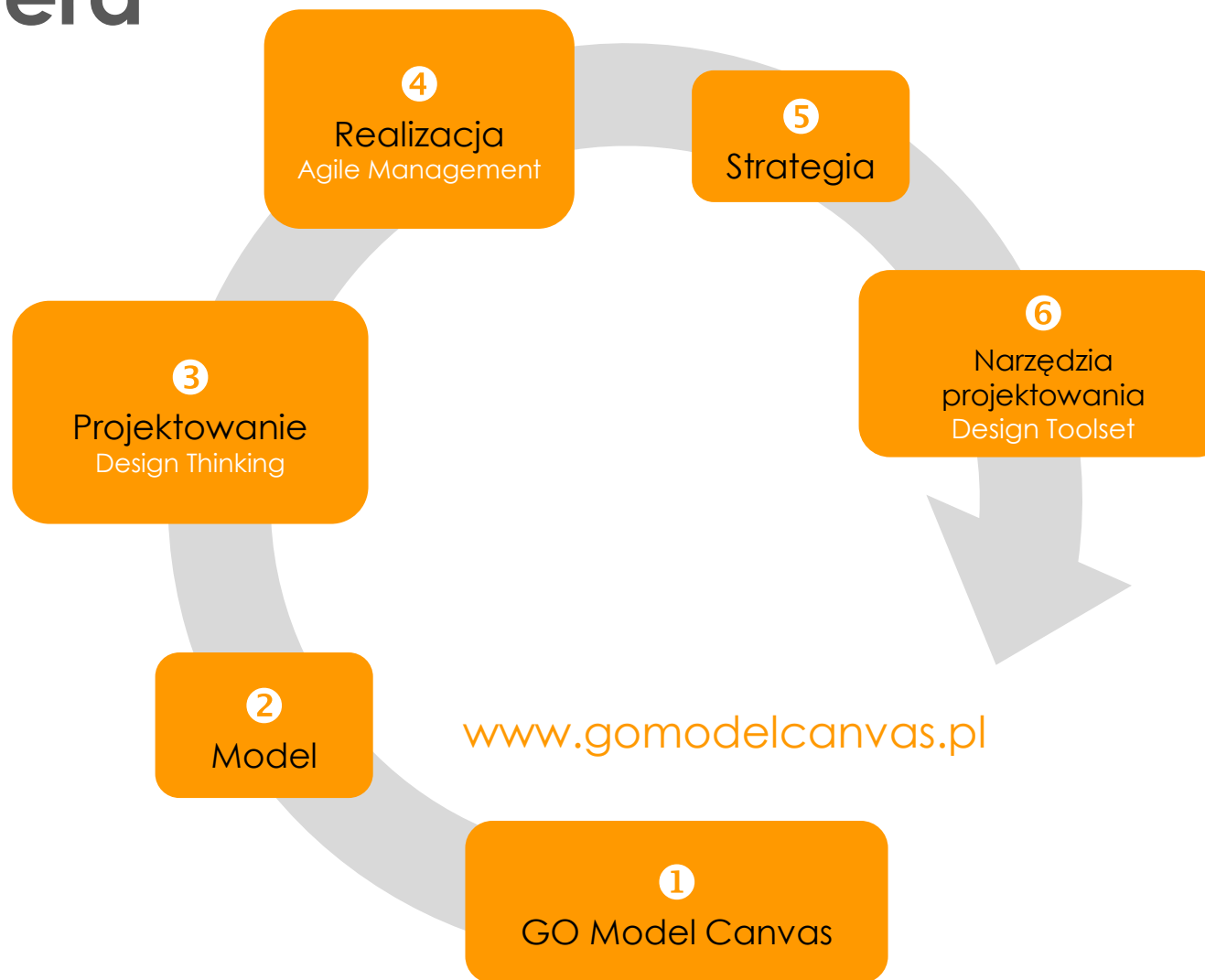
Tomasz Krzeziński – menedżer, konsultant, designer. Specjalista w zakresie planowania strategii. Pasjonuje się rozwojem metod i systemów zarządzania. Autor metody GO Model Canvas. Realizuje projekty ukierunkowane na podnoszenie skuteczności organizacyjnej. Uczestniczy w realizacji procesów zmian oraz kształtowaniu postaw pracowników. Pracuje z zarzadcami i menedżerami wszystkich szczebli. Posiada praktyczne doświadczenia w zarządzaniu projektami wdrożeniowymi w obszarach strategii organizacyjnych, performance management oraz lean management (Smart Factory). Zajmuje się modelowaniem biznesu, rozwojem innowacji oraz tworzeniem nowych przedsięwzięć biznesowych. Właściciel firmy Xellect. Pełnił funkcje menedżerskie w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych w działach organizacyjnych oraz strategii zarządzania. Zajmował się restrukturyzacją przedsiębiorstw w branży hutniczej. Był pracownikiem naukowym Politechniki Śląskiej. Pełnił funkcję prezesa jednego z najstarszych klubów tenisowych w Polsce. Jako konsultant i trener brał udział w Rządowym Projekcie-Polsko Szwajcarskim ukierunkowanym na rozwój przedsiębiorczości. Absolwent Politechniki Śląskiej kierunków zarządzania oraz informatyki. Certyfikowany trener zarządzania ze specjalizacją planowanie strategiczne. Członek stowarzyszeń Promentor oraz Matrik.

tomasz@gomodelcanvas.pl

Podręcznik designera

Książka jest podzielona na 6 części:

- 1 **GO Model Canvas**- co to jest oraz jak i gdzie zastosować metodę. Wprowadzenie do metody, jej przeznaczenie, możliwości zastosowania;
- 2 **Model**- część budująca ogólny pogląd na możliwości zastosowania metody, zawiera krótką charakterystykę wszystkich etapów projektowania;
- 3 **Projektowanie** [design thinking]- to główna część podręcznika. Zawiera szczegóły, narzędzia, przykłady i praktyczne wskazówki dotyczące projektowania celów z GO Model Canvas;
- 4 **Realizacja** [agile management]- obejmuje wskazówki dotyczące przygotowania systemu zwinnego zarządzania wspierającego realizację celów zaprojektowanych z GO Model Canvas;
- 5 **Strategia**- w tej części czytelnik dowie się jak GO Model Canvas wspiera projektowanie strategii;
- 6 **Narzędzia projektowania** [design toolset]- zbiór narzędzi wspierających projektowanie celów.



Spis treści

■ 1.GO MODEL CANVAS

Poznaj metodę

[1.1. Wprowadzenie](#) (4)

[1.2. Co to jest?](#) (14)

[1.3. Wartości metody](#) (23)

[1.4. Projektowanie celów](#) (30)

■ 2.MODEL

Przygotowanie do projektowania

[2.1. Cele i planowanie](#) (38)

[2.2. Możliwości projektowania](#) (51)

[2.3. Kontekst projektowania](#) (53)

[2.4. Etapy projektowania](#) (57)

[2.5. Techniki projektowania](#) (65)

■ 3.PROJEKTOWANIE [design thinking]

Praktyka projektowania celów

[3.1. Model celów](#) (68)

[3.1.1 Projektowanie celu głównego](#) (72)

[3.1.2 Projektowanie czynników sukcesu](#) (93)

[3.1.2.1 Wskazanie czynników sukcesu](#) (103)

[3.1.2.2 Wybór czynników sukcesu](#) (110)

[3.1.2.3 Analiza czynników sukcesu](#) (120)

[3.1.3 Projektowanie celów pośrednich](#) (132)

[3.1.4 Projektowanie wskaźników KPI](#) (142)

[3.2. Pola wsparcia](#) (159)

[3.2.1 Charakterystyka pól wsparcia](#) (163)

[3.2.2 Pola wsparcia – inicjatywy](#) (168)

[3.2.3 Pola wsparcia – informacje](#) (185)

[3.2.4. Pola wsparcia – integracja](#) (194)

[3.2.5. Pola wsparcia – przykłady](#) (197)

[3.3. Architektura celów](#) (203)

[3.3.1 Projektowanie architektury](#) (207)

[3.3.2. Integrowanie celów](#) (219)

[3.3.3. Benchmarking](#) (234)

Spis treści

■ 4.REALIZACJA [agile management]

Zastosuj zwinne zarządzanie

[4.1. System zwinnego zarządzania](#) (242)

[4.1.1 Zarządzanie realizacją celów](#) (252)

[4.1.2 Zarządzanie realizacją inicjatyw](#) (271)

■ 5.STATEGIA

Strategiczny kontekst projektowania

[5.1. Strategia jako plan](#) (282)

[5.2. Rodzaje planowania strategii](#) (285)

■ 6.NARZĘDZIA PROJEKTOWANIA

Design Toolset

[#1 - GO Model Canvas](#) (297)

[#2 - Bank czynników sukcesu](#) (298)

[#3 - Diagram relacji](#) (299)

[#4 - Tabela analityczna](#) (300)

[#5 - Baza KPI](#) (301)

[#6 - Arkusz warstw wsparcia](#) (302)

[#7 - Opis inicjatyw](#) (303)

[#8 - Metryczka informacyjna dla ryzyk](#) (304)

[#9 - Architektura celów](#) (305)

[#10 – Tablica do zwinnego zarządzania](#) (306)

[#11 – Tablica do zarządzania inicjatywami](#) (307)

W każdym z rozdziałów znajdziesz:

☑ - Instrukcje

ⓘ - Wiedzę

* - Cases (przykłady)

- Narzędzia

GO Model Canvas

1

Fragment prezentacji

[cel główny] [cel pośredni]

Goals & Objectives

Model Canvas

[model] [szablon]

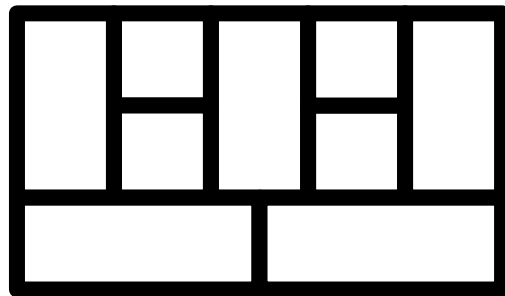
Model biznesu i model celów, to dwa ważne elementy planowania i rozwoju każdego biznesu

model biznesu + model celów = strategia

Model biznesu obrazuje w jaki sposób firma tworzy wartości i dostarcza je na rynek.

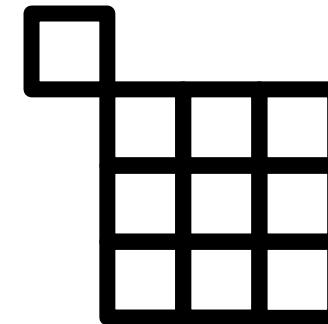
Model celów przedstawia cele rozwojowe firmy oraz to, co jest potrzebne do ich realizacji.

Business Model Canvas



Źródło: A.Osterwalder. Business Model Generation www.strategyzer.com

GO Model Canvas



GO Model Canvas

**Projektowanie
celów**



**Realizacja
celów**

Design Thinking
[myślenie projektowe]

Agile Management
[zwinne zarządzanie]

Projektowanie celów

Design Thinking [myślenie projektowe], to metoda poszukiwania, tworzenia i testowania nowych rozwiązań. Każdy z obszarów w którym się ją wykorzystuje wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi. **GO Model Canvas jest narzędziem, które pomaga zastosować Design Thinking do projektowania celów.** Projektant musi zadbać o przygotowanie koncepcji, ale także o zapisanie jej w formie zrozumiałej dla niego samego oraz dla innych.

Realizacja celów

Agile Management [zwinne zarządzanie], to szybkie i elastyczne podejście do zarządzania. Jest częścią wielu współczesnych organizacji. Wspiera rozwój, wdrażanie idei i realizację celów w trudno przewidywalnych warunkach. **GO Model Canvas ułatwia zastosowanie zwinnego zarządzania w pracy indywidualnej i zespołowej.** Zastosowanie zwinnego zarządzania wymaga dobrego ukierunkowania oraz koncentracji na priorytetach. To proces ciągłego doskonalenia i otwierania nowych możliwości.

GO Model Canvas ... dla kogo ?

Dla tych, którzy wyznaczają i realizują cele i chcą, to robić coraz skuteczniej

- ✓ Przedsiębiorcy
- ✓ Liderzy
- ✓ Właściciele firm
- ✓ Mentorzy i Coach'owie
- ✓ Trenerzy
- ✓ Konsultanci

każda z tych osób może zostać **designerem** ...



GO Model Canvas ułatwi zadania w sytuacjach kiedy chcesz wiedzieć ...

Co zaplanować?

Czy warto poświęcać czas na realizację celów które nie są tego warte? GO Model Canvas pomaga wybrać i realizować te cele, które mają wartość i przyniosą największe korzyści.

Jak zaplanować?

GO Model Canvas, to nie tylko metoda i narzędzia, ale także skuteczne sposoby postępowania w sytuacjach związanych z indywidualnym i zespołowym projektowaniem celów.

Jak zrealizować?

GO Model Canvas podnosi skuteczność w realizacji celów. Zwinnie zarządzaj - działaj szybko i elastycznie. Stopniowo otwieraj nowe możliwości rozwoju i wzbogacaj swoje plany.

GO Model Canvas pomoże w sytuacjach kiedy chcesz ...

Skoncentrować się na tym, co przyniesie najlepsze rezultaty

Nadmiarowość celów, to jedno z głównych ograniczeń w ich realizacji. Im więcej celów tym więcej problemów, które mogą pojawić się na drodze do ich osiągnięcia. Koncentracja na tym, co najważniejsze pozwoli lepiej wykorzystać twoją energię.

Uniknąć strat czasu na planowanie tego czego nie można zaplanować

Planuj to, co jest możliwe do zaplanowania. Przesadnie szczegółowe i długoterminowe planowanie w trudno przewidywalnym i zmiennym otoczeniu może okazać się stratą czasu. Szczegóły, które zaplanujesz dzisiaj już jutro mogą zmienić swoje znaczenie. Warto planować to, co jesteśmy w stanie przewidzieć?

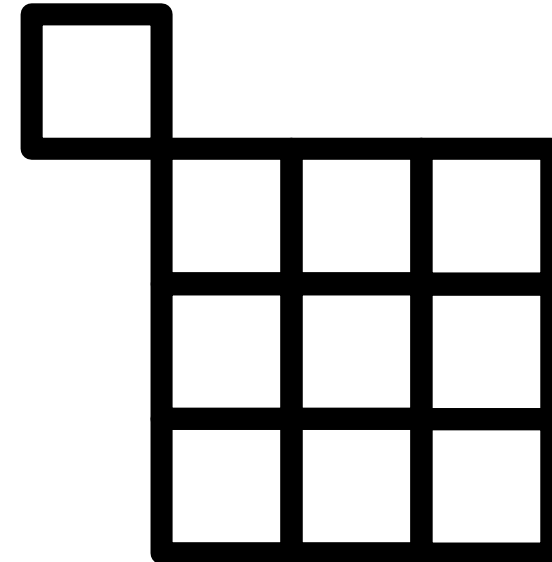
Zbudować zwinny system zarządzania

Zwinna organizacja jest w stanie przetransformować się z wymaganą szybkością. Zwinność i zdolność do ciągłego dostosowywania się do zmian, to kluczowe kompetencje współczesnych firm. Kiedy sytuacja się zmienia ludzie powinni być zdolni do otwierania nowych opcji rozwoju.

GO Model Canvas

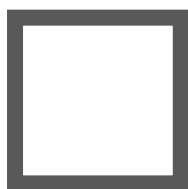
prosty i przejrzysty model celów

GO Model Canvas, pomaga zaprojektować cele.
Ułatwia i przyspiesza planowanie. Pozwala
zwizualizować cele w oparciu o prostą i przejrzystą
strukturę.

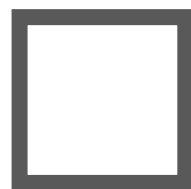


Cztery elementy GO Model Canvas

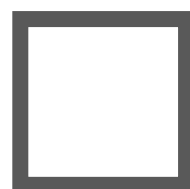
Co jest potrzebne do projektowania celów:



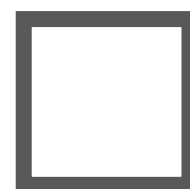
Cel główny
GOAL



Czynnik sukcesu
FACTOR



Cel pośredni
OBJECTIVE



Wskaźnik KPI
INDICATOR

GO Model Canvas

1

Chcesz rozwijać swoją firmę lub siebie.
Planujesz osiągnięcie celu.

Cel główny

2

Określasz to „co?” będzie ważne
z punktu widzenia realizacji celu głównego.

Czynniki
sukcesu

3

Określasz cele pośrednie, które
doprowadzą cię do celu głównego.

Cele
pośrednie

4

Dobierasz wskaźniki, które pomogą
mierzyć postępy w realizacji celów.

Wskaźniki
KPI

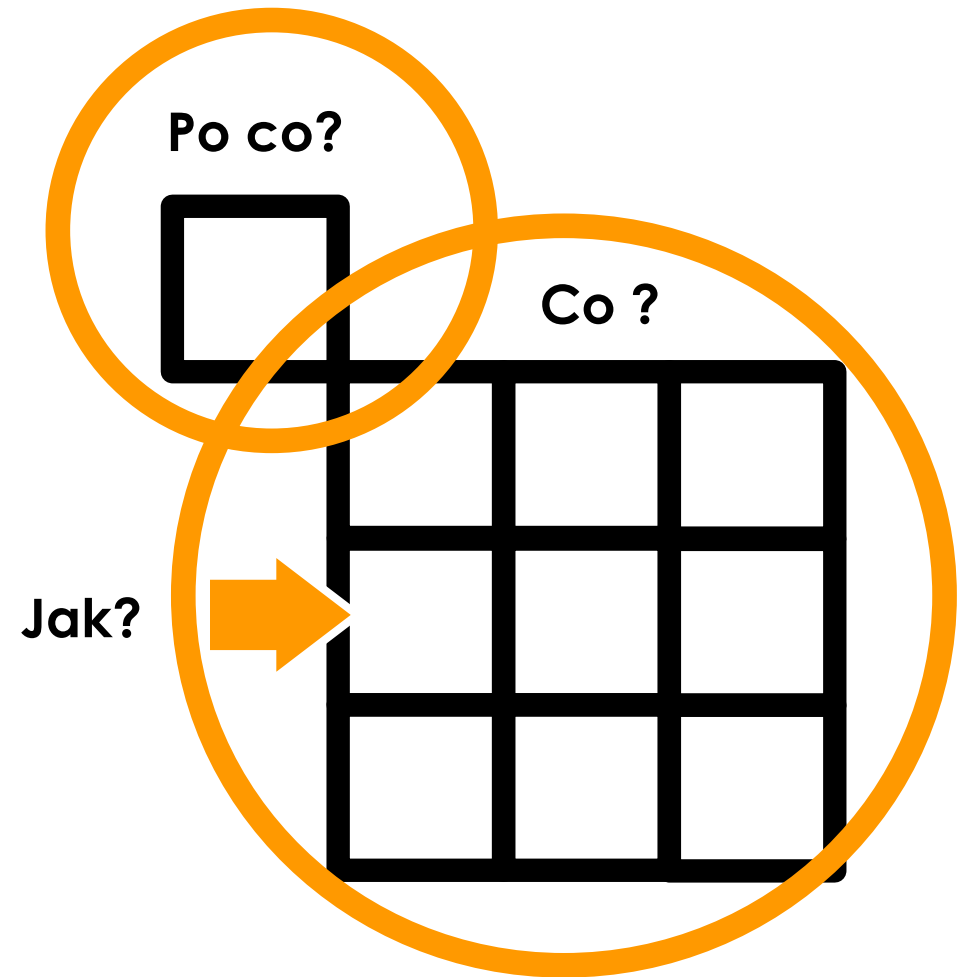
To model celów, które
chcesz zrealizować



Jasny obraz celów i sposobów ich realizacji

Ważny jest nie tylko rezultat, ale także „**po co**” i „**co**” należy zrobić, aby go osiągnąć. Mając jasny obraz tego „**co**” i „**po co**” o wiele łatwiej będzie odpowiedzieć na pytanie „**jak**”.

**To, co nie jest proste, nie będzie zrozumiałe.
Co nie jest zrozumiałe, nie będzie zrealizowane.**



GO Model Canvas elementy ...

Określa kierunek i intencje rozwoju. Zostanie osiągnięty przez realizację celów pośrednich.

Prowadzą do realizacji celu głównego. Realizacja wszystkich celów pośrednich składa się na realizację celu głównego.

Cel główny

Cele pośrednie

Wskaźniki

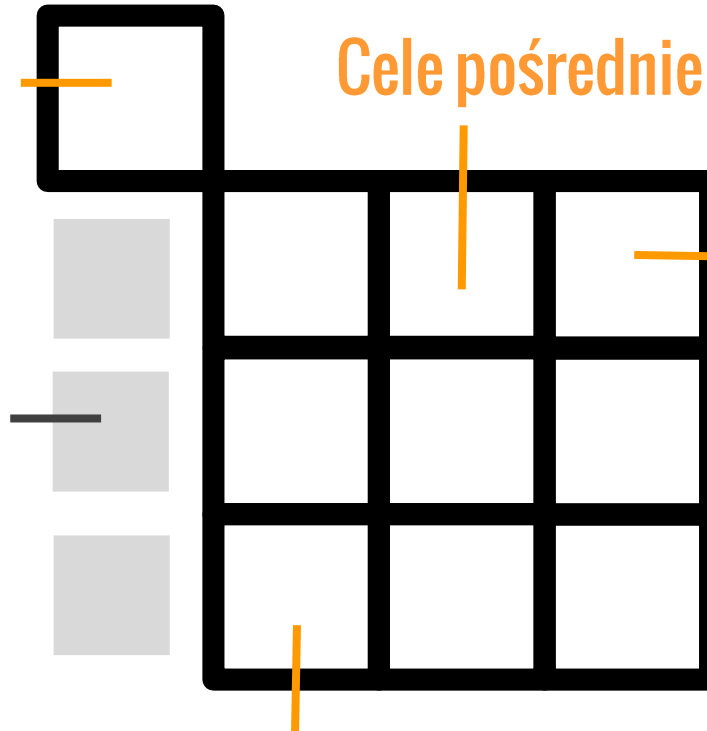
Pola wsparcia

Są dopasowane do celów pośrednich i odzwierciedlają postęp w realizacji tych celów.

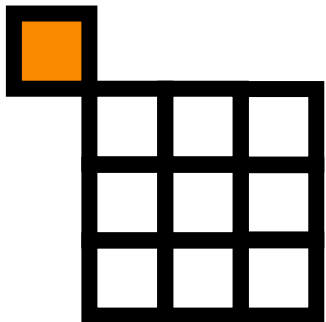
Zawierają elementy, które wspierają realizację celów pośrednich.

Czynniki sukcesu

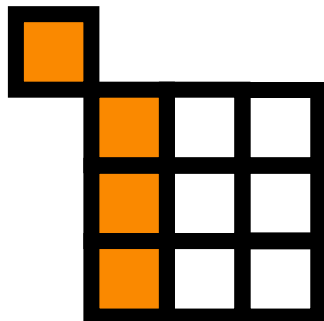
Ważne obszary z wpływem na realizację celu głównego. Są podstawą do określenia celów pośrednich.



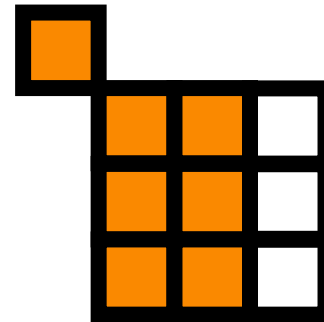
Jak zaprojektować model celów



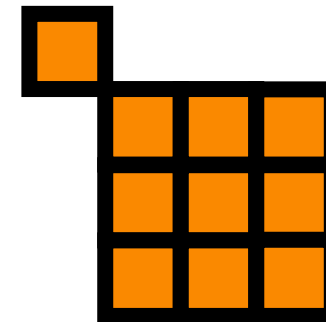
Krok 1
Określ cel główny



Krok 2
Wybierz czynniki sukcesu



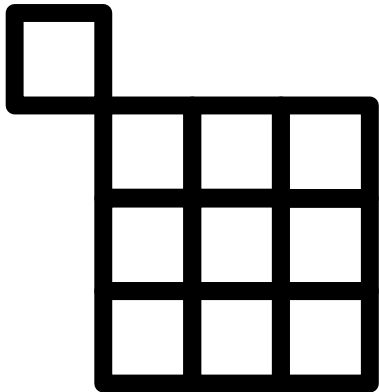
Krok 3
Określ cele pośrednie



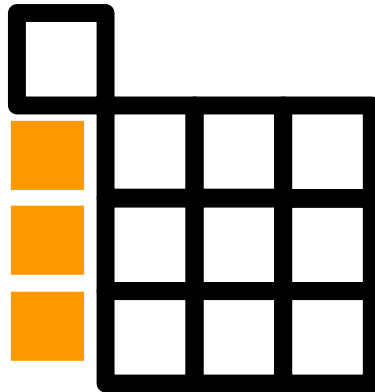
Krok 4
Wybierz wskaźniki KPI

GO Model Canvas

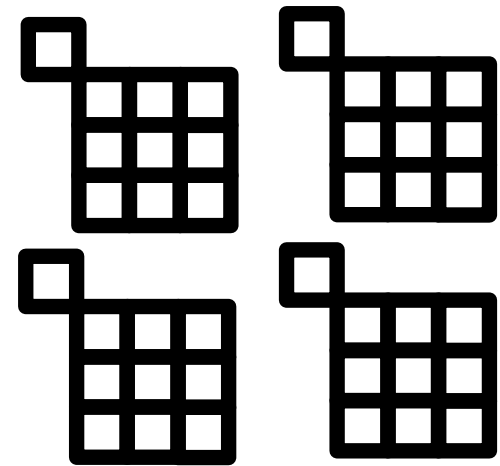
rezultaty projektowania



Prosty model celów dla osób,
działów, zespołów.



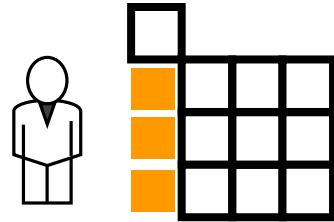
Model celów z inicjatywami
wspierającymi



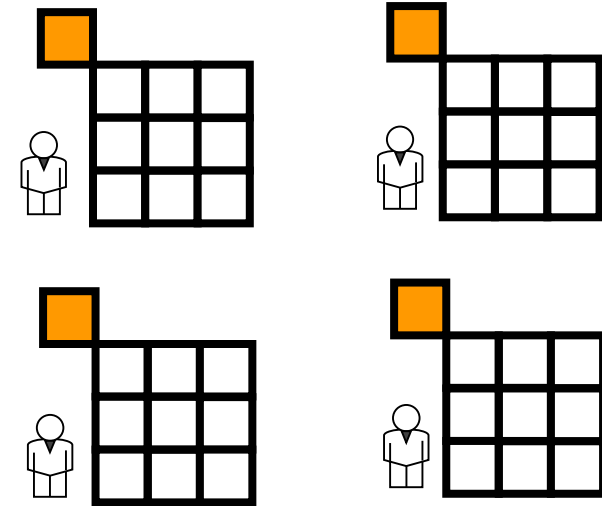
Architektura łącząca cele
z różnych obszarów.

Techniki projektowania celów

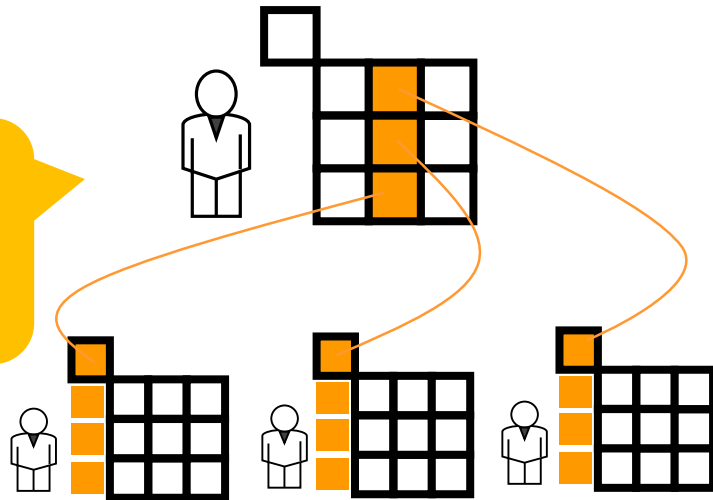
Indywidualne projektowanie celów. Prosty model celów np. w rozwoju osobistym.



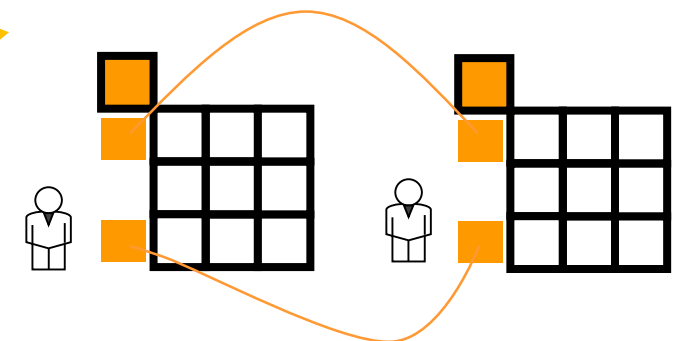
Zespołowe projektowanie celów. Indywidualne modele celów, zaprojektowane w oparciu o taki sam cel główny.



Zespołowe projektowanie celów. Wielopoziomowa architektura obrazująca cele w strategii firmy.

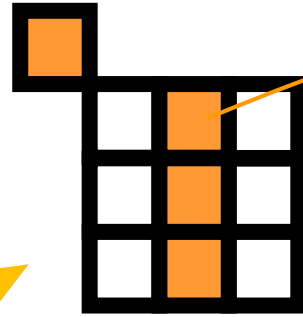


Projektowanie celów z partnerem. Wzajemne wsparcie w realizacji różnych celów. Modele zintegrowane polami wsparcia.



Integrowanie celów we współpracy

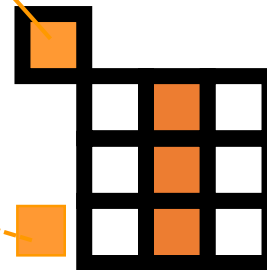
SZEF FIRMY



Kanwa strategii
główniej firmy

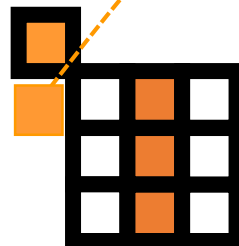


SZEF DZIAŁU INNOWACJI



Kanwa działu
Innowacji

SZEF DZIAŁU HR

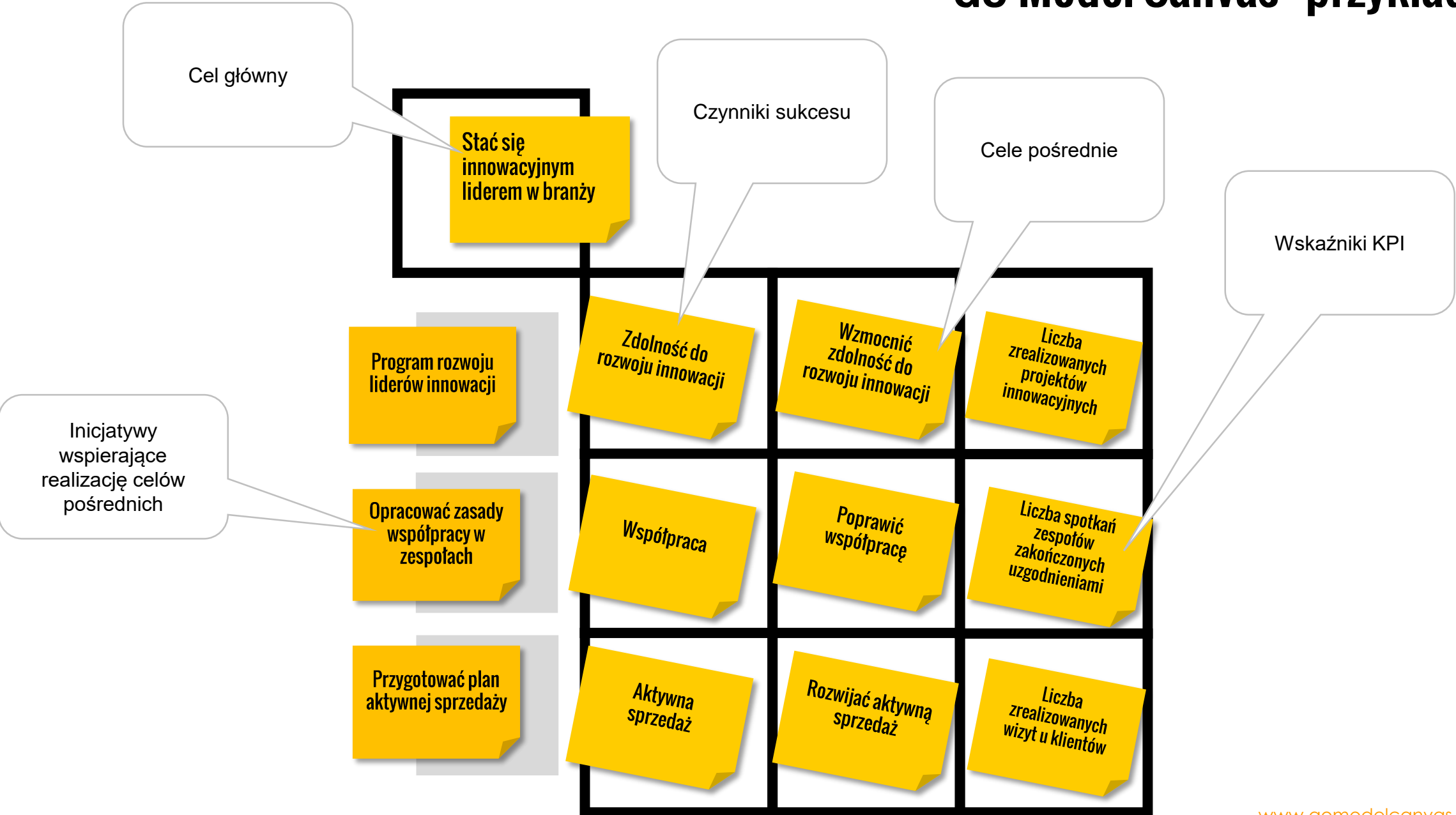


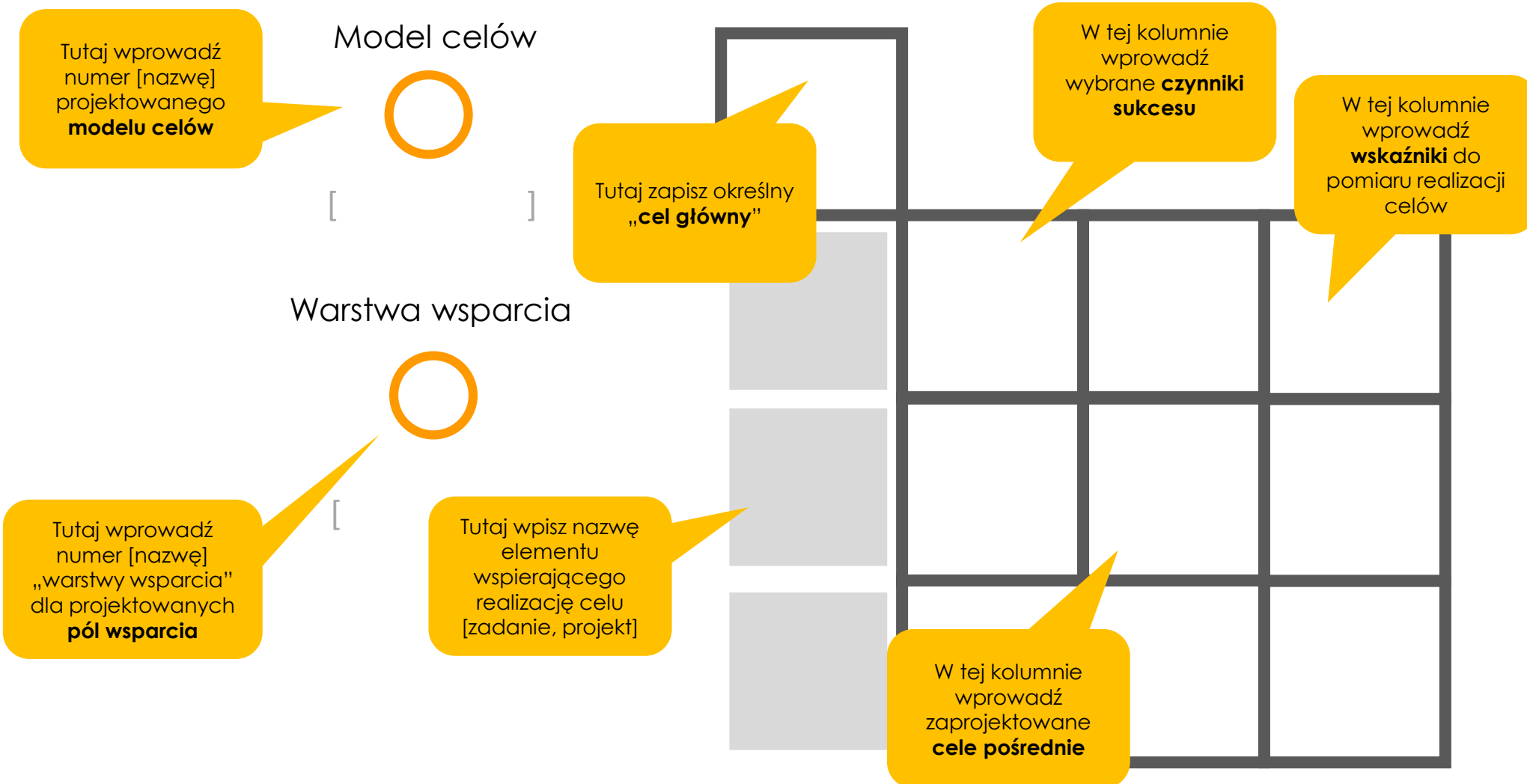
Kanwa
działu
HR

Zintegrowanie
celów za pomocą
pola wsparcia

Jaki cel powinien
zrealizować HR, aby
wsprzeć nasze cele

GO Model Canvas - przykład





Wartości GO Model Canvas

...to, jasny i zrozumiały plan

Planowanie jest ważnym elementem naszego życia. Planujemy i określamy cele, często angażując przy tym swoich partnerów i zespoły. Realizacja planów zależy w dużym stopniu od przygotowania ich w sposób prosty i zrozumiały.

...to, szybkie i wielowymiarowe podejście

Dynamika otoczenia wymaga testowania wielu założeń i ciągłego doskonalenia. Rozwijamy nowe przedsięwzięcia, poszukując innowacyjnych idei. Wyzwaniem staje się konieczność szybkiego i wielowymiarowego planowania we współpracy z naszymi partnerami

...to, elastyczność i swoboda

W planowaniu i realizacji celów ważna jest proaktywność. Poszukiwanie idei i tworzenie koncepcji rozwoju wymaga elastycznych metod ułatwiających współdziałanie.

...to, spójność i harmonia

Ważna jest zdolność do tworzenia i zapisywania strategii w postaci spójnych planów i charyzmatyczna wizja ich realizacji jako warunek sukcesu wdrożenia

...to, koncentracja na priorytetach

Im więcej elementów będą zawierać nasze plany tym więcej czasu trzeba będzie poświęcić na rozwiązywanie problemów. W takich warunkach liczy się efektywność i umiejętność skoncentrowania energii na tym, co najważniejsze.

...to, integracja i współpraca

Planowanie i realizacja celów wymaga współpracy i umiejętności integrowania wspólnych idei. To najlepsza droga do otwierania nowych możliwości rozwoju.

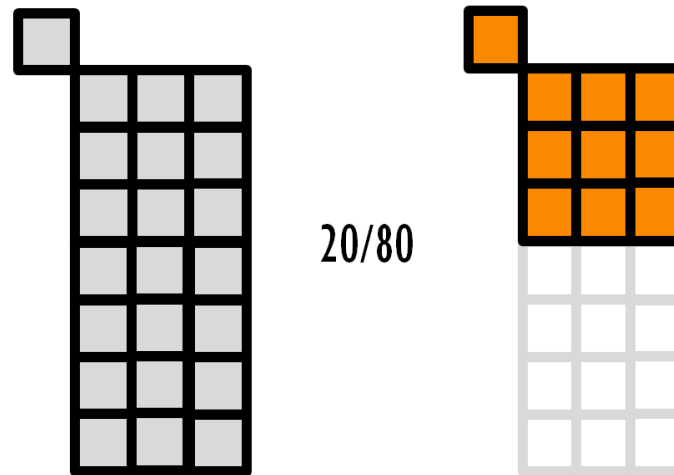
Koncentracja na tym, co ważne

Jednym z głównych założeń w projektowaniu celów za pomocą „GO Model Canvas” jest efektywne skierowanie energii. Określanie celów w oparciu o strukturę „3 x 3” z jednej strony zapewnia prostotę i przejrzystość z drugiej zaś zachęca do dokonywania wyborów służących koncentrowaniu się na działaniach najbardziej wartościowych.

Nie chodzi o to, aby zrealizować cel pokonując skomplikowaną i trudną drogę, ale o to aby wybrać to, co kluczowe i z tego skomponować skuteczny plan rozwoju.

Poczucie nadmiaru celów często przekłada się na brak przekonania o realnej możliwości ich realizacji.

Zasada Pareto – reguła 80/20 - doskonale odzwierciedla udział kluczowych działań w tworzeniu wartości.



Takie podejście do projektowania wyeliminuje lub przeniesie na dalszy plan elementy, które wnoszą tylko niewielką wartość do realizacji całości. Pozwoli to w pewnym sensie pozbyć się elementów bez znaczenia dla realizacji celu głównego i dzięki temu

działać szybciej i bardziej efektywnie. Im więcej celów wyznaczasz tym więcej problemów będziesz musiał rozwiązać po drodze do ich realizacji. Dlatego warto ograniczyć liczbę celów, które pozostają do zrealizowania w jednym czasie.

Kompozycja celów

Praca z kanwą koncentruje planowanie na koncepcji działania bardziej niż na „liczbach” rozumianych jako wymierne rezultaty. Bez dobrze określonych celów i powiązanych z nimi działań wyniki nie pojawią się.

Kompozycja celów zapisana w GO Model Canvas obrazuje „co” należy zrobić, aby osiągnąć rezultat, a nie na samym rezultacie.

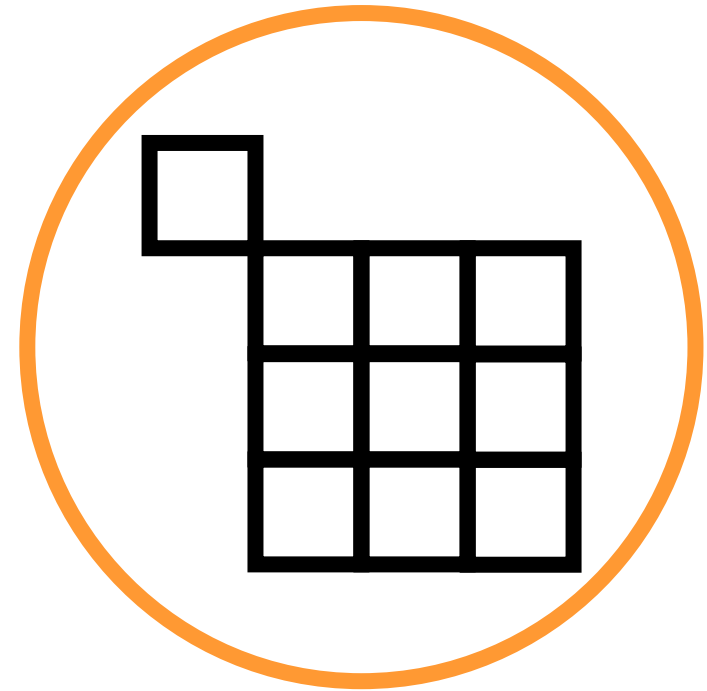
Dzięki takiemu podejściu omijamy jedną z mentalnych barier występujących na etapie planowania, która powoduje, że myśląc o „liczbach”, często zapominamy „co?” i „po co?” robimy.

GO Model Canvas nie lekceważy rezultatów, lecz kładzie nacisk na lepsze zrozumienie tego w jaki sposób je osiągnąć.

Jeśli dasz menedżerowi liczbowy cel, osiągnie go, nawet jeżeli robiąc to, zniszczy firmę

W. Edwards Deming

~~8012335643
2487114582
3009111356
1342778435~~



Projektowanie celów

Współczesne podejście do planowania można rozpatrywać w dwóch wymiarach. Pierwszy wymiar ma charakter „wizualny” wykorzystujący modele, mapy strategiczne oraz kanwy. Takie podejście umożliwia obrazowe przedstawienie struktury celów i istniejących pomiędzy nimi powiązań. Stosowanie form graficznych lepiej dociera do wyobraźni, ułatwia zaangażowanie w proces planowania celów i podnosi prawdopodobieństwo zrozumienia sensu ich realizacji.

Drugi wymiar można określić jako „klasyczne” planowanie z wykorzystaniem tabel, kart celów, kart wyników. Są to narzędzia których kluczowym elementem są dane odnoszące się do określonych celów. Najczęściej w postaci targetów, terminów, poziomu realizacji itp. Narzędzia te opierają się o informacje konkretyzujące poziom oczekiwanych rezultatów.

Metody wizualne reprezentują podejście do projektowania celów bez obciążania nadmierną ilością danych. Mają charakter koncepcyjny i pobudzają wyobraźnię.

Wizualizacja celów pozwala lepiej je poznać i dostrzegać okazje do tworzenia nowych możliwości rozwoju. Pozwala także lepiej zorganizować pracę na etapie realizacji celów.

Doskonale nadają się do zespołowego podejścia w procesie planowania. Oczywiście zaprojektowany graficzny „obraz” celów może znaleźć ostatecznie swoje odzwierciedlenie w arkuszach celów lub kartach wyników. To tam są określane konkrety precyzujące cele.

Jednak przygotowana wcześniej wizualizacja celów w znacznym stopniu ułatwia przeniesienie

celów do takich właśnie narzędzi i tabel skracając czas potrzebny na uzgodnienia.

Ważne jest mentalne nastawienie do planowania – łatwiej jest uzyskać porozumienie dotyczące „liczb”, jeśli najpierw zbudujemy konsensus dotyczący struktury i sensowności celów przedstawionych w formie zrozumiałego obrazu.

Dlatego warto wykorzystywać metody ułatwiające wyznaczanie celów oparte o techniki wizualne takie jak:

Design Thinking

Model

Fragment prezentacyjny

2

Instrukcja

Przygotowanie do projektowania celów



Instrukcja

CEL: Poznaj ogólne zasady projektowania celów z GO Model Canvas.

REZULTAT: Przygotowanie do zaprojektowania własnych celów.

CZEGO POTRZEBUJESZ: Zapoznaj się z kluczowymi krokami procesu projektowania. Poznaj zasady projektowania modelu, pól wsparcia oraz architektury celów. Postaraj się odkryć i zrozumieć rezultaty każdego z etapów projektowania. Poszukaj inspiracji do praktycznego zastosowania GO Model Canvas.

WAŻNE PYTANIA

W jakim kontekście zastosujesz GO Model Canvas? Czy będziesz projektował cele sam, czy z zespołem? Czy potrzebujesz prostego modelu celów, czy bardziej złożonej architektury?

KLUCZOWE ZAGADNIENIA

1

Design Thinking

Projektowanie stało się współczesną „duszą” planowania, a świat potrzebuje osób wyposażonych w tego rodzaju umiejętności...

 [str.38](#)

2

Możliwości

Korzystając z GO Model Canvas możesz zaprojektować: model celów, pola wsparcia oraz architekturę celów...

 [str.51](#)

3

Inspiracja

Projektowanie celów odbywa się w określonym kontekście. Kontekst stanowi punkt odniesienia do naszych planów i jest źródłem inspiracji, marzeń oraz wyzwań...

 [str.53](#)

4

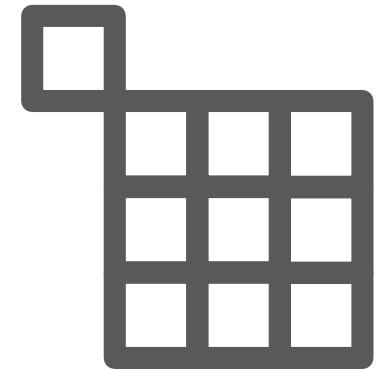
Etapy projektowania

Projektowanie celów składa się z kilku etapów wspieranych dopasowanymi do nich narzędziami...

 [str.57](#)

2.4

Etapy projektowania



Etap 1 Określ cel główny

Na tym etapie zaprojektujesz cel główny.

To pierwszy krok do przygotowania modelu celów za pomocą GO Model Canvas.

Cel główny wyznacza kierunek odpowiada na pytanie „po co?” planujesz rozwój.

W kontekście rozwoju osobistego cel taki może brzmieć np. „być szczęśliwym człowiekiem”, natomiast w biznesowym „stać się liderem na rynku”. Cel główny ma charakter ogólny i nadaje

kierunek działaniom. Nie decyduj się od razu na wybór jednego celu, który jako pierwszy przyszedł ci do głowy. Zastanów się, czy widzisz inne cele, które warto zrealizować. Rozważ, czy istnieje taki cel, dzięki któremu będziesz mógł przy okazji osiągnąć także inne równorzędne cele. Sprawdź różne kompozycje, a jeśli okaże się że tak wybierz ten cel jako główny.

Projektowanie celu głównego [str. 72](#)

Jak mógłby brzmieć twój cel główny - „po co”, planujesz rozwój?



Etap 2 Określ czynniki sukcesu

Na drugim etapie zaprojektujesz czynniki sukcesu.

Czynniki sukcesu, czyli to „co” ma znaczący wpływ na realizację celu głównego.

Do czynników sukcesu zaliczają się: aktywności, zadania, zasoby, obszary o szczególnym znaczeniu dla realizacji celu głównego. Może być ich wiele, jednak ostatecznie należy wybrać te, które są najważniejsze.

Zastanawiając się nad wyborem czynników sukcesu nie myśl o sposobach osiągnięcia celu z którym są powiązane. Skoncentruj się na tym „co? jest ważne w realizacji tego celu, a nie „jak?” to zrobić.

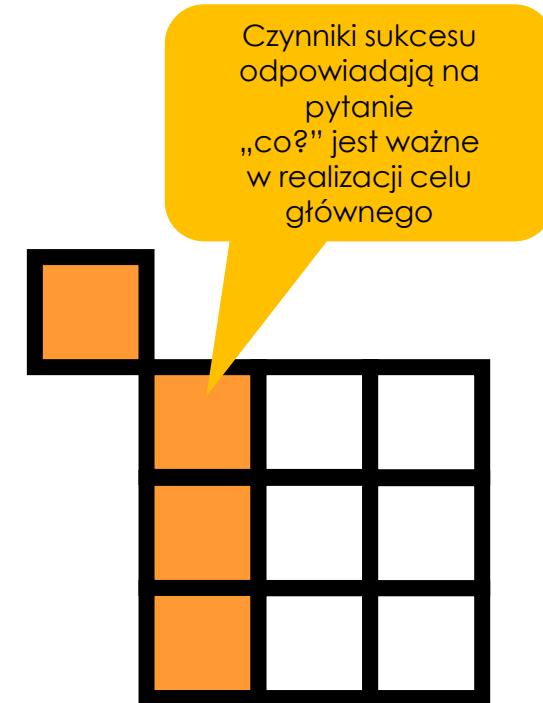
Dla osobistego celu głównego, który brzmi „być szczęśliwym człowiekiem”, czynniki sukcesu to np.: rodzina, zdrowie, hobby, przyjaciele, środowisko,

wypoczynek. To one mogą mieć znaczący wpływ na jego osiągnięcie. Dla celu biznesowego „stać się liderem na rynku” mogą nimi być: relacje z klientami, aktywna sprzedaż, marketing, obsługa klientów, partnerzy biznesowi, zasoby osobowe itp.

Czynniki sukcesu muszą być przeanalizowane, zanim staną się podstawą do projektowania celów pośrednich. Analiza czynników sukcesu służy określeniu „luk” pomiędzy tym co jest , a tym co powinno być.

„Co?” - jakie czynniki sukcesu mógłbyś wziąć pod uwagę przy realizacji swojego celu głównego?

Projektowanie czynników sukcesu [str. 93](#)



Etap 3 Wyznacz cele pośrednie

Na trzecim etapie zaprojektujesz cele pośrednie, których realizacja złoży się na osiągnięciu celu głównego.

Realizacja celów pośrednich zapisanych w modelu prowadzi do osiągnięcia celu głównego.

Podstawą do określenia celów pośrednich są wybrane czynniki sukcesu. Cele pośrednie pokazują intencje rozwoju dla każdego z wybranych czynników sukcesu. Intencje mają swoje źródło w „lukach” zidentyfikowanych podczas analizy czynników sukcesu. Formułowanie celów pośrednich będzie wygodniejsze jeśli użyjesz tzw. „czasowników rozwojowych”, zaprezentowanych w poprzednim rozdziale.

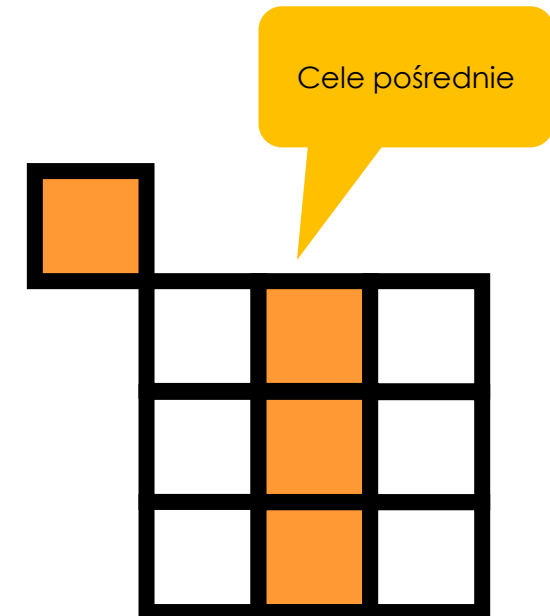
Jeśli np. czynnikiem sukcesu dla celu głównego „być szczęśliwym człowiekiem”, jest „zdrowie”, wówczas cel sformułowany na jego podstawie może brzmieć np. „poprawić zdrowie”.

Dla celu biznesowego „stać się liderem na rynku” i dopasowanym do niego czynnikiem sukcesu określonym jako „aktywna sprzedaż”, cel pośredni może brzmieć np. „rozwijać aktywną sprzedaż”

Przeprowadzenie analizy wybranych czynników sukcesu jest konieczne do właściwego sformułowania celów pośrednich.

Spróbuj sformułować cel pośredni dla wybranego czynnika sukcesu.

Projektowanie celów pośrednich [str.132](#)



Etap 4 Dopasuj wskaźniki KPI

Na tym etapie zaprojektujesz wskaźniki KPI [Key Performance Indicators] odzwierciedlające postępy w realizacji celów.

Wskaźniki KPI są dopasowane do celów pośrednich i odzwierciedlają postępy w ich realizacji.

Na etapie projektowania wskaźników warto posłużyć się pytaniem – „po czym poznasz, że robisz postępy w realizacji celu?”.

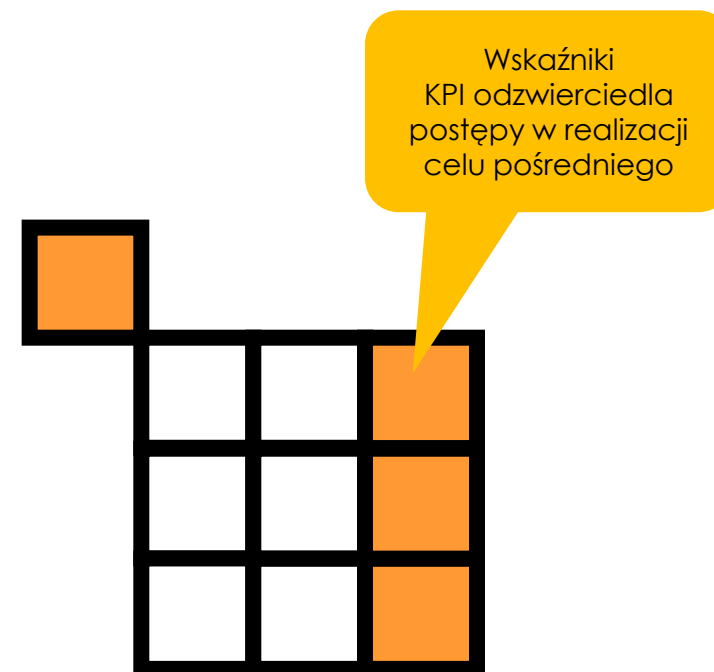
Każdy cel pośredni zapisany w kanwie powinien mieć dopasowany jeden wskaźnik. Wskaźniki KPI mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy, mogą być formułowane jako wskaźniki proste lub złożone.

W kontekście osobistym dla celu pośredniego „poprawić zdrowie” wskaźnikiem może być np.

„liczba przeprowadzonych badań kontrolnych” , a dla celu w kontekście biznesowym brzmiącego „rozwijać aktywną sprzedaż” np. „liczba wizyt u nowych klientów”.

Po czym poznasz, że robisz postępy w realizacji celów pośrednich?

Projektowanie wskaźników KPI [str.142](#)



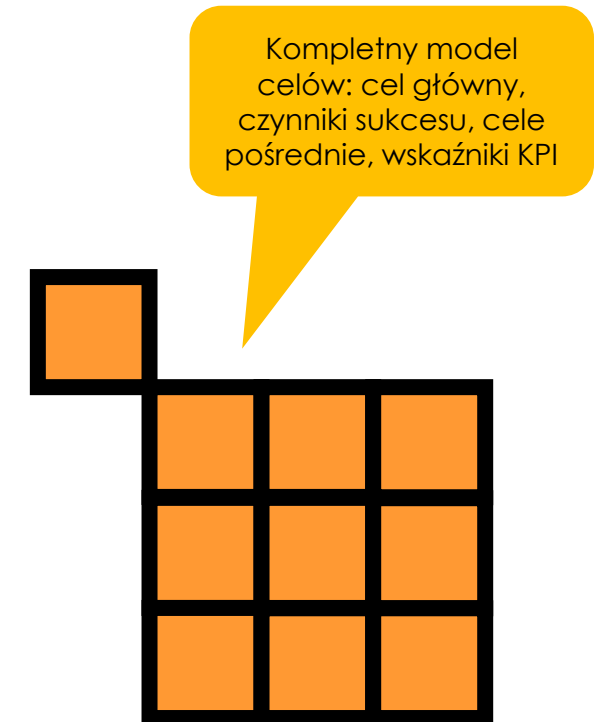
... model celów

Dochodząc do tego etapu przygotowałeś kompletny model celów. Określiłeś cel główny, wiesz także „co?” trzeba zrobić, aby go osiągnąć. Sprecyzowałeś swoje priorytety rozwojowe i wiesz w jaki sposób będziesz mierzyć postępy w ich realizacji.

Model celów jest podstawą do projektowania pól wsparcia oraz architektury celów. Możesz go łatwo modyfikować i aktualizować. Jest dobrym narzędziem do komunikowania swoich planów oraz integrowania ich z planami innych.

Postępując się kanwą o wiele łatwiej będzie wyjaśnić „po co?” planowałeś rozwój i „co?” jest potrzebne, aby zrealizować swoje cele.

Teraz czas, pomyśleć „jak?” zrealizować te cele.



Etap 5 Projektowanie pól wsparcia

Na tym etapie zaprojektujesz pola wsparcia, czyli inicjatywy i informacje wspierające realizację celów z modelu.

Pola wsparcia służą projektowaniu tego, co wspiera realizację celów lub jest ważne w ich realizacji.

Pola wsparcia odnoszą się do każdego z zapisanych w kanwie celów pośrednich.

W polach wsparcia mogą się znaleźć: zadania, projekty, ryzyka, zasoby, targety etc. Oczywiście od projektującego zależy do czego przeznaczy pola wsparcia i ile „warstw wsparcia” zaprojektuje. Jako kluczowe w projektowaniu pól wsparcia należy potraktować inicjatywy – czyli zadania i projekty związane z realizacją celów.

To nieodzowny element niezbędny w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie „jak?” zrealizować cele. Ważną funkcją pól wsparcia jest funkcja integrująca cele z różnych modeli.

Dla zapisanego osobistego celu „poprawić zdrowie” inicjatywa (projekt) zapisany w polu wsparcia może być określony jako „ochrona zdrowia” – inicjatywa taka może obejmować kilka zadań w postaci wizyt u lekarzy specjalistów połączonych z badaniami lub zabiegami.

Dla celu biznesowego „rozwijać sprzedaż bezpośrednią” w polu wsparcia może się znaleźć zadanie „wytypować kluczowych klientów” lub „przygotować plan spotkań z klientami” – realizacja tych zadań wprowadzi zmianę korzystną dla celu z którym są powiązane.

Na tym etapie ważny jest pomysł „jak” wesprzeć realizację każdego z celów pośrednich.

Projektowanie pól wsparcia [str.159](#)



Etap 6 Architektura celów

Model celów można potraktować jako punkt wyjścia do stworzenia bardziej rozbudowanej architektury.

Architektura celów składa się z kilku połączonych ze sobą modeli celów należących do różnych osób lub obszarów.

Architektura integruje określone obszary podnosząc jakość współpracy podczas realizacji wspólnych celów.

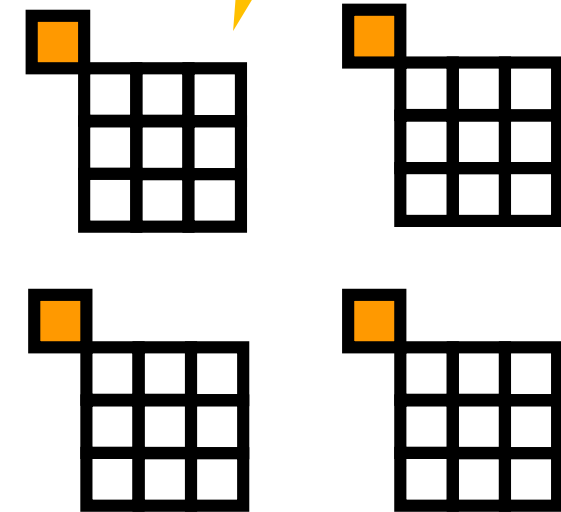
Przygotowanie architektury celów w oparciu o GO Model Canvas jest procesem wielowymiarowym i przydatnym w: opisywaniu strategii firmy, integrowaniu celów osobistych z celami innych

osób, planowaniu rozwoju ze wsparciem np. coaching'owym lub mentoringowym. Architektura celów przyda się wszędzie tam, gdzie realizacja celów wymaga wsparcia, współpracy i integracji.

Podczas budowania architektury celów istotna jest znajomość zasad integrowania pojedynczych modeli celów.

Projektowanie architektury celów [str.203](#)

Architektura celów jest komponowana z kilku modeli celów



GO Model Canvas pakiet możliwości

www.gomodelcanvas.pl

e-Book

Poznaj metodę i jej wartości

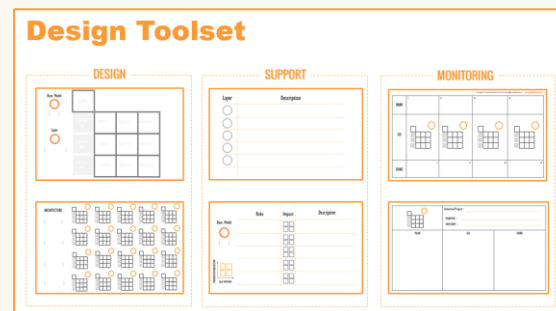
Korzystaj z Newslettera oraz dostępu do wiedzy, przykładów i doświadczeń ekspertów.



Design

Zastosuj metodę w praktyce

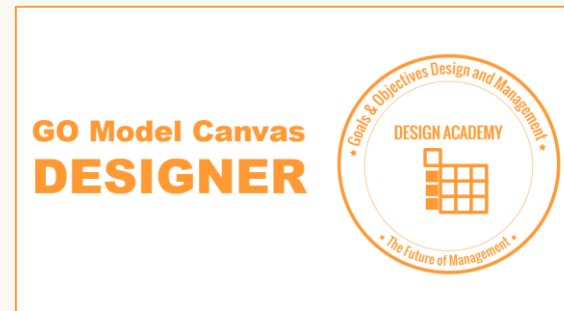
Zaprojektuj cele i strategię. Stwórz spójny plan postępując się przyjaznym pakietem narzędzi.



Warsztaty

Rozwijaj się jako Designer

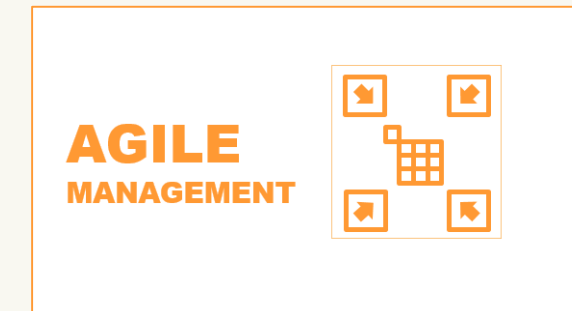
Bierz udział w szkoleniach. Projektuj cele i zaangażuj swój zespół w projektowanie strategii.



System

Realizuj cele i zwinnie zarządzaj

Przygotuj zwinny system zarządzania. Zadbaj o współpracę w realizacji wspólnych celów.



Zasoby on-line

Użytkownicy podręcznika mogą także po zarejestrowaniu korzystać z zasobów udostępnionych na stronie

www.gomodelcanvas.pl

Design Toolset

GO Model Canvas oraz inne narzędzia wspierające projektowanie celów.

Samples & Examples (S&E)

Przykłady zastosowania GO Model Canvas min. w takich obszarach jak rozwój innowacji, coaching, mentoring, rozwój osobisty, testowanie modeli biznesowych. Cele, czynniki sukcesu oraz baza wskaźników KPI.

Blog

Artykułu dotyczące zagadnień związanych z szeroko rozumianym planowaniem i wyznaczaniem celów. W tym także wskazówki i informacje dotyczące Design Thinking i Agile Management.

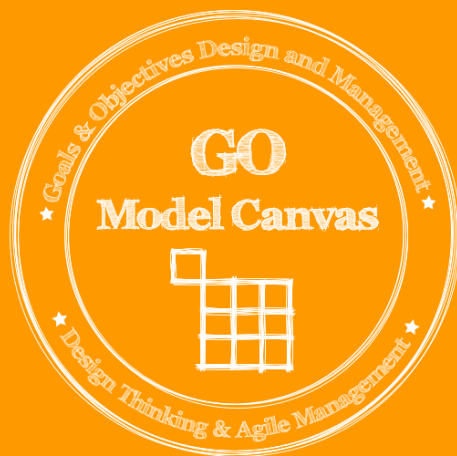
Szkolenia

Szkolenia rozwijające kompetencje związane z projektowaniem celów, czynników sukcesu i wskaźników KPI.



Bibliografia

1. Apke, Larry (2014). Understanding The Agile Manifesto: A Brief & Bold Guide to Agile. Kindle Edition
2. Bungay, Stephen (2011). The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions, and Results. Nicholas Brealey Publishing.
3. Evans, Vaughan (2013). Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy. Pearson Education Limited.
4. Hubbard, Douglas W. (2010). How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. Wiley.
5. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996-08-02). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Perseus Books Group.
6. Kesterson, Randy K. (2014). The Basics of Hoshin Kanri. CRC Press.
7. Marr, Bernard (2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know (Financial Times Series). Pearson Education Limited.
8. Ministry of Defence, the Home Office, Tetley, the Royal Air Force and Royal
9. Marr, Bernard (2008-12-15). Managing and Delivering Performance. Taylor and Francis.
10. M.Hammarberg;Joakim Sunden (2014). Kanban. Jak skutecznie zarządzać pracą. Helion
11. Niven, Paul R. (2008-05-02). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. Wiley.
12. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
13. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2014). Value proposition design: How to create product and services customer want.. Wiley.
14. Ogilvie, Tim; Liedtka, Jeanne (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers (Columbia Business School Publishing). Columbia University Press.
15. Paul R. Niven. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Kindle Edition.
16. Raich M, Dolan S (2008).;Beyond Business & Society in Transformation. Palgrave macmillan
17. Reeves, Martin; Haanaes, Knut; Sinha, Janmejaya (2015). Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach . Harvard Business Review Press.
18. Robert S. Kaplan;David P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Kindle Edition.
19. Robert S. Kaplan;David P. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Kindle Edition.
20. Robert S. Kaplan;David P. Norton. Execution Premium. Kindle Edition.
21. Sibbet, David (2010). Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity. Wiley.



<https://www.gomodelcanvas.pl/e-book>

Jak w zwinny sposób projektować cele, czynniki sukcesu i wskaźniki KPI.

GO Model Canvas - podręcznik designera

Copyright 2016 © Tomasz Krzeziński. Wszelkie prawa zastrzeżone

All rights reserved



ISBN 978-83-944370-0-8 (ebook)



ISBN 978-83-944370-0-8



9 788394 437008