

Narzędziowe wsparcie

Wdrożenie Rynku celów w Banku Pocztowym
– studium przypadku

Wdrożenie systemu zarządzania powinno być zawsze dopasowane do potrzeb i kultury danej organizacji. W jaki sposób przebiegało wdrożenie Rynku celów w Banku Pocztowym i jakie były jego skutki? Jak wyglądały poszczególne etapy: audyt, stawianie i kaskadowanie celów, projektowanie systemu, rynku celów, przeglądów i raportów kwartalnych oraz rocznego rozliczenia?



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.
robert@reinfuss.pl

Wdrożenie Rynku celów w Banku Pocztowym jest warte zauważenia ze względu na cztery powody.

▲ Rynek celów obejmuje sformalizowaną wymianę i kontraktowanie celów pomiędzy menedżerami. Takich rozwiązań w dotychczas stosowanych systemach zarządzania przez cele nie było.

▲ Rynek celów i cały proces MBO odbywają się na platformie informatycznej, umożliwiającej niezwykle sprawną komunikację pomiędzy menedżerami. Zarządowi i administratorowi platforma pozwala monitorować korelacje celów i zarządzać rynkiem. Łatwość i skuteczność tej komunikacji jest nieporównywalna w stosunku do dotychczas stosowanych aplikacji do obsługi MBO.

▲ Metoda Rynku celów umożliwia zarządzanie i rozliczanie menedżerów z wartości dodanej wnoszonej przez nich osobiście, a nie tylko z wyników. Mierzenie wartości dodanej jest możliwe dzięki trzem rodzajom wykorzystywanych w metodzie wskaźników:

- wykonania – który sprawdza, czy cel został wykonany,
- jakościowym – badającym wartość dla klienta,
- biznesowym – mierzącym wartość dla firmy.

▲ Rozwiązanie jest tanie, proste i przyjemne w obsłudze i administrowaniu.

Jak zatem przebiegały kolejne etapy wdrożenia?

Etap I – Audyt

W audycie chodzi o znacznie więcej niż zebranie zwerbalizowanych potrzeb klienta. Odpowiedzialność doradcy polega na zaproponowaniu rozwiązania optymalnego dla danej firmy (nawet jeśli miałyby to zmieniać oczekiwania zamawiającego), jak również rozwiązania wykraczającego w przyszłość. Na takie właśnie innowacyjne wdrożenie zdecydował się zarząd Banku Pocztowego.

Rynek celów to technika zarządzania oparta na MBO (zarządzaniu przez cele, *Management by Objectives*). Polega na wyznaczeniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych celów, które definiują ich osobisty wkład, czyli wartość dodaną, w rozwój firmy. Cele te są korelowane pomiędzy menedżerami, a następnie kontraktowane pomiędzy menedżerem a firmą. Cele koryguje się w ciągu roku, monitoruje ich wykonanie, a następnie rozlicza w postaci premii.

Audyt przeprowadzony został metodą Questionnaire21™. Jest to technika badania otoczenia biznesowego, w której w ponad 100 zagadnieniach podzielonych na 21 obszarów tematycznych uwzględnia się wszystkie istotne aspekty biznesowe wdrożenia. Celem audytu było nie tylko zbadanie stanu prawnego i oczekiwań zarządu. Oceniane były również szanse, czy zaplanowana forma wdrożenia przyniesie bankowi oczekiwane korzyści ekonomiczne. Szacowana była również wartość dodana (ROI). Takie badanie przeprowadza się nie tylko po to, aby minimalizować ryzyko porażki, lecz także w celu zwiększenia rentowności wdrożenia.

Wysokie noty uzyskane przez Bank Pocztowy w badaniu wynikają głównie z dużego zaangażowania zarządu, gotowości do uzyskania wysokiej wartości dodanej wdrożenia (ROI) oraz z indywidualizacji celów stawianych metodą partycypacyjną. Badanie Q21™, w tym analiza dokumentów, zajęło zaledwie kilka dni.

Etapy II i IV – Stawianie celów

Zastosowana w Banku Poczтовым metoda stawiania celów polega na ich kaskadowaniu z celów strategicznych na kolejne szczeble menedżerskie. Udział menedżerów w tym procesie był bardzo duży. Dlatego metoda nazywa się partycypacyjną.

Proces stawiania celów rozpoczął się od zarządu (etap II). Na podstawie strategii ustalił on cele strategiczne. Zdefiniowano je bardzo precyzyjnie, z jednoznacznymi wskaźnikami i algorytmami premiovymi. Precyzja ta potrzebna była w dalszych etapach kaskadowania. Po ustaleniu przez zarząd najważniejszych celów dla Banku w procesie kaskadowania wzięli udział dyrektorzy kolejnych szczebli organizacyjnych (Etap IV). Każdy poziom organizacyjny osobno odbywał warsztat, na którym definiował cele na podstawie celów swoich przełożonych. Dyrektorzy w czasie warsztatu odpowiadali na pytanie: Co muszę zmienić w swoim obszarze zarządzania? (czyli jakie cele muszę sobie postawić, aby mój przełożony zrealizował swoje cele i firma osiągnęła założone wskaźniki ekonomiczne?). Następnie

odpowiedzi definiowane były w formie celu, czyli stanu lub efektu, do którego dyrektor będzie dążył przez najbliższy rok. Do celów dobierane były trzy rodzaje wskaźników.

▲ Wskaźnik wykonania stwierdza, czy cel został osiągnięty i czy został osiągnięty w zakładanym terminie. Zazwyczaj wskaźnikiem wykonania jest data jakiegoś wydarzenia lub decyzji zatwierdzającej wykonanie.

▲ Wskaźnik jakościowy stwierdza, czy cel został zrealizowany poprawnie, zgodnie z założeniami jakościowymi. Wskaźniki jakościowe najczęściej odwołują się do opinii przyszłych beneficjentów, zleceniodawcy lub opinii ekspertów.

▲ Wskaźnik biznesowy – służy do stwierdzenia wartości dodanej dla firmy. Zazwyczaj wykorzystuje się wskaźniki ekonomiczne (KPI), na które realizacja celu ma bezpośredni lub pośredni wpływ. Kontrola poprawności wskaźnikowania była jedną z metod sprawdzania, czy cele mają uzasadnienie biznesowe. Trudność ze zdefiniowaniem któregoś ze wskaźników budzi bowiem wątpliwości, czy cel rzeczywiście służy Bankowi i klientom.

W sumie w warsztatach kaskadowania wzięło udział ponad 100 kluczowych menedżerów, czyli około 6 proc. zatrudnionych pracowników.

Etap III – Projektowanie systemu

Równocześnie z warsztatami kaskadowania zarząd projektował specyficzne rozwiązania Rynku celów dla Banku. Podstawowe decyzje, które musiał podjąć, to:

▲ Czy system powinien być oparty na wynikach, czy na celach rozumianych jako trwałe zmiany wnoszone do organizacji (czyli na wartości dodanej)?

▲ Czy będą ustalone jakieś wspólne cele dla menedżerów (np. wynik)?

▲ Czy będzie z góry narzucony udział wskaźników finansowych i jakie to będą wskaźniki (np. wynik, przychody, koszty, rentowność)?

▲ Targety (wymagane wartości) kluczowych wskaźników ekonomicznych, które Bank chce osiągnąć m.in. dzięki wdrożeniu Rynku celów, czyli tak zwane ROI wdrożenia.

Podniesienie targetów ponad wielkości założone początkowo w planie finansowym decyduje

OPINIE O WDROŻENIU

– Rynek celów zmienia kulturę organizacyjną Banku na sprzyjającą współpracy i wspólnemu poszukiwaniu rozwiązań. Jest to dzisiaj dla nas dużą wartością – **Tomasz Bogus**, prezes Banku Pocztowego.

– Zdecydowaliśmy się wdrażać Rynek celów, bo wierzymy, że problem efektywności tkwi we współpracy. Mówienie o niej nie wystarczy. Rynek celów to narzędzie, unikalne! Mało znam skutecznych narzędzi do budowania i mierzenia współpracy. Współdziałanie mamy w credo. Rynek celów wzmacnia naszą kulturę. Takie narzędzia znaleźć jest bardzo trudno – **Aleksandra Szymczyk**, dyrektor personalna Banku Pocztowego.

o wartości dodanej całego wdrożenia. Gdyby bowiem do celów po prostu przepisać wielkości budżetowe bez ich poprawiania na korzystniejsze dla firmy, to wartość dodana wdrożenia byłaby bliska zeru, a założone targety blokowałyby pozytywny wpływ systemu celów na wynik Banku.

Etap V – Rynek celów

Ten etap jest specyficzny dla omawianej metody zarządzania przez cele. Polega on na korelowaniu, czyli wiązaniu celów pomiędzy sobą. Cele koreluje się po to, aby skłonić menedżerów do współdziałania, ale też do zadeklarowania tej współpracy już na etapie stawiania celów. Skorelowanie celów oznacza, że obaj menedżerowie mają premię uzależnioną od wyniku ich współpracy. W Banku cele korelowane były w dwóch kierunkach. Korelacja pionowa polegała na powiązaniu każdego celu z celem nadrzędnym. Badanie i monitorowanie tych korelacji służyło zapewnieniu, że cele strategiczne będą skutecznie wspierane przez menedżerów. Pionowe korelacje pozwalają też wyeliminować działania i koszty niesłużące priorytetom Banku. Udział aktywności wyeliminowanych dzięki korelacom pionowym wynosił około 5–10 proc. wszystkich aktywności. Stawia to poważne obciążenie budżetu Banku.

Korelacja pozioma polegała na powiązaniu celów menedżerów pomiędzy sobą. Była ona możliwa dzięki niezwyklej skuteczności komunikowania się menedżerów na platformie informacyjnej, na której rozgrywany jest w Banku Rynek celów. Każdy menedżer, który do

zrealizowania swojego celu potrzebował wsparcia innego menedżera, mógł wysłać do niego prośbę o wsparcie. Prośba taka inicjowała proces korelacji. Skorelowanie celów oznacza, że menedżerowie z różnych departamentów mają premie uzależnione od efektów współpracy przy ich realizacji. Najciekawsze są oczywiście korelacje pomiędzy celami back-officu i front-officu. W Banku około 1/3 wszystkich celów uczestniczących w Ryнку uzyskiwała korelacje poziome. Ważnym i ciekawym źródłem informacji o procesach w Banku były odmowy korelacji. Pozwalają one przewidywać potencjalne trudności w realizacji celów i dają szansę korekty lub dodatkowych uzgodnień już na etapie planowania.

Etap VI – Przeglądy i raporty kwartalne

W wielu firmach posiadających MBO cele ustalone na początku roku „wyciąga się z szuflady” dopiero, gdy zbliża się czas rozliczenia. Aby uniknąć takich sytuacji, zarząd Banku Pocztowego postanowił regularnie przeglądać cele, tzn. sprawdzać, czy cele są realizowane i czy wszystkie ich parametry są nadal aktualne. W czasie przeglądu każdy z uczestników otrzyma powiadomienie z platformy informacyjnej, że jego lista celów została okresowo otwarta i że jest proszony o jej przejrzanie. Zmiany robione w ramach przeglądów dotyczyć będą jedynie celów, które powinny być zmienione dla dobra firmy. Oprócz zbiorowego przeglądu korekta celów obowiązuje po każdej zmianie organizacyjnej w stosunku do osób, które jej podlegają. Również otrzymują one powiadomienia z platformy z zaproszeniem do korekty celów i informacją o terminie realizacji. Każda zmiana w celach jest automatycznie komunikowana wszystkim osobom, z którymi zmienione cele są skorelowane. Każda zmiana wymaga zgody przełożonego i podpisania nowej umowy. Po każdym przeglądzie celów zarząd Banku otrzymuje raport prezentujący mapę celów. Pokazuje ona korelacje poziome i pionowe oraz stopień koncentracji celów operacyjnych wokół celów strategicznych. Raport pokazuje również wskaźniki korelacji i podstawowe dane statystyczne na temat systemu.

NAJBARDZIEJ PRESTIŻOWE WYDARZENIE BRANŻY HR



INNOWACJE TRENDY WYZWANIA



LINDA SHARKEY
USA

OPTIMALIZACJA
ZARZĄDZANIA
TALENTAMI



BRUNO ROUFFAER
BELGIA

LIDER 2020 ROKU
- ZMIANY W PROFILU
PRAWDZIWEGO PRZYWÓDCY



ROB KAISER
USA

WSZECHSTRONNE
PRZYWÓDZTWO
ZRÓWNOWAŻONYCH LIDERÓW



HELEN ROSETHORN
WIELKA BRYTANIA

EMPLOYER BRANDING
- SYMPATYCZNA IDEA
CZY POWAŻNA PRAKTYKA
BIZNESOWA?

- PANEL EKSPERTÓW **20 LAT HR-U W POLSCE**
- **NAJWIĘKSZE SPOTKANIE W OBSZARZE HR** W EUROPIE CENTRALNEJ BLISKO 1600 UCZESTNIKÓW
- **BLISKO 80 WYSTĄPIEŃ** MIĘDZYNARODOWYCH I POLSKICH EKSPERTÓW
- NAJNOWSZE STUDIA PRZYPADKÓW, TRENDY, WYZWANIA BRANŻY HR
- GALA PROGRAMU **INWESTOR W KAPITAŁ LUDZKI**
- V EXPO KADRY - **EKSKLUZYWNA WYSTAWA** DOSTAWCÓW ROZWIĄZAŃ DLA HR

WWW.KONGRESKADRY.PL

PARTNERZY STRATEGICZNI

pracuj.pl

Institut
Rozwoju Biznesu

BONUS
Systems Polska S.A.

PARTNER JUBILAT

Grupa
ODiTK

PARTNER TECHNOLOGICZNY

ASECO
BUSINESS SOLUTIONS

SPONSORZY

skillssoft

sodexo
Quality of Daily Life Solutions

startpraca.pl

Integra
HUMAN RESOURCES

DDI
The Talent Management Expert

praca.pl

DISC
EXTENDED

HRK

RaportPlacowy.pl
Advisory Group TEST Human Resources

Edenred
For an easier life

PROFES

ORGANIZATORZY

nowoczesnafirma

obserwatorium
zarządzania

POLECA

personel
zarządzanie

Na zakończenie okresu rozliczeniowego raport będzie dodatkowo obejmował roczne rozliczenie celów i dane potrzebne do wypłaty indywidualnych premii.

Źródła sukcesu

Wdrożony w Banku Pocztowym Rynek celów ustanawia realne powiązania pomiędzy celami menedżerów. Są one definiowane w taki sposób, że premia osoby poproszonej o wsparcie czyjegoś celu zależy od poziomu udzielonego wsparcia. Dla Banku oznacza to, że menedżerowie skłonni są podejmować się celów znacznie ambitniejszych i wykraczających poza ich obszar zarządzania. Już na wstępie bowiem mają oni zagwarantowane współdziałanie osób, od których realizacja celu zależy. Takiej możliwości w dotychczasowych systemach MBO nie było. Współdziałanie prowadzi do obniżenia kosztów dzięki eliminowaniu podwójnej pracy, skróceniu uzgodnień, zmniejszeniu ryzyka działań wzajemnie sprzecznych lub niezgodnych z interesem firmy.

Kolejną istotną wartością dla Banku jest rozliczanie menedżerów z wartości dodanej wnoszonej przez nich osobiście. Umożliwia ono bardzo skuteczne motywowanie do osiągania wyników w perspektywie dłuższej niż roczna. Dzięki odejściu od wynagradzania wyłącznie za wyniki menedżerowie są skłonni do podejmowania odpowiedzialności i uczestnictwa w projektach zwiększających wartość przedsiębiorstwa, wykraczających poza ich zakres odpowiedzialności i budżetowy horyzont.

W Banku Pocztowym sukces wdrożenia Rynku celów jest już niewątpliwy, choć jego ostateczną wartość (ROI i trwałość wdrożenia) będziemy mogli potwierdzić za około rok, gdy menedżerowie realizować będą kolejne rozdanie celów. Miary sukcesu są dwie:

- ▲ wartość dodana mierzona podniesionym wynikiem na koniec roku i zwiększoną wartością Banku,
- ▲ trwałość rozwiązania.

Aby określić wartość Rynku celów dla Banku, przede wszystkim należało postawić sobie cele biznesowe mierzone wskaźnikami ekonomicznymi. To zadanie wykonano na początku

wdrożenia w procesie audytu metodą Q21 i na warsztatach strategicznych. Od początku projektu wiadomo było, jakie korzyści ekonomiczne wdrożenie ma przynieść. Teraz należy je zrealizować, wykorzystując mechanizmy zarządzania przez cele. Korzyści z wdrożenia należy bowiem już w roku wdrożenia dyskontować w postaci mierzalnych rezultatów.

Drugie kryterium – trwałość rozwiązania – oznacza, że nie trzeba wymuszać na uczestnikach i wdrażać od nowa tych samych rozwiązań po zakończeniu wdrożenia, w kolejnym roku. W tym wypadku trwałość Rynku celów gwarantuje stała obecność administratora zewnętrznego i platformy informatycznej regulującej kolejne kroki w rocznym cyklu stawiania, wymiany, aktualizowania i rozliczania celów. W przypadku MBO ważne jest też powiązanie realizacji celów z premią. Gwarantuje ono terminowość i poważne traktowanie systemu.

Wnioski z wdrożenia

Systemy MBO stosowane w Polsce i te planowane do wdrożenia trzeba uaktualnić. Nie jest uzasadnione integrowanie MBO z systemami kadrowo-płacowymi i z informacją zarządczą. Kluczowe jest za to umożliwienie sprawnej wymiany informacji o celach pomiędzy menedżerami i ich korelowanie na etapie kaskadowania. Wiązanie i kontraktowanie celów oraz monitorowanie korelacji przekłada się zarówno na istotną dla budżetu firmy oszczędność (redukuje inicjatywy nierentowne), jak i na zwiększenie efektywności całej organizacji. Jest to bardzo poważna wartość dodana dla firmy.

Systemy zarządcze, zindywidualizowane, oparte na wartości dodanej, czyli trwałej zmianie wnoszonej przez menedżerów do firmy, projektach, inicjatywach itp. są bardziej efektywne i pozwalają osiągać znacznie lepsze wyniki krótko- i długoterminowe niż zarządzanie przez wyniki (tj. KPI, budżet itp.).

Informatyzacja systemów zarządzania przez cele jest koniecznością wynikającą z potrzeby szybkiego, łatwego i skutecznego komunikowania się menedżerów między sobą i administrowania systemem.