

Rynek celów czyli MBO reaktywowane

Technika rynku celów umożliwia stawianie celów związanych z trwałą zmianą w organizacji, skutkującą poprawą wyników (np. ograniczeniem kosztów pracy lub zwiększeniem efektywności). Jak wykorzystuje ją Bank Pocztowy?

Robert Reinfuss

Rynek celów to skuteczna i prosta technika zarządzania oparta na MBO (zarządzaniu przez cele, z ang. *Management by Objectives*). Wykorzystywana jest w kierowaniu dużymi i średnimi firmami. Może być również skuteczna w zarządzaniu w administracji publicznej i samorządowej. Rynek celów, w odróżnieniu od stosowanych w Polsce systemów MBO, jest metodą w pełni partycypacyjną, polega na wyznaczaniu sobie przez menedżerów precyzyjnie zdefiniowanych celów, które definiują ich osobisty wkład (wartość dodaną) w rozwój firmy. Cele te są korelowane pomiędzy menedżerami, a następnie kontraktowane między menedżerem a firmą. Cele koryguje się w ciągu roku, monitoruje ich wykonanie, a następnie rozlicza i premiuje. Bank Pocztowy zakończył niedawno wdrożenie pełnej, zformatyzowanej wersji rynku celów. Jak on tam działa? Które mechanizmy decydują o jego skuteczności i odróżniają tę metodę od innych technik zarządzania partycypacyjnego?

¹ Nazwy, imiona i niektóre fakty, nieistotne dla wymowy case study, zostały zmienione.

Rynek celów w Banku Pocztowym

Historia opisana w tym case study jest autentyczna¹. Przeprowadzona zmiana w organizacji mogłaby się zdarzyć bez rynku celów, ale... zazwyczaj się nie wydarza. W dużych firmach występuje bowiem bardzo dużo psychosocjologicznych zjawisk blokujących efektywność organizacji. Aby im przeciwdziałać, firmy i organizacje muszą stosować różnego typu techniki uwalniające potencjał menedżerów i podnoszące ich efektywność. Rynek celów jest najskuteczniejszą, znaną mi, prostą techniką tego typu.

Opisuję przypadek tylko jednego celu menedżera banku – przykład skuteczności całej metody. W firmie zatrudniającej kilkudziesięciu menedżerów takich inicjatyw (celów) jest kilkaset. Skala rażenia rynku celów jest więc olbrzymia, a efekty finansowe osiąga się już w roku wdrożenia – dobrze zaprojektowany rynek celów pozwala osiągnąć zwrot z inwestycji (ROI) na poziomie 1000 proc. już w pierwszym roku. W Banku Pocztowym ROI zaplanowano na 1566 proc. Oznacza to, że korzyści dla banku

będą już w roku wdrożenia ponad 15-krotnie przekraczać koszty.

Jak Sława zmienia pracochłonny proces?

Sława jest dyrektorem ważnego departamentu świadczącego usługi na rzecz innych departamentów banku. Bank oszczędza, a ona tymczasem ma poczucie marnowania czasu swojego zespołu na nonsensowne czynności. Problem leży w pracochłonnym procesie, w którym zespół Sławy uczestniczy. Proces nazywa się DXT, dotyczy kilku departamentów i firmy zewnętrznej. Pracochłonność wynika z dublowania wielu czynności, rozbudowanego raportowania i papierowej korespondencji. Kilukrotnie, bez skutku, podejmowano próbę uproszczenia tego procesu, ale inicjatorom brakowało siły przebicia i umiejętności godzenia sprzecznych interesów. Zmiana, choć sensowna, z perspektywy Sławy wydaje się niemożliwa. W proces zaangażowanych jest wiele osób. Każda z nich bardziej patrzy na interesy i wygodę swojego zespołu, niż zajmuje się ułatwianiem życia innym. Obowiązująca, niepisana „umowa o nieagresji” powoduje, że zamiast zmieniać proces, dla własnego bezpieczeństwa menedżerowie mnożą dokumenty chroniące ich przed konsekwencjami działania innych i jeszcze bardziej go wydłużają. Ograniczanie kosztów odbywa się więc jedynie kosztem terminowości, jakości pracy i ciągle odkładanych urlopów. Podobnych jak ta, beznadziejnych sytuacji jest wiele zarówno w tej, jak i w innych firmach. Czy Sławie pozostaje przyłączyć się do ogólnego narzekania?

Pewnego dnia w firmie rozpoczyna się jednak wdrożenie rynku celów – techniki zarządzania opartej na MBO. Sława stawia sobie cele, które będą podstawą jej przyszłej premii. Prześledźmy kolejne etapy procedury, dzięki którym rynek celów nie tylko umożliwi Sławie zmianę uciążliwych procesów, ale i otrzymanie za to premii.

Pomysł zamieniony na cel

Sława ma pomysł, jak mógłby przebiegać proces DXT, w którym pracochłonność jej zespołu byłaby niższa o około 30 proc. Pomysł nie jest potwierdzony żadną analizą, to raczej granicząca z pewnością intuicja. Sława, przestudiowała

założenia rynku celów, postanowiła wykorzystać go do zmiany niezmiennego dotąd procesu DXT. Dlatego stawia sobie za cel „nowy, usprawniony (pracochłonność obniżona o 30 proc.) proces DXT”. Wpisuje cel do listy swoich celów.

Podsumujmy: To, co Sława chciała zmienić i z czym ona sama nie miała szans sobie poradzić, postawiła sobie za cel.

Sława wie, że aby mieć jakiegokolwiek szanse wdrożenia takiej zmiany, musi być ona uzgodniona ze wszystkimi uczestnikami procesu: Jackiem, Karoliną, Marią i Karolem. Musi więc jakimś sposobem uzyskać ich zgodę lub przynajmniej przyzwolenie. Skoro uzyskanie zgody tych osób jest warunkiem realizacji celu, to w takim razie będzie to najważniejszy wskaźnik. Zgoda jest wskaźnikiem, ponieważ jej uzyskanie jest dowodem na zrealizowanie ważnego aspektu celu – konsensusu. Będzie to prawdopodobnie najważniejszy wskaźnik, ponieważ w zmianie, którą chce dokonać Sława, konsensus wszystkich uczestników wydaje się najtrudniejszy do uzyskania.

Podsumujmy: Sława jako pierwszy wskaźnik wpisuje: „uzgodnienie koncepcji nowego procesu z Jackiem, Karoliną, Marią i Karolem”. Jest to tzw. wskaźnik jakościowy.

Aby proces mógł być zmieniony, konieczne jest zatwierdzenie zmiany przez zarząd. Sława jako drugi wskaźnik wpisuje więc datę, do której zarząd ma zatwierdzić zmianę procesu. Jest to wskaźnik wykonania. Po dacie decyzji zarządu można bowiem stwierdzić dwie bardzo ważne dla tego celu rzeczy. Po pierwsze, decyzja zarządu banku jest dowodem na to, że spełniono wszystkie wymogi formalne oraz że proces zmiany jest poprawnie zaplanowany. Po drugie, data decyzji zarządu świadczy o tym, czy Sława zmieściła się z założonym terminie.

Podsumujmy: Jako drugi wskaźnik (wykonania) Sława wpisuje datę decyzji zarządu, która kończy realizację celu. Wykonanie tej decyzji wchodzi bowiem w zakres podstawowych obowiązków Sławy i wszystkich, których zmiana dotyczy. ▶

Trzecim rodzajem wskaźnika, który zgodnie z założeniami rynku celów Sława ma sobie zdefiniować, jest wskaźnik biznesowy. W tym przypadku powinien on mierzyć oszczędność w postaci zmniejszonej pracochłonności. Sława rozważa wpisanie jednego z dwóch możliwych wskaźników. Pierwszy to koszty działu. W nich bowiem mieszczą się np. nadgodziny, których nie będzie po wprowadzeniu zmiany. Druga możliwość to zmniejszenie zatrudniania o jeden etat przy wolumenie operacji realizowanych przez dział wzrastającym o 20 proc. Oba wskaźniki są monitorowane, więc nie ma problemu z ich jednoznacznym rozliczeniem. Dla każdego wskaźnika Sława definiuje target, czyli wymagany poziom jego realizacji, oraz algorytm, według którego liczona będzie jej premia.

Podsumujmy: „Nowy proces DXT” Sława zdefiniowała jako cel dla siebie. Określiła trzy wskaźniki, które mają zagwarantować, że cel jest korzystną zmianą dla interesariuszy, dla banku i że wydarzy się w założonym czasie. Wskaźniki te wyznaczają też przyszłe priorytety, czyli sposób działania Sławy. Cel i wskaźniki Sława zapisała na platformie informatycznej, na której rozgrywany będzie za kilka dni rynek celów. Póki co jednak zrealizowanie tego celu przez Sławę wydaje się ciągle niemożliwe.

Rynek celów

Po zdefiniowaniu wszystkich swoich celów Sława wpisuje na platformie, od kogo potrzebuje wsparcia przy ich realizacji. W przypadku zmiany procesu pracy są to Karol, Jacek i Maria, czyli trzy z osób uczestniczących w procesie, oraz Marek – prezes firmy, która wykonuje dla nich prace zleczone. Zapisanie celu przez Sławę oznacza, że cała czwórka otrzyma powiadomienie mailem o wsparciu, jakiego potrzebuje Sława. Do maila dołączany jest link do platformy, na której mogą zobaczyć cel Sławy, przeczytać jej komentarz oraz udzielić odpowiedzi, czy i w jaki sposób zamierzają ją wesprzeć. Platforma podpowie im możliwe opcje. Proces wymiany, który zapoczątkowuje Sława, wysyłając prośby o wsparcie, jest kluczowy dla całej koncepcji rynku. Ma on zagwarantować

Sławie wsparcie głównych potencjalnych oponentów i tym samym uczynić cel możliwym do zrealizowania.

Zdefiniowanie wszystkich celów na platformie informatycznej zajęło Sławie około półtorej godziny. Tego samego dnia przełożona Sławy Violetta otrzymuje mailem informację, że Sława zakończyła stawianie sobie celów. Jest stycznia, początek roku budżetowego. Violetta jest teraz w Austrii. Jej dzieci są na obozie narciarskim, a ona ma spokojne kilka godzin, żeby pracować. Klika więc na link przesłany jej w mailu i wchodzi na swój panel sterowania na platformie. Przegląda cele Sławy. Ma wątpliwość, czy zlecić Sławie zmianę tak ważnych procedur. Ma świadomość trudności dyplomatycznych, które się z tym wiążą. Jej władza nie sięga tak daleko. Ale sprawa jest ważna, warto spróbować. Wysłała SMS do prezesa, do którego raportuje, z pytaniem, czy mogą ten temat otworzyć. Następnego dnia rano jej szef przysłała zdawkowe „OK”. Tego samego dnia Violetta i Sława dostają powiadomienia z platformy od Karola i Jacka, że dopisali sobie cel Sławy do swoich celów. Prośba o wsparcie dotarła do nich mailem natychmiast po wysłaniu jej przez Sławę. W mailu otrzymali link do swoich panelów na platformie informatycznej. Tego samego dnia przeczytali cel, wskaźniki, terminy i wyjaśnienie Sławy i, stwierdziwszy, że ma to sens, zaakceptowali. Ich premie będą więc uwzględniały zrealizowanie celu przez Sławę. Następnego dnia Violetta, Sława, Karol i Jacek otrzymują informację z platformy od Marii i Marka z wyjaśnieniem, że wsparcia nie udzielą, bo jest to poza ich zakresem obowiązków. Co ważne, w obowiązkowym dla odmawiającego uzasadnieniu nie wnoszą oni sprzeciwu ani żadnych istotnych uwag do koncepcji zmiany. Informacja o odmowach Marii i Marka przesyłana jest automatycznie do ich przełożonych i zostaje w dokumentacji. Violetta postanawia zignorować odmowy i po kilku drobnych poprawkach aprobuje cele Sławy. Przełożeni uczestników tej wymiany są powiadamiani o każdym ruchu podwładnych, ale nie uczestniczą aktywnie w procesie.

Zaczyna się menedżerska przygoda Sławy. Ma zdefiniowany ambitny cel, wyraźnie wykraczający poza jej obszar zarządzania, deklarację wsparcia ze strony kluczowych osób, apro-

batę przełożonej i samego prezesa. Tak wyposażona Sława przystępuje do projektowania nowego procesu DXT.

Omówienie i zatwierdzenie celów wszystkich jej sześciu podwładnych zajęło Violetcie około 10 godzin. Z dwoma podwładnymi spotkała się po powrocie do biura. Z jednym aż trzykrotnie, zanim udało jej się skutecznie nakłonić go do zaakceptowania wskaźników i algorytmów premii, które uważał początkowo za niesprawiedliwe.

Sukces dla firmy

Rok jeszcze się nie skończył, ale już wiemy, że Sławie udało się zrealizować cel. Mimo przychylności wszystkich: Jacka, Karoliny, Marii, Karola i Marka, najtrudniejsze okazało się uzgodnienie nowej rewolucyjnej formuły współpracy. To uzgodnienie to prawdopodobnie największa wartość dla organizacji, jaką wniosła Sława. Niestety, nie udało jej się utrzymać zaplanowanego terminu akceptacji przez zarząd. Sława otrzyma więc premię za uzgodnienie i za ograniczenie pracochłonności o 30 proc. Nie otrzyma jej za terminowość. Najważniejsza na koniec jest jednak jej satysfakcja z dokonanego cudu.

Inicjatywa zamieniona w oszczędności

Technika rynku celów umożliwiła postawienie Sławie celu związanego z trwałą zmianą, bardzo ważną dla organizacji, skutkującą ograniczeniem kosztów pracy już w tym roku. Z perspektywy menedżera liniowego – Sławy – zmiana wydawała się ją całkowicie przerastać. Po wprowadzeniu rynku celów stała się ona nie tylko realna, zakontraktowana, ale na dodatek Sława za tę zmianę wzięła odpowiedzialność. Ci, którzy byli wcześniej oponentami, złożyli deklaracje i byli osobiście zainteresowani jej zrealizowaniem. Inicjatywa menedżerów, którzy nie mają formalnej władzy, ale mają merytoryczną wiedzę, została zamieniona na realną poprawę efektywności i obniżenie kosztów.

Motywacja dla pracowników

Cele, które postawiła sobie Sława, będą ją motywować. Czuje, że są to jej pomysły, że

ma to sens i że jest naprawdę ambitne. Ma poczucie, że ona sama doprowadza do czegoś, co dotąd było niemożliwe.

Sława i inni menedżerowie banku realizują nie tylko cele, które sami wymyślili. Podstawowe ich cele są kaskadowane z celów strategicznych firmy. I w tych przypadkach również proces kaskadowania daje im poczucie współdziałania w realizacji strategii banku. Wielu menedżerów musiało skorygować swoje

przebiegi, ale za to pracują z przekonaniem, że to, co robią, ma sens biznesowy i akceptację zainteresowanych menedżerów od początku.

Karol, Jacek, Karolina i Maria, choć mieli świadomość sensowności tej zmiany, przez wiele lat skutecznie ją blokowali. Teraz, otrzymując oficjalną prośbę, nie mogli jej odmówić i tym samym zadeklarowali współdziałanie lub przynajmniej brak sprzeciwu. To nie wszystko. Cele Karola i Jacka zostały skorelowane z celem Sławy, a to oznacza, że ich premie zostały uzależnione od udzielonego jej wsparcia.

Cele powiązane ze strategią firmy

Zmiany, które realizują menedżerowie, mogą pochodzić z ich inicjatywy, ale muszą być skorelowane z celami organizacji. Cel Sławy jest „podpięty” pod cel kosztowy zarządu. Cele menedżerów są wzajemnie skorelowane, a system premiowy będzie stymulował ich współdziałanie. Informatyzacja systemu celów menedżerskich umożliwi kontrolowanie tych wszystkich korelacji ze strategią i wzajemnie pomiędzy celami. Zmiana parametrów któregoś z celów powoduje ►

Zarządzanie organizacją to obszar o wysokiej i wzrastającej wartości dodanej. W związku z tym wdrażanie zaawansowanych technologii zarządzania opłaca się bardziej niż inwestycje kapitałowe, a zwroty uzyskiwane z tych inwestycji są bardzo wysokie

► Rynek celów

Rynek celów to skuteczna i prosta technika zarządzania oparta na MBO (zarządzaniu przez cele). Polega na wyznaczaniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych celów, które definiują ich osobisty wkład (wartość dodaną) w rozwój firmy. Cele te są korelowane między menedżerami a następnie kontraktowane między menedżerem a firmą. Cele koryguje się w ciągu roku, monitoruje ich wykonanie, a następnie rozlicza w postaci premii. Administracja procesu rocznego rynku celów na platformie informatycznej zajmuje się ekspert w dziedzinie zarządzania organizacją.

Każdy menedżer ma zdefiniowane indywidualne cele.

- Cele są operacyjne, wnoszą nową, trwałą wartość dla organizacji.
- Cele front-office i back-office są wzajemnie skorelowane.
- Zarząd lub organ właścicielski otrzymują okresowy raport rynku.
- Cele są monitorowane i okresowo weryfikowane.

automatycznie powiadomienie innych uczestników rynku, których dany cel w jakikolwiek sposób dotyczy.

Konieczność uzgodnienia zmian przed ich wdrożeniem (wskaźnik jakościowy) zwiększa prawdopodobieństwo, że zmiany będą sensowne i dobrze zaplanowane. Wskaźnik jakościowy sprawdza opinię klientów i odbiorców wewnętrznych oraz ich akceptację dla zmiany, zanim zostanie ona zdecydowana. Zarząd dostanie więc do zatwierdzenia projekty uzgodnione z zainteresowanymi, zanim rozpocznie się wdrożenie. Rynek celów powoduje, że uzgodnienia i planowanie odbywają się na początku roku, a nie dopiero w trakcie wdrażania zmian. Wpływa to znacząco na ograniczenie kosztów.

Cele realizowane przez menedżerów w metodzie rynku celów będą miały określony zwrot z inwestycji (wskaźniki biznesowe). Wskaźniki biznesowe są szczególnie ważne przy celach związanych z rozwojem poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie wskaźników biznesowych już na etapie projektowania systemu pozwala wyeliminować inicjatywy o niskiej rentowności. Umożliwia też określić ROI każdej inicjatywy rozwojowej.

Przyszłość systemów MBO

Nie ulega wątpliwości, że dzięki informatyzacji techniki zarządzania i w ogóle techniki HR będą w najbliższych latach przeżywać olbrzy-

- System wymusza na uczestnikach terminowe stawianie i rozliczanie celów.
- Platforma informatyczna zapewnia przyjazne środowisko minimalizujące zaangażowanie menedżerów.
- Premia wyliczana jest obiektywnie na podstawie mierzalnych wskaźników.

Definicja celu

Cel to stan, efekt, do którego dążymy, zakładający trwałą i istotną dla biznesu zmianę w sposobie funkcjonowania organizacji. Poprawna i pełna definicja celu obejmuje skrótowy opis stanu docelowego, którego osiągnięcie wiąże się z trwałą zmianą, oraz wskaźniki, po których poznamy, że cel został osiągnięty (zgodnie z oczekiwaniami beneficjentów, zgodnie z interesem firmy i w określonym czasie), a także algorytm pozwalający na podstawie poziomów realizacji poszczególnych wskaźników wyliczyć ostateczny poziom realizacji celu i należną premię.

mie zmiany. Informatyzacja rynku celów powoduje, że cały proces jest przyjemny i łatwy, zarówno dla menedżerów, jak i dla administratora. Oczywiście stawianie celów i definiowanie do nich mierzalnych wskaźników pozostaje nadal wyzwaniem. Platforma informatyczna daje jednak możliwość wbudowania w proces elementów e-learningowych opcjonalnych dla użytkownika. Kierunkiem rozwoju inicjatywy w zakresie zarządzania ludźmi jest niezwykle sprawna komunikacja.

Zarządzanie organizacją to w wielu firmach obszar o bardzo wysokiej i wzrastającej wartości dodanej. W związku z tym wdrażanie zaawansowanych technologii zarządzania opłaca się bardziej niż inwestycje kapitałowe, a zwroty uzyskiwane z tych inwestycji są bardzo wysokie.■

**Robert Reinfuss**

doradca w zakresie zarządzania personelem. Ma 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Autor książki *MBO prosta skuteczna technika zarządzania Twoją firmą – jednego podręcznika poświęconego technikom zarządzania partycypacyjnego w języku polskim.*