



# Zarządzanie przez cele, a nie wyniki

ROBERT REINFUSS [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

**Drogi Czytelniku, jeżeli twierdzisz, że wiesz, co to jest zarządzanie przez cele, przeczytaj ten artykuł, a przynajmniej przejrzyj tytuły akapitów. Jest on bowiem adresowany nie tylko do tych, którzy chcą poznać MBO, lecz także do tych, którzy przyswoili sobie mylne interpretacje tej klasycznej i nadal genialnie skutecznej metody zarządzania.**

Zarządzanie przez cele powstało ponad pół wieku temu w krajach anglojęzycznych, pod nazwą Management by Objectives (MBO). Opisał je w swoich rewelacyjnych książkach o zarządzaniu Peter Drucker, Amerykanin o austriackich korzeniach. Opis metody nie jest precyzyjny, ale idea MBO, która zachwyciła Druckera, jest zrozumiała i pozostaje aktualna do dzisiaj.

Teoria zarządzania przez cele przez 60 kolejnych lat była krytykowana, ale też udoskonalana i uzupełniana m.in. o nowoczesne teorie motywacji, zarządzania jakością i nowoczesne rozumienie roli klienta. Pomimo że niemal każda firma gospodarki wolnorynkowej zetknęła się z MBO, jest ono nadal wyzwaniem dla większości z nich.

Tłumaczenie anglojęzycznego słowa OBJECTIVES (Management by Ob-

jectives) jako CELE jest nieprecyzyjne i spowodowało w Polsce poważne zamieszanie. Cele są przez to powszechnie mylone ze wskaźnikami lub wynikami. Metoda MBO jest w konsekwencji błędnie utożsamiana z zarządzaniem przez wyniki, systemami premiowymi opartymi na wskaźnikach lub ze zrównoważoną kartą wyników BSC.

Zarządzanie przez cele, w znaczeniu, w jakim opisał je Drucker, to metoda zarządzania organizacją polegająca na wspólnym z pracownikami, a przynaj-

mniej z kadrą menedżerską, planowaniu i formułowaniu celów organizacji. Cele indywidualne pracownicy stawiają sobie sami. Cele są związane z ich rolą w organizacji i ich osobistymi ambicjami. Następnie, na podstawie strategii, cele te są układane w spójną siatkę celów i działań służących realizacji tej strategii.

Najważniejsze w zarządzaniu przez cele jest uzgodnienie między pracownikiem a firmą wspólnych celów. Dla osób, które nie zetknęły się z MBO, wydaje się to niemal niemożliwe. Typowymi celami firmy są bowiem wskaźniki ekonomiczne, np.: wynik, udział w rynku, obniżone koszty itp. Dla pracowników natomiast celami zawodowymi są np.: przyjemna praca, ciekawy projekt, wysoka pozycja zawodowa i oczywiście jak najwyższe wy-

nagrodzenie. To, że cele firmy, wyrażone wskaźnikami, staną się celami pracowników, jest w zasadzie niemożliwe. Nie na tym też polega MBO.

Wspólnota celów jest jednak możliwa. Wymaga ona dopasowania z obu stron. Trudniejsze jest dopasowanie ze strony firmy. Polega ono na tym, żeby wyrazić jej cele ekonomiczne, zwane czasami KPI (Key Performance Indicator), w taki sposób, aby były „przyswajalne” dla pracowników.

Aby firma była zarządzana przez cele, musi przekształcić swoją strategię i swoje KPI (wskaźniki ekonomiczne) na bardzo konkretne operacyjne cele pracowników. Powinny one być na tyle konkretne, aby pracownicy szczerze mogli powiedzieć: „to jest mój cel”.

Zarząd nie jest w stanie określić takich celów. Muszą je zdefiniować sami pracownicy. Odpowiedzialność za ustalanie celów, planowanie strategiczne i korelowanie (uzgadnianie) celów ze sobą spoczywa na kadrze menedżerskiej.

Aby pracownik mógł sobie postawić cele zgodne z celami firmy, musi rozumieć strategię firmy i się z nią zgadzać. Powinien też mieć trochę biznesowej wiedzy i inteligencji potrzebnych do kreowania sensownych pomysłów. Pracownicy postawią sobie cele zgodne z celami firmy, jeżeli będzie w niej panować sprzyjająca zaangażowaniu atmosfera. Niezbędne jest zaufanie do swoich przełożonych i brak obaw przed skutkami wzięcia na siebie zobowiązań.

Żeby zrozumieć, na czym polega korzystna atmosfera, wyobraźmy sobie trzy skrajne przypadki:

#### Przykład 1.

Kapitan galery pyta galerników: „Jakie cele sobie stawiacie podczas tego rejsu?”. – Oczywiście stawianie celów w takich warunkach nie zadziała, ponieważ galerników motywują albo pieniądze, albo jedynie chęć przetrwania. Zarządzać przez cele można w organizacjach, w których pracownicy mają motywację do robienia czegoś ciekawego, nowego, do zmiany.

#### Przykład 2.

Szef zachęca podwładnych: „Postawcie sobie cele! ... Ale jeśli ich nie zrealizujecie, to wam odbiorę premię”. – W tej sytuacji MBO także nie zadziała, ponieważ stawianie celów, szczególnie ambitnych, zwiększa ryzyko nieotrzymania

premier. Pracownicy co najwyżej postawią sobie takie cele, których nie będą musieli realizować.

#### Przykład 3.

Dyrektor władczy tonem przekonuje kierownika: „Twoim osobistym celem jest ograniczenie zatrudnienia w zespole o dwie osoby”. – Efektem będzie porażka, gdyż celu narzucić się nie da, szczególnie gdy jego realizacja jest sprzeczna z osobistym przekonaniem pracownika. Pracownicy muszą się ze swoimi celami utożsamiać lub przynajmniej akceptować ich wyższy sens.

I tak dochodzimy do największego wyzwania dla zarządzających – odwagi złożenia strategii firmy z bardzo konkretnych, drobnych celów stawianych sobie przez menedżerów i działań podejmowanych z własnej woli przez wszystkich pracowników. Odwaga potrzebna jest, by wziąć odpowiedzialność za wyniki i skuteczność całej sieci celów, gdy podwładni robią to, co sami postanowili. Oczywiście zarządzający mają decydujący głos w doborze celów podwładnych. Dzięki temu mogą sprawować kontrolę nad działaniami organizacji. Jest to jednak kontrola oparta w dużym stopniu na zaufaniu.

Zarządzający nie mają nigdy pewności, że realizacja celów postawionych przez pracowników da firmie oczekiwane wyniki. Cele menedżerów nie sumują się bowiem w prosty sposób w wyniki przewidziane w budżecie. Aby MBO dobrze działało, zarządzający muszą oprócz odwagi mieć jeszcze:

1. wiedzę biznesową wystarczającą do tego, aby stworzyć realną i bardzo ambitną strategię i aby ocenić, czy cele kadry menedżerskiej wystarczą, by ją zrealizować;
2. intuicję, by móc przewidzieć skutki zmian proponowanych przez pracowników;
3. zaufanie do pracowników, aby nie ulec pokusie karania i nagradzania ich za to, co sami zaplanowali.

## Wyniki nie są celami

Właściwie postawiony cel w biznesie to efekt korzystnej i trwałej zmiany wniesionej przez menedżera do firmy. Definicja celu jest precyzyjnym opisem efektu lub stanu, który menedżer chce osiągnąć.

Cele to najczęściej drobne zmiany prowadzące do trwałego usprawnienia firmy,

będące równocześnie ciekawym, motywującym wyzwaniem dla pracownika, zwiększającym potencjał i wartość firmy.

Przykładem celu może być nowa usługa bezpośrednich odbiorów u klientów wymyślona przez jednego z menedżerów. Autor, stawiając sobie taki cel, nie wie początkowo, jak doprowadzić do uruchomienia tej usługi, nie wie też na pewno, czy usługa będzie rentowna. Zakłada jednak, że będzie. Robi więc wstępny biznesplan, w którym określa koszty uruchomienia usługi, czas jej uruchomienia oraz definiuje korzyści dla firmy. Plan składa się przede wszystkim z opisu nowej usługi i sposobu jej funkcjonowania. Opis jest jakby przyszłą fotografią tej usługi. To jest typowy cel.

W Polsce cele są powszechnie mylone z wynikami lub wskaźnikami. Wyniki i wskaźniki ekonomiczne nie są celami dla pracowników – nie wynika z nich, jaka zmiana, trwała i korzystna, nastąpi w firmie. *Koszty obniżone o 20 proc., wzrost sprzedaży o 5 proc. w skali miesiąca, poprawa marży brutto o 20 proc.* nie są celami, gdyż nie wiadomo, jak zostaną osiągnięte i czy w ogóle wiąże się z jakąś trwałą i korzystną zmianą dla firmy.

Wskaźniki, z racji swojej mierzalności, służą do monitorowania tego, jak działa przedsiębiorstwo, i do monitorowania realizacji celów. Używane zamiast celów wywołują dokładnie odwrotny do zamierzonego skutek: demotywują i prowadzą do stopniowego ograniczenia wyników. Stosowanie wyników (wskaźników) jako celów dla pracowników jest metodologicznym błędem.

## Cele są niemierzalne

Cele są z reguły niemierzalne. Cele to wyobrażenie czegoś, co dopiero się zmaterializuje, zostanie osiągnięte. Opis celów to jakby fotografia przyszłości, elementy strategii przedsiębiorstwa opisujące, w jaki sposób będzie ono działało za rok.

Mierzalne są wskaźniki. Dlatego używamy ich do rozliczania celów. W przypadku celu nowa usługa bezpośrednich odbiorów u klientów wskaźnikami mogą być np.:

1. termin uruchomienia usługi;
2. uzgodnienie parametrów usługi z interesariuszami;
3. koszt uruchomienia;

4. cena jednostkowa;
5. zwrot z inwestycji.

Aby pracownik uznał cele za swoje, musi sam sobie je postawić. Stawiając sobie cel, podejmuje wyzwanie: intelektualne, organizacyjne i fachowe. Z postawieniem celu wiąże się ryzyko. Nie ma bowiem pewności, że cel uda się osiągnąć. Przełożony, któremu zależy na tym, aby pracownicy stawiali sobie ambitne cele, powinien tworzyć warunki, w których pracownikom będzie się chciało i opłacało je stawiać. Nie da się celów narzucić.

Każdy dobry zarządzający zaczyna od postawienia bardzo ambitnych celów samemu sobie. To jest dla pracowników najlepsza inspiracja. Zaproszeni przez szefa do wspólnego planowania sami postawią sobie cele na miarę swoich ambicji.

Aby pracownicy nie bali się podejmować ryzyka wynikającego ze stawiania sobie ambitnych celów, trzeba zminimalizować zagrożenie wynikające z ich nieosiągnięcia. Im poważniejsze konsekwencje nieosiągnięcia celów, tym mniej ambitne będą cele. Przełożony powinien wyróżniać i wspierać realizację ambitnych celów, nie może tego jednak robić za pomocą nagród ani kar – zniszczyłyby to wewnętrzną motywację pracowników, którzy zamiast angażować się w realizację ambitnych celów, będą zabiegali o nagrody i względy przełożonego.

## Odpowiadają przełożeni

Przełożony, gdy zatwierdza cel do realizacji, nie musi wiedzieć, jak go osiągnąć. Powinien natomiast rozumieć, jakie będą skutki biznesowe każdego z celów podwładnych. Bierze za to odpowiedzialność.

Jeżeli przełożony widzi, że nie osiągnie swoich celów lub że jego podwładni nie osiągną celów, które sobie postawili, musi reagować. Może zaproponować postawienie nowych celów albo jeśli nikt się nie podejmie ich realizacji, po prostu wyznaczyć zadania do wykonania. W skrajnym przypadku zmienia członków swojego zespołu.

Przenoszenie odpowiedzialności za wyniki na pracowników, typowe dla systemów premiowych, przynosi fatalne skutki: frustruje, demotywuje i buduje

opozycję wśród pracowników wobec pracodawcy. Realny wpływ pracowników na wyniki jest bowiem bardzo ograniczony. Wyniki, nawet bardzo detaliczne, osiąga przedsiębiorstwo jako całość, a nie poszczególne pracownicy.

Pracownik, stawiając sobie cel, oczekuje, że ktoś w imieniu firmy potwierdzi, iż jego pomysł jest dobry i że otrzyma wystarczające wsparcie do jego realizacji. Gdyby wiedział, że niezrealizowanie celu może być dla niego bardzo niekorzystne, nie postawiłby go sobie. Dlatego restrykcyjne rozliczanie pracowników z realizacji ich celów jest niekorzystne dla organizacji – wpływa negatywnie na jej rozwój i przyszłe wyniki.

Odpowiedzialność przełożonych często mylnie przeciwstawiana jest idei „empowermentu”. To anglojęzyczne określenie jest zaprzeczeniem polskiego „delegowania odpowiedzialności”. Empowerment polega na włączaniu podwładnych w proces strategicznego planowania i współzarządzania przy równoczesnym zachowaniu przez przełożonych odpowiedzialności za skutki biznesowe. MBO również nie prowadzi do delegowania odpowiedzialności. Wręcz przeciwnie – zwiększa ono zdolność kontroli tego, jak rozwija się organizacja, i zwiększa odpowiedzialność zarządzających za biznesową poprawność celów realizowanych przez ich podwładnych.

## Szansa dla pracowników

Firma zarządzana przez cele, której pracownicy sami sobie je postawili, daje tym pracownikom szansę robienia ciekawych rzeczy: są one bowiem dla nich źródłem motywacji, budują w nich poczucie wartości i nadają sens ich zawodowemu życiu. Cele, szczególnie te ambitne, to przywileje, dzięki którym pracownicy podnoszą kwalifikacje i zwiększają swoją wartość na rynku pracy. Aby pracownik miał poczucie sensu tego, co robi, cele, które realizuje, muszą przynosić też korzyść firmie. Na tym polega wspólnota celów.

Oto przykłady celów które mogą sobie postawić pracownicy:

- nowa organizacja pracy w dziale, polegająca na jednoosobowej odpowiedzialności za etapy realizowanego przez dział procesu;

- produkt XCV, nowy na rynku, rentowny i stosunkowo prosty do wyprodukowania;
- umowa z nowym klientem, korzystna dla firmy i dająca obu stronom ciekawą perspektywę rozwoju;
- dobra (lepsz) współpraca w zespole menedżerskim.

## Przełożony nie musi być fachowcem

Fachowcem od wymyślenia i realizacji celu jest jego autor. Jest to dla niego źródło satysfakcji i najważniejsza nagroda za pracę. Jego odpowiedzialność polega na realizacji celu zgodnie z zaproponowanymi przez siebie i zatwierdzonymi przez szefa zasadami.

Różnica pomiędzy zadaniem a celem polega na tym, kto jest traktowany jako fachowiec merytoryczny. W przypadku zadań wyznaczanych przez szefa to on jest fachowcem, a podwładny wykonuje zadania zgodnie z instrukcją. W przypadku celów fachowcem merytorycznym jest ten, kto sobie go stawia i podejmuje się jego realizacji. Przełożony stwierdza jedynie zgodność celu ze strategią i wyraża zgodę na jego realizację. Fachowość przełożonego potrzebna jest do oceny biznesowej korelacji celu ze strategią.

## Cele tylko dla menedżerów

Związek celów z podstawowymi obowiązkami pracownika jest mniej wiążący, jak związek zmiany i rozwoju z powtarzalnym procesem. Cele to zmiany przynoszące trwały wzrost wartości firmy. Mogą one dotyczyć zarówno usprawnienia bieżących procesów, jak i zupełnie nowych rozwiązań. Wymagają one od autorów kreatywności, rozumienia kontekstu biznesowego i możliwości ich realizacji. Większość firm ogranicza taką możliwość do stanowisk specjalistycznych i menedżerskich.

Nie każdy pracownik chce realizować cele i robić coś więcej niż to, co jest od niego wymagane. Nic w tym złego. Do zarządzania firmą, do brania odpowiedzialności i do czerpania korzyści z tego wynikających nie zaprasza się takich osób. MBO jest dla tych, którzy chcą w pracy osiągnąć coś więcej. Z reguły organizacje oczekują od kadry menedżerskiej uczestnictwa w systemie celów, gdyż zakładają, że na tych sta-



nowiskach kreatywność i własna inicjatywa są niezbędnym wymogiem.

Podstawowe obowiązki, podobnie jak cele, mogą być źródłem motywacji. Przy realizacji podstawowych obowiązków nie wymagamy jednak innowacyjności i większego niż podstawowe zaangażowania. Najważniejsze obowiązki projektujemy tak, aby pracownik, w miarę starania je wykonując, osiągał zakładane wyniki.

Menedżer ma zarówno podstawowe obowiązki (staranne wykonanie), jak i cele, które go motywują i rozwijają. Cele dają menedżerowi awans do grona kadry zarządzającej – czyli tych, którzy odpowiadają za rozwój firmy. Są firmy, które szansę realizowania własnych celów dają wszystkim pracownikom. Jest to bardzo ambitny i skuteczny sposób zarządzania.

### **Na czym polega proces dochodzenia do celów MBO?**

Krok 1. Właściciel, a potem zarząd, definiuje założenia strategiczne i swoje cele.

Krok 2. Zarząd wyjaśnia założenia strategiczne oraz swoje cele i informuje pracowników o wynikach, jakie firma chce osiągnąć. Tym samym zaprasza pracowników do współtworzenia strategii.

Krok 3. Wspólnie z kadrami menedżerską lub wszystkimi pracownikami aktualizowana jest i uszczegóławiana strategia firmy (ten krok jest czasem pomijany ze względu na to, że strategia jest aktualna).

Krok 4. Uczestnicy MBO (zwykle jest to kadra menedżerska i specjaliści), gdy dobrze zrozumieją przekazane im przez zarząd założenia i strategię, proponują cele dla siebie (na miarę swoich aspiracji i możliwości).

Krok 5. Uczestnicy MBO konsultują i uzgadniają ze sobą swoje cele – powoduje to, że ilość celów rośnie i zawierane są wstępne umowy dotyczące wspólnej ich realizacji (jest to tzw. rynek celów).

Krok 6. Zarząd zbiera wszystkie cele w postaci mapy celów i zastanawia się, czy to wystarczy do zrealizowania założeń strategicznych. Jeżeli nie wystarczy, kadra menedżerska jest proszona o „dogrywkę”, to znaczy o dodatkowe cele sformułowane na podstawie bardziej wyrazistych oczekiwań zarządu.

Krok 7. Po ustaleniu celów są one zatwierdzane przez bezpośrednich przełożonych i przez zarząd. Równocześnie przełożeni omawiają swoje cele z podwładnymi, którzy nie uczestniczą aktywnie w procesie MBO.

Krok 8. W ciągu roku (cele zwykle wyznaczane są na rok) cele są przeglądane i aktualizowane na bieżąco. System celów jest również na bieżąco uzupełniany o nowe cele. Zmiany dokonuje się natychmiast, gdy jest to uzasadnione.

Krok 9. Rok później (zwykle jest to jesień) rozpoczyna się kolejny okres planowania i stawiania celów. Cele z poprzedniego roku się rozlicza lub przedłuża na kolejny okres.

Współcześnie cały powyższy proces zarządzania przez cele prowadzi się na platformie informatycznej.

Cele muszą być:

- bardzo konkretne – takie aby pracownik mógł szczerze powiedzieć: „TO jest moim celem”,
- wnosić nową i trwałą wartość – dla kogo osobistym celem będzie osiągnięcie ciągle tego samego?,
- ambitne – dla kogo celem osobistym będzie zrobienie czegoś, co i tak się wydarzy?,
- osobiste – mało kogo „kręci” to, że firma ma coś osiągnąć.

Firmy wdrażające zarządzanie przez cele zwykle układają proces ich definiowania, monitorowania i rozliczania w roczny cykl.

Cykliczność ustalania systemu celów ułatwia administrowanie procesem i sprzyja przestrzeganiu metodologicznej poprawności.

Cykliczność MBO nie jest jednak konieczna. Proces realizacji celów może mieć swój początek wtedy, gdy zostały wymyślone, a rozliczać można się wtedy, gdy ich realizacja się kończy. Dojrzałe, zarządzane przez cele organizacje powinny odchodzić od sztywnej cykliczności. Naturalność procesu MBO polegająca na ciągłym stawianiu celów oraz odproceduryzowanie MBO będą sprzyjały motywacji i aktywności uczestników systemu.



**Robert Reinfuss**  
doradca biznesu Reinfuss  
Consulting

**DAVID NEENAN**

**PONOWNIE  
W POLSCE TEJ JESIENI!**

**09-11 listopada 2015**

**zapraszamy**

**na transformujące**

**seminarium w Warszawie.**

**www.neenan.com**

To trzydniowe szkolenie

odmieni Twoje życie  
osobiste i zawodowe.

Teraz wzbogacone  
o nowe koncepty  
i nowe gry edukacyjne!

**Zapisy na:  
foley.com.pl**

**www.businessandu.com**