

ZASADA TRZECH WSKAŹNIKÓW

Robert Reinfuss

Fragment niepublikowanej książki: *Rynek celów*, Wolters Kluwer

Do mierzenia realizacji celów i do rozliczania menedżerów używa się wskaźników. Wskaźniki są niezbędnym elementem zarządzania przez cele. Cel, czyli stan docelowy do którego dążymy, jest pewnym wyobrażeniem, opowieścią o czymś co dopiero nastąpi, kreacją. Cel, sam w sobie nie jest ani mierzalny ani wystarczająco konkretny by dało się jego realizację rozliczyć.

Cele z założenia nie są mierzalne. Aby móc monitorować i rozliczać wykonanie celu trzeba zdefiniować dla niego wskaźniki.

Cele takie jak na przykład: *Nowy system, Dobra organizacja pracy, Najlepszy produkt* to kreacje menedżerów, które dopiero w trakcie realizacji stają się na tyle konkretne, że można je mierzyć i weryfikować. Zanim to jednak nastąpi menedżer zawiera z firmą kontrakt o ich realizację. Kontrakt musi opierać się na twardych, jednoznacznych zasadach. Na tyle jednoznacznych aby rozliczenie nie budziło wątpliwości i ostateczny wynik podany przez menedżera był identyczny z oceną przełożonego i z oceną innych menedżerów. Dlatego wskaźniki są niezbędne. Reprezentują i dookreślają one cel.

Jeżeli wskaźniki mają służyć jednoznacznemu stwierdzeniu czy cel został osiągnięty to muszą objąć co najmniej trzy aspekty: stwierdzić czy cel został wykonany w terminie, stwierdzić czy został wykonany poprawnie i czy ma on spodziewaną wartość dla firmy. Te trzy aspekty reprezentowane są przez trzy rodzaje wskaźników: wskaźniki wykonania, jakościowe i biznesowe.

Trzy rodzaje wskaźników mierzą trzy obszary w jakich menedżer tworzy wartość dla firmy. Wagi poszczególnych wskaźników powinny być proporcjonalne do wartości wnoszonej w poszczególnych obszarach przez menedżera odpowiedzialnego za cel.

Przedstawiony poniżej podział i funkcje wskaźników to kluczowy element Rynku celów. Zrozumienie ich roli jest niezbędne do zrozumienia jak działa Rynek celów w organizacji.

Zasada trzech wskaźników

Do pomiaru wartości wnoszonej przez menedżera i do rozliczenia celu należy używać trzech rodzajów wskaźników mierzących odpowiednio:

- wartość dla klienta (wskaźnik jakościowy)
- wartość dla organizacji (wskaźnik biznesowy)
- terminowość (wskaźnik wykonania).

Każdy cel powinien posiadać wszystkie trzy rodzaje wskaźników.

Wskaźniki wykonania

Wskaźniki wykonania służą stwierdzeniu czy menedżer zrealizował cel. Często wskaźnikiem wykonania jest data tego wykonania czyli data wydarzenia po którym możemy stwierdzić zakończenie realizacji.

Przykłady:

1. dla celu *Nowy produkt* wskaźnikami wykonania mogą być np.:
 - data decyzji zarządu uruchamiająca wdrożenie
 - data sprzedania pierwszego egzemplarza
 - pozytywna decyzja urzędu o dopuszczeniu produktu
2. dla celu *Dobra organizacja pracy* wskaźnikami wykonania mogą być np.:
 - termin uzyskania zakładanej efektywności
 - termin decyzji przełożonego o wdrożeniu
 - ilość wdrożonych elementów planu do dnia 31 grudnia

Wskaźnik wykonania powinien być na tyle jednoznaczny aby nie było wątpliwości czy cel został zrealizowany. Dlatego, definiując cel, warto najpierw rozważyć kilka wskaźników wykonania i z nich wybrać optymalny.

Problem definiowania wskaźników wykonania polega najczęściej na trudności w zdecydowaniu kiedy kończy się wartość dodana wnoszona przez menedżera. W zarządzaniu zadaniowym jako termin zakończenia zadania zazwyczaj uznaje się zakończenie wdrożenia, zakończenie pracy, moment w którym możemy zmierzyć wartość ekonomiczną wynikającą z realizacji zadania. W zarządzaniu przez cele jest inaczej.

Cele które realizują menedżerowie często dotyczą opracowań, strategii, projektów, które dopiero po ich zatwierdzeniu przekazywane są do realizacji. Wdrożenie zazwyczaj traktowane jest już jako podstawowa działalność wynikająca z zatwierdzenia celu do wdrożenia a nie jako realizacja celu. Menedżer opracowujący jakąś zmianę kończy realizację swojego celu gdy jego dzieło jest przekazywane do wdrożenia. Wdrożeniem zazwyczaj zajmują się inne osoby i robią to, jak wiele innych projektów w ramach swoich podstawowych menedżerskich obowiązków. Wskaźniki wykonania zazwyczaj dotyczą więc decyzji o zatwierdzeniu koncepcji czy projektu do wdrożenia. Często jest to data tej decyzji lub data innego wydarzenia kończącego tą część procesu zmiany za którą dany menedżer odpowiada.

Są oczywiście firmy i sytuacje gdy, jako cel, menedżer otrzymuje *zakończone wdrożenie*. Nie jest to podejście optymalne w zarządzaniu. Wartość dodana wnoszona przez menedżera polega przede wszystkim na stworzeniu koncepcji tego co ma być wdrażane, doprowadzeniu do uzgodnienia zmiany i przygotowaniu wdrożenia. Wszystko to powinno być zrobione i zaplanowane przed decyzją o wdrożeniu. Premiowanie i stawianie jako cel wdrożenia jest

często skutkiem braku dobrego planowania. Tak postępują firmy realizujące swoją strategię metodą zwaną w wojskowości pod nazwą „rozpoznanie bojem”. Podejście: „dopiero w czasie wdrożenia okaże się jakie trudności nas czekają” może być w wyjątkowych sytuacjach uzasadnione ale najczęściej jest wynikiem niechlujstwa w planowaniu. Polecam zarządzającym wykonywanie całej pracy koncepcyjnej i planistycznej przed rozpoczęciem wdrożeń. Wdrożenie nie powinno być premiowane ani traktowane jako cel.

Poprawny wskaźnik wykonania łatwiej będzie dobrać gdy dobrze wyobrazimy sobie cel. Dlatego, jak radził Brian Tracy w swojej książce o żabie¹, proponuję definiować cele w czasie teraźniejszym lub trybie dokonanych czyli tak jakby już zostały zrealizowane. Trzeba na chwilę wyobrazić sobie zrealizowany cel i dobrze przyglądać się czym ta sytuacja różni się od wcześniejszej, sprzed realizacji. Może to być decyzja, dokument, kolor, opinia. Cokolwiek co jednoznacznie różni sytuację po, od sytuacji sprzed zmiany. Termin wydarzenia po którym możemy jednoznacznie stwierdzić że cel został zakończony (zrealizowany), jest wskaźnikiem wykonania.

W przypadku gdy termin realizacji danego celu nie jest istotny (bardzo rzadko się to zdarza) wskaźnikiem wykonania może być zaistnienie danej zmiany czy wydarzenia. Na przykład: „Decyzja zarządu”, „Wysłany mailem komunikat o zmianie”, „decyzja urzędu” itp.

Wskaźniki jakościowe

Wskaźniki jakościowe służą stwierdzeniu czy cel został zrealizowany dobrze. W zarządzaniu biznesem jakość mierzy się zadowoleniem klienta (wewnętrznego i zewnętrznego). Dobre jest to co klientowi się podoba i za co jest gotów zapłacić. Im większa jest różnica pomiędzy kosztem wytworzenia a ceną, którą gotów jest zapłacić klient tym wyższa jakość. Według tej zasady skonstruowane są wskaźniki jakościowe.

Można oczywiście jako wskaźniki jakościowe używać tych samych wskaźników, którymi mierzy się jakość produktów czy procesów. Nie ma jednak pewności, że mierząc jakość produktów rzeczywiście mierzymy ich jakość biznesową i czy w ogóle mierzymy jakość tego co zrobił menadżer realizując cel. Lepszymi miarami jakości celów są te, które bezpośrednio związane są z wartością tworzoną przez menedżera a nie te mierzące biznesowe skutki. Dlatego opinia klientów jest lepszą miarą jakości. Przez klientów rozumiemy tu wszystkich beneficjentów. W większości przypadków są to klienci wewnętrzni.

Przykłady:

1. Dla celu *Nowy produkt* wskaźnikami jakościowymi mogą być np.:
 - uzgodniony z dyrektorami sprzedaży plan produktu
 - wyniki ankiety klientowskiej
 - opinia ekspertów (JK, GH, MM)

¹ Brian Tracy, *Zjedz tę żabę*

2. Dla celu *Dobra organizacja pracy* wskaźnikami jakościowymi mogą być np.:

- przeprowadzone konsultacje ze wszystkimi i zgoda przynajmniej dwóch użytkowników procesu
- potwierdzone przez wybranych ekspertów założenia skrócenia procesu o 50%
- konsensus wszystkich interesariuszy akceptujący projekt nowej organizacji

Wskaźniki jakościowe służą stwierdzeniu, czy klienci (zewnątrzni i wewnętrzni) zainteresowani zmianą, akceptują ją, czyli, czy cel został zrealizowany korzystnie z ich perspektywy. Mniej istotna powinna być jakość rozumiana jako poprawność formalna oraz jakość rozumiana potocznie, jako wykonanie zgodnie z założeniami i z należytą starannością. Zgodność z normami lub zgodność z początkowymi założeniami jakościowymi można jako wskaźnik jakościowy wykorzystać, trzeba jednak każdorazowo rozważyć czy tak zdefiniowana jakość reprezentuje jakość dla klienta.

Definiując wskaźniki jakościowe starajmy się uzyskiwać i mierzyć wartość celu dla beneficjenta zanim zmiana zostanie wdrożona. Część zarządzających ma niebezpieczną tendencję do przerzucania odpowiedzialności za jakość na podwładnych: „jak będzie działać to uznamy, że jest dobrze zaprojektowane”. Takie myślenie jest tylko pozornie poprawne. Gdy zakończone jest wdrożenie („stwierdzamy czy działa”) to jest już za późno rozliczać z jakości. Koszty zostały poniesione i ocena jakości to już tylko uzalanie się nad rozlaną zupą. Co najwyżej pozostaje więc wyciągnąć wnioski na przyszłość. Rozliczanie jakości po wdrożeniu nie ma za bardzo sensu.

Wskaźniki jakościowe powinny być mierzone w trakcie lub najpóźniej po opracowaniu koncepcji zmiany. Oznacza to, że najlepszym wskaźnikiem jest po prostu opinia klienta o tym czy danego efektu chce i czy będzie z niego zadowolony. Jeżeli celem jest jakiś *Nowy stan*, *Proces* czy *Produkt* to wskaźnikiem jakościowym może być zgoda klienta na to wdrożenie, lub zgoda na wybrane elementy stanu docelowego. Wskaźnikiem jakościowym będzie też opinia klienta na temat sposobu i warunków wdrożenia. Jeżeli zmiana dokonywana w ramach realizacji celu dotyczy innych osób w organizacji (a zazwyczaj tak jest) to zgoda tych osób na przeprowadzenie zmiany lub przynajmniej zebranie ich opinii może być dobrym wskaźnikiem jakościowym.

Menedżerów należy rozliczać z jakości proponowanych przez nich zmian (celów) przed ich wdrożeniem, gdy koszty nie zostały jeszcze poniesione. Rozliczanie przed wdrożeniem obarczone jest ryzykiem ale znacząco poprawia zorientowanie menedżerów na jakość i ogranicza koszty rozwoju biznesu.

Jak znaleźć optymalny wskaźnik jakościowy dla danego celu?

W pierwszym kroku należy zastanowić się dla kogo cel jest realizowany i dla kogo ta realizacja jest ważna. Ustalić należy również wszystkich innych interesariuszy tj. komu cel może szkodzić? i kto na jego zrealizowaniu może skorzystać? Najważniejszy jest oczywiście klient czyli ten, ze względu na kogo cel jest realizowany. Powinniśmy tu brać pod uwagę szkody i korzyści biznesowe a nie prywatne.

Zdefiniowawszy interesariuszy ustalamy następnie sposób w jaki możemy uzyskać ich opinię o celu, który sobie założyliśmy. Interesować nas będzie ich opinia o stanie docelowym (celu) i kosztach jego osiągnięcia a nie o sposobie dojścia do niego. Pamiętać przy tym należy że opinię uzyskujemy na etapie opracowania koncepcji a nie po wdrożeniu. Klienci, szczególnie ci rozproszeni, często muszą być reprezentowani przez wiarygodnych przedstawicieli. Mogą to być osoby wybrane spośród klientów, eksperci lub inne autorytety spoza firmy. W przypadku klientów wewnętrznych najbardziej oczywistymi przedstawicielami są przełożeni danej grupy interesariuszy lub wyznaczone przez nich osoby.

Wskaźnik jakościowy mierzy jakość celu czyli poziom zadowolenia lub akceptacji interesariuszy dla celu. Aby maksymalizować poziom realizacji wskaźnika, menedżer odpowiedzialny za realizację celu będzie starał się uzyskać jak najwyższy poziom zadowolenia. Z realizacji wskaźnika jest on bowiem rozliczany. Najwyższy poziom zadowolenia najczęściej uzyskuje się wtedy gdy osiągnie się konsensus wszystkich interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem dobra klienta. Oczywiście konsensus jest rozwiązaniem najtrudniejszym. Jest też rozwiązaniem najlepszym dla firmy. Dlatego właśnie uzyskanie konsensusu jest jednym z najlepszych wskaźników jakościowych.

W trzecim kroku decydujemy czy wystarczy nam opinia interesariuszy czy potrzebujemy ich zgody. Zgoda, oznaczająca konsensus, ma znacznie większą wartość dla organizacji niż sama konsultacja, ale czasami nie jest potrzebna. Dotyczy to na przykład sytuacji gdy zmiana, korzystna dla firmy, jest równocześnie trudna do zaakceptowania dla interesariuszy. Konsultacja wystarczy również w sytuacji gdy klienci nie bardzo zmianą są zainteresowani albo nie umieją jej ocenić.

Przełożeni, akceptując cele podwładnych, często osobiście decydują, jaki poziom konsultacji lub zgody jest wystarczający aby móc odpowiedzialnie powiedzieć zarządowi, że uzyskany został konsensus. W niektórych firmach i w niektórych sytuacjach wystarczająca jest konsultacja z interesariuszami i brak ich sprzeciwu. W organizacjach tych uważa się, że o jakości raczej powinni decydować przełożeni niż klienci i eksperci. W niektórych firmach, uzgadnianie szczegółów celu i dochodzenie do konsensusu z interesariuszami przed wdrożeniem zmiany uważa się za stratę czasu. W innych firmach kultura organizacyjna i przekonanie zarządzających wymuszają na menedżerach uzyskiwanie realnej zgody interesariuszy. Uważa się, że zgoda i konsensus wszystkich zainteresowanych przed wdrożeniem jest istotą dobrego zarządzania i warunkuje minimalizację kosztów i czasu wdrożenia.

W wyjątkowych sytuacjach zarząd może podjąć decyzję o wdrożeniu pomimo sprzeciwu wybranych interesariuszy. Wskaźniki jakościowe powinny być jednak tak definiowane aby skłaniały menedżera do uzyskania maksimum konsensusu przed ostateczną decyzją o wdrożeniu. Zarząd, mając przekonanie, że menedżer podjął wystarczające starania na rzecz uzyskania konsensusu bierze ryzyko błędnej decyzji i kosztów społecznych na siebie.

Jak widać, to, w jaki sposób menedżer bada opinie klientów i jaki poziom ich akceptacji jest wymagany bardzo zależy od sytuacji, od celu i od kultury organizacyjnej. Każdorazowo trzeba to rozstrzygnąć definiując wskaźniki jakościowe.

Wskaźnikiem jakościowym może być wynik badań ankietowych. Dotyczy to na przykład celów związanych bezpośrednio z osiąganiem zadowolenia klienta. Może też dotyczyć sytuacji gdy z innych, biznesowych powodów zależy nam na pozytywnym odbiorze zmiany i chcemy przy okazji badania opinii nie tylko sprawdzić te opinie ale równocześnie przekazać klientom istotne informacje. Może to też dotyczyć sytuacji gdy mamy klientów bardzo rozproszonych a zależy nam na reprezentatywnej opinii.

Wskaźniki jakościowe najczęściej odpowiadają na pytanie: czy pomysł, projekt efektu końcowego (celu) jest korzystny dla klientów?. Proszę jednak pamiętać, że najczęściej wskaźnikami jakościowymi będziemy mierzyć gotowy do wdrożenia pomysł a nie o efekt po jego wdrożeniu. Wskaźniki jakościowe rozlicza się bowiem najczęściej przed wdrożeniem! W metodzie Rynku celów nie jest bowiem ważne rozliczenie menedżera z rezultatów końcowych uzyskanych przez firmę. Ważne jest natomiast takie skonstruowanie wskaźników aby menedżer zagwarantował najlepszy możliwy rezultat. Dlatego właśnie premiowany powinien być konsensus przed rozpoczęciem wdrożenia.

Teraz popatrzmy na realne przykłady wskaźników jakościowych. Pierwszy pochodzi z firmy informatycznej:

Wdrożony program zastępowalności pracowników (Waga celu: 10%)
Termin realizacji: grudzień 2011
Cel nadrzędny: System motywacji pozafinansowej zrealizowany
Cele zależne: brak

Wskaźnik: Kryteria zastępowalności uzgodnione z M.Raczkciem i W.Nowińską Waga wskaźnika: 30%
Target: brak • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: 0/1

Wskaźnik: Termin przyjęcia programu przez zarząd (prezentacja wspólnie z HR) Waga wskaźnika: 40%
Target: sierpień • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: 0/1

Wskaźnik: Zastępowalność na grudzień 2011 Waga wskaźnika: 30%
Target: 80% zastępowalności w procesie wdrożenia • Minimum: 60% • Maximum: brak • Algorytm premiowy: liniowy

Wsparcie: 15-03-2011 22:36 Wysłane do: Romuald Stupnicki

Podany przykład dotyczy „Programu zastępowalności” który ma służyć zapewnieniu wystarczającej ilości zasobów ludzkich do realizacji zadań w okresach pików zapotrzebowania. Jest to cel typowy dla dużych firm eksperckich. Wskaźnikiem jakościowym jest pierwszy z podanych wskaźników, dotyczący uzgodnienia kryteriów. Zgoda M. Raczka i W. Nowińskiej jest konieczna ponieważ to ich podwładnych obejmuje program. W ich interesie jest więc aby program był dobrze zaprojektowany, skuteczny i równocześnie jego wdrożenie odbyło się minimalnym kosztem. Dlatego możemy słusznie zakładać, że ich zgoda jest gwarantem jakości. Wskaźnik jest mierzony w momencie dopracowywania koncepcji

programu zastępowalności. Decyzja o wdrożeniu programu jest więc ostateczna i kończy proces uzgodnień.

Drugi przykład pochodzi z firmy Work Express. Wskaźnikiem jakościowym jest tu opinia dyrektorów. Dyrektorzy reprezentują klienta głównego jakim jest firma i innych klientów którymi są pracownicy. W ich interesie jest aby system motywacyjny był skuteczny, miał wpływ na wynik i oczywiście był tani. Jeżeli dostaną projekt, który ich przekona to to rozwiązanie „kupią”, czyli dadzą akceptację.

Opracowany system motywacji pozafinansowej (Waga celu: 10%)	
Termin realizacji: grudzień 2011	
Cel nadrzędny: Zaangażowanie pracowników - pozwalające zrealizować strategię 2011-13	
Cele zależne: brak	
<hr/>	
Wskaźnik:	System uzgodniony ze wszystkimi dyrektorami Waga wskaźnika: 35%
Target:	1 • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: brak
<hr/>	
Wskaźnik:	termin zatwierdzenia systemu przez zarząd Waga wskaźnika: 35%
Target:	1 • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: brak
<hr/>	
Wskaźnik:	działania zaplanowane na rok 2011 zrealizowane zgodnie z planem Waga wskaźnika: 30%
Target:	brak • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: brak

Wskaźnik jest tak skonstruowany, że autor celu nie ma wyjścia, tylko musi przekonać wszystkich dyrektorów. Wystarczy że jeden się nie zgodzi aby cel nie został zrealizowany w pełni. Wskaźnik będzie więc działał na rzecz dopasowania koncepcji systemu do oczekiwań dyrektorów jak również będzie wspierał konsensus. Autor celu, zanim trafi z projektem na zarząd, zrobi wszystko aby uzyskać akceptację wszystkich dyrektorów. Dla zarządu będzie to gwarancją jakości zatwierdzanego do wdrożenia systemu motywacji.

wskaźniki biznesowe

Wskaźniki biznesowe służą stwierdzeniu jaką wartość wnosi cel do firmy. Odnoszą się one do wielkości ekonomicznych osiąganych przez firmę. Typowy wskaźnik biznesowy odpowiada więc na pytanie: „o ile zwiększy się wartość/wynik firmy w skutek realizacji celu?”. Najczęściej, jako wskaźniki biznesowe wykorzystuje się wielkości (wskaźniki) które w firmie już są monitorowane i dla danej firmy kluczowe. Wskaźniki biznesowe to najczęściej te wskaźniki ekonomiczne które firma chce poprawić realizując cele. Wybór wskaźników biznesowych spośród wskaźników używanych w firmie jest jednak trudną umiejętnością wymagającą dobrego rozumienia zarówno samego celu który mają mierzyć i wpływu tego celu na biznes.

Przykłady:

1. Dla celu *Nowy produkt* wskaźnikami biznesowymi mogą być np.:
 - poziom rentowności netto po czwartym kwartale
 - zabudżetowana wielkość sprzedaży w kolejnym okresie rozliczeniowym

- wynik na określonej grupie produktów
2. Dla celu *Dobra organizacja pracy* wskaźnikami biznesowymi mogą być np.:
- wydajność pracy (wynik operacyjny/pracownika)
 - średnie opóźnienie realizacji projektów strategicznych
 - średni czas realizacji procesu

Cele stawiane menedżerom wynikają z operacjonalizacji celów strategicznych lub kluczowych wskaźników (KPI) (są kaskadowane). Ich uzasadnieniem biznesowym jest więc realizacja tych celów nadrzędnych. Wskaźniki biznesowe to najczęściej składowe kluczowych wskaźników (KPI firmy). Jeśli to możliwe, wskaźniki biznesowe powinny być tak dobrane aby mierzyły wpływ realizacji danego celu, i tylko tego celu, na wynik.

Warunkiem żeby wskaźniki biznesowe nie hamowały lecz rozwijały myślenie biznesowe i skłaniały do podejmowania wyzwań jest rozliczanie menedżerów z efektów biznesowych w momencie, lub zaraz po zrealizowaniu przez nich celu. Nie jest to łatwe gdyż efekty biznesowe zmian wdrażanych w firmie zazwyczaj rozłożone są w czasie. Dlatego dobierając wskaźnik biznesowy będziemy poszukiwać takiej wielkości ekonomicznej, która z jednej strony jest mierzona w danym okresie rozliczeniowym a z drugiej strony menedżer na nią właśnie oddziałuje wdrażając cel.

Przy doborze wskaźników biznesowych należy kierować się nie tylko korelacją celu z wynikiem na który on oddziałuje. Drugim ważnym kryterium są postawy menedżerskie. Wskazanie na cel ekonomiczny, szczególnie w przypadku celów związanych z rozwojem organizacji, kształtuje postawy enterprenerskie i myślenie w kategoriach zysku a nie w kategoriach korzyści dla organizacji. Czasami warto więc stawiać wskaźniki biznesowe wskazujące ekonomiczny aspekt celu pomijając kwestie korelacji realizacji wskaźnika z celem. Ważniejsza jest bowiem motywacja i orientacja biznesowa menedżera niż korelacja wskaźnika z celem. Zbyt duży nacisk na wynik, na przykład zbyt wysoka waga wskaźnika biznesowego będzie promowała postawy zachowawcze wśród menedżerów i będzie negatywnie oddziaływała na wyniki w dłuższej perspektywie.

W poniższym przykładzie pochodzącym z banku drugi wskaźnik: „wielkość sprzedaży...” jest tym na czym bezpośrednio firmie zależy. Nowe zasady współpracy mają dla banku wartość jedynie wtedy jeżeli się na tą sprzedaż przełożą.

nowe zasady współpracy marketingowej z Poczta Polska (Waga celu: 30%)

Termin realizacji: sierpień 2011

Cel nadrzędny: POCZTA POLSKA STRATEGIA RELACJI BIZNESOWYCH restrukturyzacja sieci

Cele zależne: brak

Wskaźnik: **podpisana umowa marketingowa z Poczta Polska regulująca całość działań marketingowych**

Waga wskaźnika: **brak**

Target: sierpień • Minimum: lipiec • Maximum: brak • Algorytm premiowy: min = 50%

Wskaźnik: **wielkość sprzedaży realizowana poprzez Urzędy Pocztove** Waga wskaźnika: **brak**

Target: 105% planu rocznego • Minimum: 100% • Maximum: brak • Algorytm premiowy: liniowo

Pierwszy z podanych wskaźników spełnia warunki wskaźnika wykonania i wskaźnika jakościowego. Podpisana umowa jest dowodem wykonania celu i oznacza równocześnie, że cel został zrealizowany dobrze. Autor celu nie odpowiada bowiem bezpośrednio za podpisywane warunki. Odpowiada natomiast za terminowe doprowadzenie do konsensusu.

Jeżeli nie jest możliwe znalezienie wskaźnika, który mierzy bezpośredni wpływ celu na efekt biznesowy to można użyć wskaźników, na które realizacja celu ma wpływ pośredni. W załączonym przykładzie Model alokacji ... ma pośredni wpływ na WNDB (wynik na działalności bankowej). Cel jest realizowany po to by ten wynik poprawić.

Koncepcja modelu alokacji kosztów korpo/detal (Waga celu: 20%)

Termin realizacji: grudzień 2011

Cel nadrzędny: Efektywna sieć sprzedaży - kompetencje i wyniki

Cele zależne: Przegląd procesów i czynności wykonywanych przez pracowników detalu na rzecz klientów korporacyjnych

Wskaźnik: **Akceptacja Członka Zarządu nadzorującego Obszar** Waga wskaźnika: **20%**

Target: koniec lipca 2011 • Minimum: brak • Maximum: koniec czerwca 2011 • Algorytm premiowy: target = 100 %, koniec czerwca 2011 = 150%

Wskaźnik: **uzgodnione z KT i WM** Waga wskaźnika: **20%**

Target: 10 lipiec • Minimum: brak • Maximum: 30 czerwiec • Algorytm premiowy: 100% = target; 150% = maximum

Wskaźnik: **WNDB** Waga wskaźnika: **60%**

Target: wg SPF • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: wg celów zarządu

W podanym przykładzie „akceptacja członka zarządu ... „ jest wskaźnikiem wykonania i dowodem zakończenia realizacji celu. „Uzgodnienie z KT i WM” to wskaźnik jakościowy stwierdzający, że eksperci i zarazem klienci wewnętrzni zaakceptowali model. Wskaźnik trzeci to oczywiście wskaźnik biznesowy.

Wskaźnikami biznesowymi, oprócz wskaźników ekonomicznych, mogą być również wydarzenia lub efekty na których firmie bardzo zależy i do których realizacja danego celu się przyczynia. W poniższym przykładzie „Termin otwarcia” jest wydarzeniem, na którym bardzo zależy prezydentowi miasta. Równocześnie data otwarcia pozwala stwierdzić czy osobie odpowiedzialnej za cel udało się dokonać niemożliwego, czyli przyspieszyć procedury administracyjne.

Zgody formalne na remont uzyskane 1 miesiąc przed maksymalnym terminem określonym w przepisach (Waga celu: 15%)

Termin realizacji: grudzień 2011

Cel nadrzędny: brak

Cele zależne: brak

Wskaźnik: termin oficjalnego otwarcia Waga wskaźnika: 100%

Target: kwiecień 2011 • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premii: 0/1

Wsparcie: 16-03-2011 21:25 Wysłane do: Aneta Stys | 16-03-2011 23:17 Odrzucił: Aneta Stys

W przypadku tego celu wskaźnika jakościowego nie postawiono, gdyż, zlecającemu, na jakości tego celu nie zależało. Wskaźnik wykonania (termin zgody) jest tu równocześnie wskaźnikiem biznesowym, gdyż z powodów oczywistych, zlecającemu bardzo zależy na czasie i przyspieszenie jest traktowane jako wartość dla urzędu. Stąd cel ma tylko jeden wskaźnik.

W przypadku problemów ze zdefiniowaniem wskaźników biznesowych należy odnieść się do celu wyższego rzędu: „Czemu ten cel ma służyć?”, „ Co firma zyska dzięki zrealizowaniu tego celu?”. Zazwyczaj odpowiedzi na takie pytania pomagają zdefiniować wskaźnik ekonomiczny lub wydarzenie które ma jednoznaczną wartość dla firmy. Jeżeli ktoś ma problem z odpowiedzią na te pytania to powinien się zaniepokoić. Brak wskaźnika biznesowego budzi automatycznie podejrzenie, że cel nie jest biznesowo uzasadniony.

Jeżeli dany cel jest powiązany z celem nadrzędnym to wskaźnik biznesowy celu nadrzędnego może być, w większości wypadków, wykorzystany jako wskaźnik dla celu podrzędnego. Na przykład *Nowy system pracy* ma jako wskaźnik biznesowy *wydajność*. Cel podrzędny np. *Program szkoleń stanowiskowych dla nowej organizacji pracy* może mieć ten sam wskaźnik biznesowy (*wydajność*). Oznacza to w praktyce, że menedżer odpowiedzialny za cel podrzędny (*Program szkoleń*) będzie premiiowany za *wydajność*, mimo, że nie ma na nią bezpośrednio wpływu. Związek jednak pomiędzy jego celem i wskaźnikiem, wynika ze struktury celów.

Jeżeli strukturze celów narzucić wagi to dałoby się wyliczyć ROI celu *Program szkoleniowy*. Jest on bowiem elementem celów/ działań mających zwiększyć *wydajność*.

W prowadzonych przeze mnie wdrożeniach podkreślam, że brak wskaźnika biznesowego automatycznie kwalifikuje cel do sprawdzenia. Dotyczy to również celów posiadających korelację pionową czyli będących, wydawałoby się, efektem kaskadowania. Brak wskaźnika biznesowego może świadczyć o braku biznesowego uzasadnienia i o potrzebie eliminacji takiego celu.

Na przykład, często spotykam się z uzasadnieniem celu typu: „ potrzebujemy tego żeby usprawnić pracę”. Uważam, że usprawnienie nie jest wystarczającym powodem żeby angażować zasoby firmy. Poprawia ono jakość pracy pracowników ale ponieważ często brak jest zwrotu z tej inwestycji to cel jest w konsekwencji sprzeczny z interesem firmy. Wskaźnik biznesowy pokazuje efekt dla firmy (nie dla pracowników). Dopiero jeżeli ten efekt jest wystarczająco opłacalny można mówić o rentowności celu.

Brak wskaźnika biznesowego oznacza najczęściej, że cel należy wyeliminować.

Często trudno jest znaleźć wskaźniki biznesowe do celów realizowanych w back-officje. Na przykład programy rozwojowe w HR albo nowe aplikacje w IT. W tym wypadku również brak wyrazistych wskaźników biznesowych świadczy (naprawdę!) o braku uzasadnienia biznesowego. Można to uzasadnienie na siłę dorabiać twierdząc, że działania te mają wpływ na wynik, ale problem jest poważny i świadczy o konieczności przedefiniowania roli działań wsparcia. Ich cele powinny być wynikowe w stosunku do celów Sprzedaży czy Produkcji. Problem dotyczy bardzo wielu oddolnych inicjatyw, o sensowności których bardzo są przekonani ... ich autorzy.

Wskaźniki biznesowe są dowodem zapotrzebowania na daną nową wartość (cel) ze strony biznesu. Brak zapotrzebowania biznesowego oznacza najczęściej brak wskaźnika.

Trudność w definiowaniu wskaźników biznesowych do celów często oznacza, że autorzy tych celów nie mają zapotrzebowania ze strony swoich klientów. Brak zamówienia ze strony klientów zewnętrznych i wewnętrznych jest przyczyną braku uzasadnienia dla inicjatyw back-office'owych.

Specjaliści od HR (to moja ukochana dziedzina) powinni więc przede wszystkim zadbać, aby to „biznes” przyszedł do nich po szkolenia, standardy i narzędzia rekrutacji oraz wsparcie w podnoszeniu wydajności pracy. Jeżeli „biznes” uzna, że nie zrealizuje swoich wyników bez wsparcia to przyjdzie na przykład do IT i powie: „bez tej aplikacji nie sprzedamy tego co mamy w planie na przyszły rok”. Tak powstaje cel: „Nowa aplikacja” i tak powstaje wskaźnik biznesowy; „wolumen sprzedaży” z którego będzie się rozliczać IT. Popatrzmy na przykład celu dyrektora HR.

Projekt MBO (Waga celu: 30%)

Termin realizacji: czerwiec 2011

Cel nadrzędny: MBO

Cele zależne: MBO

Wskaźnik: ilość zatwierdzonych kart celów na VIII 2011 Waga wskaźnika: brak

Target: 90% • Minimum: 70% • Maximum: brak • Algorytm premiowy: 100% planu = 100% wykonania, minimum = 50% wykonania; progowy

Wskaźnik: wynik banku Waga wskaźnika: brak

Target: 25 mln • Minimum: 16,7 mln • Maximum: brak • Algorytm premiowy: liniowy

Jak uzasadnić to, że „projekt MBO” ma wpływ na „wynik banku”? Jeżeli pomysł wdrożenia pochodzi od HR, to zadanie jest karkołomne. Zarząd musiałby się wykazać naprawdę dobrą wolą albo mieć oryginalne rozumienie technik zarządzania żeby uwierzyć, że dzięki wdrożeniu MBO zrealizuje wynik, który przecież ma w budżecie!. Wskaźnik byłby fikcyjny bo nie ma realnej korelacji.

Co innego, gdy zarząd, widząc że zaplanowany wynik jest poważnie zagrożony, szuka rozwiązania... i dostaje go od szefa HR. Jeszcze łatwiej byłoby wyznaczyć wskaźnik biznesowy

gdyby zarząd postanowił wdrożyć MBO po to by uzyskać wynik lepszy niż założony pierwotnie. W obu tych wypadkach korelacja wdrożenia MBO z wynikiem jest uzasadniona. Wskaźnik biznesowy jest wtedy logicznym następstwem procesu operacjonalizacji celu *Wynik*. W załączonym powyżej przykładzie zarząd zwiększył wynik założony w budżecie w związku z wdrożeniem. Wskaźnik biznesowy jest więc odpowiedni dla stwierdzenia rentowności projektu. Wskaźnik pierwszy: *ilość zatwierdzonych kart* to wskaźnik wykonania z pewnym aspektem jakościowym (wszyscy = dobrze).

Wskaźniki, pośrednio wskazują na wartość dodaną wnoszoną przez cel. W powyższym przypadku do wyliczenia wartości dodanej można by posłużyć się różnicą pomiędzy targetem wskaźnika biznesowego a minimum. Wynosiła ona 12,8 mln złotych. Przy kosztach ok. 0,8 mln ROI wyniosło 1500%. Wartość dodaną należy jednak ustalać w sposób unikalny dla każdego wskaźnika i dla każdego celu. Konieczne jest bowiem uwzględnienie kontekstu biznesowego. Nie zawsze wskaźnik biznesowy mierzący przyrost wartość ekonomiczną oznacza że tą właśnie wartość wniósł w całości menedżer i czy jest to cała wartość celu który zrealizował.

Temat liczenia wartości dodanej celów omawiam w rozdziale IX. Zarządzanie wartością wnoszona przez menedżerów.

Kto definiuje wskaźniki?

Wskaźniki dla swoich celów powinien proponować ich autor. Stanowią one element definicji celu. Jest to bardzo ważny składnik definicji. Cele zrozumiałe są dopiero, gdy poznamy wskaźniki, za pomocą których są one mierzone. Jeżeli cele stawiane są metodą partycypacyjną, tj. cele definiują menedżerowie sami dla siebie, to konsekwentnie, oni sami powinni proponować wskaźniki. W większości wypadków cele bez zdefiniowanych wskaźników nie są zrozumiałe i trudno innym menedżerom podejmować zobowiązania w zakresie wspólnej ich realizacji.

Wskaźniki posiadają zazwyczaj kilka parametrów, które są przedmiotem precyzyjnych ustaleń pomiędzy menedżerem a jego przełożonym. Są to: target, czyli wartość wymagana wskaźnika, algorytm premiowy i waga. Parametrów celu może być więcej. Zainteresowanych detalami odsyłam do mojej książki na temat MBO. Targety i algorytmy premiowe definiują poziom ambitności i osiągalności celu. Muszą być one uzgadniane lub wręcz decydowane przez przełożonych. Zarządy, które wspieram w projektowaniu systemu celów, gdy przeglądają cele poszczególnych menedżerów najczęściej akceptują propozycje celów podwładnych ale ingerują właśnie w targety i algorytmy premiowe. Istotne jest na przykład optymalne skoordynowanie terminów realizacji różnych działań jak również równomierne rozłożenie obciążeń pomiędzy menedżerami.

Z punktu widzenia przełożonych bardzo ważne są wskaźniki jakościowe. Gdy rozliczany jest cel, nie przełożony, lecz osoby, które były zaangażowane w ocenę jakości faktycznie decydują

o poziomie realizacji celu. Przełożeni często więc kontrolują uważnie wskaźniki jakościowe gdyż w trakcie realizacji celu i przy jego rozliczaniu nie będą już mieli na nie wpływu. W ich interesie jest zapewnić optymalne grono recenzentów jakości celu. Wskaźniki jakościowe gwarantują bowiem przełożonym, że cele ich podwładnych są dobrze zrealizowane, czyli wystarczająco uzgodnione z klientami zewnętrznymi i interesariuszami wewnątrz organizacji. Im lepiej zdefiniowany wskaźnik jakościowy tym mniejsze ryzyko problemów z wdrożeniem. Przełożeni, we własnym interesie, rozszerzają więc grono osób, z którymi trzeba uzgadniać rozwiązanie zanim trafi do ostatecznego zatwierdzenia przez nich samych.

Definiując wskaźniki warto przeanalizować wskaźniki celów nadrzędnych. Jest to ważna inspiracja. Wskaźniki można kaskadować równolegle z celami. Warto przynajmniej zachować tę samą logikę wskaźników, którą zastosowano dla celu nadrzędnego.

Pewną inspiracją dla tworzenia wskaźników mogą też być inne cele zależne (cele skorelowane poziomo lub cele podrzędne). Jeżeli cel posiada korelacje poziome to warto sprawdzić jakie wskaźniki posiadają te skorelowane cele. Szczególnie dotyczy to wskaźników wykonania (terminów). Być może warto zachować analogię. Przełożeni korygując wskaźniki powinni te aspekty uwzględnić.

Ile powinno być wskaźników?

Aby upraszczać definicje celów należy stosować jak najmniej wskaźników. Każdy cel powinien jednak posiadać wszystkie ich trzy rodzaje. Warto więc dobierać wskaźniki, które spełniają kryteria dwóch, a nawet trzech rodzajów wskaźników. Na przykład, jeżeli decyzja zarządu o wdrożeniu, zgodnie z przyjętymi w danej firmie procedurami, na pewno gwarantuje sprawdzenie zawarcia konsensusu wszystkich interesariuszy to można ją uznać za wskaźnik wykonania i jakościowy równocześnie (zazwyczaj tak jednak nie jest). Jeżeli menedżer działu na wyraźne zlecenie zarządu to wskaźnik wykonania można potraktować jako wskaźnik biznesowy. Odpowiedzialność za uzasadnienie biznesowe bierze bowiem na siebie zleceniodawca. Niektóre wskaźniki biznesowe, np. *break even*, *sprzedaż w pierwszym kwartale*, *marża jednostkowa* mogą służyć równocześnie jako wskaźniki jakościowe. Dotyczy to sytuacji gdy np. krótki okres zwrotu świadczy o wysokiej jakości wdrożonego projektu (celu).

Definiując wskaźniki należy każdorazowo dobrze zastanowić się nad ich logiką. Ten sam wskaźnik, w zależności od kontekstu może pełnić zupełnie inną funkcję, może być trafny lub zupełnie pozbawiony korelacji z celem.

Jako jedno z ćwiczeń na warsztatach kaskadowania proszę uczestników o dobranie po 4 wskaźniki każdego rodzaju do wybranego przez nich celu. Ćwiczenie służy pokazaniu uczestnikom jak łatwo jest dobierać wskaźniki i jak dużo można ich wymyślić jeśli zrozumie się logikę wskaźnikowania. Osobom, które zaczynają swoją przygodę z zarządzaniem przez cele polecam robienie tego ćwiczenia przy każdym stawianym celu. Gdy ma się do dyspozycji

kilka wskaźników danego rodzaju wybiera się ten najbardziej reprezentatywny czyli najlepiej skorelowany z celem. Przy tej okazji udaje się czasem zredukować ilość wskaźników do mniej niż 3 bez szkody dla jakości celu.

W analizowanym już wcześniej przykładzie cel menedżera spółki komunalnej ma tylko jeden wskaźnik. Spełnia on jednak rolę wszystkich trzech rodzajów wskaźników.

Zgody formalne na remont uzyskane 1 miesiąc przed maksymalnym terminem określonym w przepisach (Waga celu: 15%)
Termin realizacji: grudzień 2011
Cel nadrzędny: brak
Cele zależne: brak
Wskaźnik: termin oficjalnego otwarcia Waga wskaźnika: 100%
Target: kwiecień 2011 • Minimum: brak • Maximum: brak • Algorytm premiowy: 0/1
Wsparcie: 16-03-2011 21:25 Wysłane do: Aneta Stys 16-03-2011 23:17 Odrzucił: Aneta Stys

„Termin oficjalnego otwarcia” spełnia kryteria zarówno wskaźnika biznesowego (przyspieszenie otwarcia jest celem nadrzędnym), wskaźnika jakościowego (zadanie menedżera zostało dobrze wykonane, żaden konsensus nie był wymagany) jak i wskaźnika wykonania (co prawda wcześniejsze otwarcie nie zależy tylko od realizacji celu ale jeżeli cel nie będzie zrealizowany to na pewno się ono opóźni). Tak więc jeden wskaźnik wystarczy.

Dobór wskaźników wymaga intuicyjnego, szerszego rozumienia biznesu. Ten sam wskaźnik, w dwóch, nawet podobnych sytuacjach może działać zupełnie inaczej. Trzeba być bardzo ostrożnym. Pamiętać też należy, że menedżerowi mają naturalną tendencję do tego by realizować wskaźniki a nie cele. Zły dobór wskaźników może wypaczyć działanie celu.

Podsumowanie

wskaźnik wykonania – *po czym poznam, że cel wykonano?*
najczęściej jest to data zakończenia i dowód wykonania celu

wskaźnik jakościowy – *po czym poznam, że wykonano dobrze?*
najczęściej jest to opinia beneficjentów, opinia ekspertów, dowód jakości

wskaźnik biznesowy – *po czym poznam, że osiągnąłem efekt biznesowy?*
najczęściej jest to wzrost KPI, dodatkowy zysk lub wzrost wartości firmy (VA)