

The Reinfuss Method™

NOWE PODEJŚCIE DO MBO

Temat zarządzania przez cele stał się w ostatnich latach niezwykle popularny w polskich przedsiębiorstwach i w administracji. Mimo że metoda ta znana jest od wielu lat i w gospodarkach rozwiniętych weszła do standardów zarządzania, w Polsce dopiero teraz święci swoje triumfy. Jak się jednak okazuje, nie wszyscy potrafią wykorzystać cały jej potencjał. Odpowiedzią na to jest The Reinfuss Method™.

Od kilkunastu lat przyglądam się wdrożeniom zarządzania przez cele w różnych firmach. Zaskakujące jest, jak bardzo różnią się one od siebie i jak silne jest przekonanie, zarówno zarządzających, jak i konsultantów, że właśnie ich system jest tym najbardziej optymalnym. Mamy więc na rynku systemy oparte na wskaźnikach efektywności (tzw. KPI), są wdrożenia niemal całkowicie oparte na budżecie i zbliżone do zarządzania budżetowego, a czasem na zarządzaniu projektowym. Za najambitniejsze uważane są te, oparte o Balanced Scorecard (zrównoważoną kartę wyników). Wszyscy nazywają je MBO, choć tak naprawdę mamy do czynienia z rozwiązaniami bardzo od siebie różnymi. W pogoni za mierzalnością zarówno zarządzający, jak i doradcy odchodzą od tego, co jest istotą MBO (zmiana i motywowanie do niej menedżerów), a coraz bardziej starają się wykorzystać rozwiązania w firmie już znane, stosowane i oparte na mierzalnych wskaźnikach. Cierpi na tym efektywność systemu. Obrazują to bardzo dobrze konkretne przykłady (patrz przykład 1: Z życia wzięte).

Przykład 1: Z życia wzięte

– W pewnej bardzo dynamicznie rozwijającej się firmie, działającej na rynku usług finansowych, wdrożono MBO oparte na wskaźnikach skopiowanych z budżetu i planu finansowego. Budżet był ambitny, ale już w połowie roku spotkałem się z głosami, że „gdyby nie MBO, to pewnie zrobilibyśmy więcej”. Wdrożenie oparto na tym, co było najprostsze – na budżecie i w ten sposób utrwalono ustalenia budżetowe i ograniczono kreatywność menedżerów. Wartość dodana systemu zerowa.

– W dużym banku wdrażano system MBO oparty na Balanced Scorecard. Menedżerowie otrzymali perfekcyjnie opracowane zestawy celów/wskaźników w czterech perspektywach BSC. W tym samym czasie rada nadzorcza zażądała drastycznej poprawy wyników. Zarząd w porę zorientował się, że tak zaawansowany system MBO może bardziej zaszkodzić, niż pomóc firmie. Wprowadzono prosty, oparty na kilku celach system wymuszający drastyczną poprawę wyników. Nowe MBO zawierało zarówno cele związane ze skokową zmianą w organizacji, jak i cele przychodowe. To rozwiązanie okazało się sukcesem. Bank zrealizował drastyczne wymagania.

Jakie wnioski wynikają z powyższych przykładów? Po pierwsze – firma, która chce stosować MBO, musi dobrze się zastanowić, jakie rozwiązanie jest dla niej optymalne. Trzeba rozstrzygnąć podstawowe dylematy: czy system ma zapewnić firmie bezpieczeństwo, czy poprawę wyników; powinien być oparty na wskaźnikach czy na celach

związanych ze zmianą; powinien być partycypacyjny i motywujący dla uczestników czy raczej ma być elementem systemu kontrolingowego (BSC). Wybór ten jest bardzo istotny, ponieważ nie ma możliwości, aby pogodzić te sprzeczne ze sobą konstrukcje systemu. Można jedynie wybierać rozwiązania połowiczne, często obciążone wadami obu skrajności.

Przykład 2: Nowa jakość

Zarząd dużej instytucji finansowej, zarządzanej za pomocą budżetu i strategii branżowych, posługujących się wskaźnikami finansowymi, wdrażając MBO i opracowując cele strategiczne, zorientował się, że większość z nich to projekty i zmiany wykraczające poza horyzont rocznego planowania. Tymczasem cele zarządu i budżet to dwie zupełnie różne perspektywy. Zdecydowano, że MBO nie będzie oparte na wskaźnikach finansowych i opracowano listę celów i wskaźników związanych ze zmianą. Zaledwie jeden cel i tylko 1/3 wskaźników były związane z wynikiem. MBO działa w tej firmie skutecznie jako nowa jakość w zarządzaniu, zupełnie niezależnie od budżetu.

Moja diagnoza sytuacji na rynku jest niestety negatywna. W wielu firmach działają lub są wdrażane systemy MBO sprzeczne z potrzebami organizacji deklarowanymi przez zarząd. W wielu firmach korelacja ta jest zupełnie przypadkowa. W każdej firmie, w zależności od sytuacji biznesowej, kultury organizacyjnej i strategii zarządu powinien być wdrażany inny system MBO. Tymczasem w praktyce wdrażane są zazwyczaj autorskie rozwiązania doradców lub

Przykład 3: W budżetówce

Zarządy spółek komunalnych rozliczają się zazwyczaj ze swoimi radami nadzorczymi i właścicielem, czyli gminą, za pomocą wyników finansowych. Tymczasem dla właściciela funkcja tych spółek jest zupełnie inna niż wskaźniki, którymi je rozlicza. Zarówno samorządy (burmistrzowie), jak i administracja państwowa nie posiadają ani skutecznej techniki, ani wskaźników do sprawowania nadzoru właścicielskiego, dopóki nie wdrożą takich samych technik, jakie stosuje biznes w zarządzaniu korporacyjnym. MBO jest najprostszą i skuteczną techniką sprawowania nadzoru.

W tym wypadku nie może być jednak powieleniem już stosowanych kryteriów oceny. W nadzorze właścicielskim i administracji należy stosować rozwiązania oparte na celach społecznych, projektowych, solidarnościowych i wskaźnikach dostosowanych do tych celów.

zarządzających. Często zupełnie niedostosowane do potrzeb firmy.

Perpetuum mobile efektywnego zarządzania

Pytania, które bardzo często pojawiają się podczas wdrażania MBO, ograniczają się najczęściej do trzech zasadniczych:

- dlaczego niektóre wdrożenia MBO nie udają się,
- dlaczego MBO nie działa,
- dlaczego MBO ogranicza, a nie uwalnia inicjatywy menedżerskiej?

Odpowiedź na nie tkwi w poprawnym zaprojektowaniu systemu zarządzania przez cele oraz w sposobie ich wdrożenia. Aby pomóc doradcom wybrać optymalne rozwiązanie dla firmy oraz aby pomóc firmom zdecydować, które rozwiązanie

polega na stymulowanej, wystandaryzowanej wymianie celów pomiędzy menedżerami. Skutkiem takiej wymiany jest poprawa współpracy pomiędzy komórkami i menedżerami niepowiązanymi relacjami podległości oraz korelacja celów pomiędzy różnymi komórkami organizacji lub firmami. Procedura Rynku celów™ oraz system informatyczny, w którym odbywa się rynek, powodują, że skokowo wzrasta odpowiedzialność menedżerów za wyniki firmy oraz za dostarczenie rezultatów – nie tylko własnej komórki organizacyjnej, ale również wszystkich komórek współpracujących. Interes osobisty menedżerów, ich premia i ocena ich pracy skorelowane są bowiem z efektami współpracy. Projektowanie tej współpracy jest proste. Automatyczne funkcje systemu zastępują bowiem bezpośrednio negocjowanie pomiędzy menedżerami z różnych działów i szczebli organizacji. W normalnych warunkach taki proces jest bardzo trudny. Szczególnie w firmach dużych i zorientowanych silosowo. Zarząd uwolniony jest od konieczności ciągłego monitoringu, bezpośredniej presji na menedżerów i ręcznego stymulowania współpracy pomiędzy nimi.

Dobrze zaprojektowany Rynek celów™ działa samoistnie i generuje wartość

Kluczowym elementem The Reinfuss Method™ jest Rynek celów™. Idea ta polega na stymulowanej, wystandaryzowanej wymianie celów pomiędzy menedżerami.

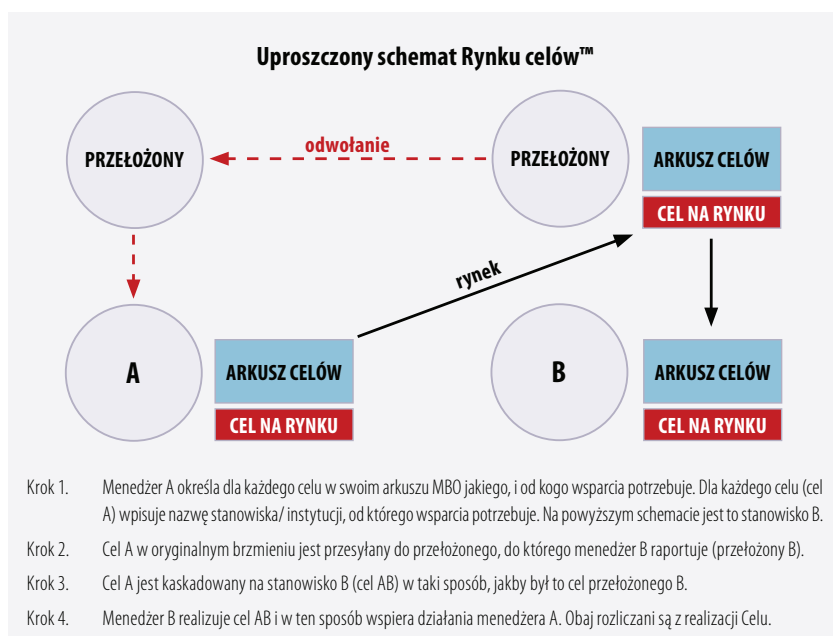
przyczyni się do realizacji jej celów w największym stopniu, opracowana została The Reinfuss Method™ – kompleksowa metoda wdrożenia MBO oraz metoda audytu systemów i rozwiązań istniejących. Bada ona efektywność MBO pod kątem wartości dodanej wnoszonej dla organizacji, biznesu i właściciela.

Kluczowym elementem The Reinfuss Method™ jest Rynek celów™. Idea ta

dodaną dla firmy niemal bez ingerencji zarządu, który musi go jedynie zainicjować, ustalając cele strategiczne i reguły rynku. Dzięki niemu menedżerowie, nawiązując transakcje, mające na celu realizację celów, podejmują się tym samym współodpowiedzialności za biznes, a nie tylko za swój własny dział. Ich osobisty interes – premia oraz ocena ich pracy – są powiązane z interesem firmy, a nie – jak

dotąd – z interesem ich jednostki organizacyjnej. Rynek celów™ działa przy tym poprawnie jedynie w partycypacyjnych systemach zarządzania typu MBO, które są oparte na celach (nie wskaźnikach) i w systemach otwartych, tj. gdy cele są jawne i premie indywidualne są w pełni proporcjonalne do osiągniętego wyniku indywidualnego.

z różnorodnością potrzeb firm? Otóż nie. Takie zagrożenie mogłoby być poważne tylko wtedy, gdyby wiedza na temat MBO, zarówno teoretyczna, dająca szerokie rozumienie metody, jak i praktyczna, wynikająca z rozumienia potrzeb przedsiębiorstwa, były zaawansowane. W Polsce tak nie jest. Tak doradcy, jak i zarządzający mają bardzo często szcztąkową wiedzę na temat MBO.



Zasadę projektowania Rynku celów™ prezentuje powyższy schemat.

Co jednak bardzo ważne, Rynek celów™ nie jest outsourcingiem zarządzania, a jedynie techniką skutecznego delegowania. Outsourcowana jest jedynie technologia obsługująca ten proces. System informatyczny zarządzający Rynkiem celów™ nie jest bowiem instalowany w firmie, ale dostępny w ramach hostingu aplikacji. Co istotne, dane w systemie tworzonym na potrzeby danej firmy oraz transakcje na rynku celów są zabezpieczone, podobnie jak usługi bankowości elektronicznej.

Standardy MBO

Rodzi się jednak pytanie, po co w ogóle standaryzować systemy MBO i czy tego typu działanie nie stoi w sprzeczności

Ograniczone, praktyczne doświadczenia utwierdzają ich jedynie w wąskim i stereotypowym rozumieniu jej wad, jak i zalet. Większość osób, od których słyszałem krytykę MBO, znała jedynie jedno, dwa wdrożenia zrobione z naruszeniem podstawowych standardów. W polskim biznesie jest olbrzymia potrzeba poszerzenia tej wiedzy po to, aby zarządzający mogli podejmować racjonalne decyzje o jej stosowaniu. Inna



Robert Reinfuss

robert@reinfuss.pl

Prezes firmy consultingowej HRM Consulting. Doradca w zakresie zarządzania personelem z praktyką w strategicznym konsultingu biznesowym i zarządzaniu. Zajmuje się doradztwem biznesowym w zakresie zarządzania personelem oraz wdrażaniem systemów zarządczych.

RM
THE REINFUSS METHOD
MARKET OF OBJECTIVES

The Reinfuss Method, Market of Objectives™ to metoda wdrażania i stosowania technologii zarządzania przez cele (MBO) obejmująca:

- standardy (w formie katalogu),
- know-how (wydane w formie podręcznika),
- platformę informatyczną, na której definiowane są cele menedżerów, rozgrywany jest Rynek celów™ i administrowany jest system MBO, i
- wystandaryzowany proces wdrożenia i przeglądu MBO wraz z usługą doradczą świadczoną przez certyfikowanych konsultantów.

kwestia, że standardy należy traktować przede wszystkim jako checklistę (listę kontrolną) czy schemat procesu przeglądu systemu. Pozytywna rola standardów dla firmy jest olbrzymia. Pozwalają one zadać wszystkie istotne pytania i sprawdzić wszystkie istotne warunki działania systemu. Dają przy tym firmie gwarancję, że konsultant wdrażający system MBO uwzględnił najważniejsze uwarunkowania. Standardy dają też zarządowi narzędzie łatwej kontroli nad firmą doradczą i zespołem wdrożeniowym oraz nad przebiegiem procesu MBO.

Więcej informacji na: www.reinfuss.pl lub www.reinfussmethod.com.