

Rynek celów

– zarządzanie przez cele stało się proste

Jest sposób na wymianę, generowanie nowych i wzajemne korelowanie celów operacyjnych kadry menedżerskiej. Rynek celów to metoda i narzędzie-system, który wymusza reakcję na prośbę o wsparcie – poprawnie zdefiniowany i postawiony cel.

Robert Reinfuss

Czy jest jakiś dobry pomysł, jak sobie radzić z problemami biznesowymi typu: „cele zatwierdzone są w marcu, ale wyjmowane z szuflady w listopadzie”, „menedżerowie obarczają się wzajemnie winą za niezrealizowane projekty”, „każdy ciągnie w swoją stronę” lub „wyznaczanie celów nie zwiększa zaangażowania menedżerów”?

Pomysł na rozwiązanie problemów tego typu nazywa się rynek celów. To metoda i narzędzie służące do wymiany, generowania nowych i wzajemnego korelowania celów kadry menedżerskiej. Metoda jest prosta dla użytkowników i przyjemna w obsłudze. Nie wymaga ani wdrażania, ani zakupu softwaru. Rynek celów usprawnia komunikację między menedżerami na tematy dla nich biznesowo najważniejsze i umożliwia im współpracę z osobami, od których dotąd nie mogli niczego wyegzekwować. W wyniku korelacji celów, menedżerowie osobiście zainteresowani są nie tylko realizacją własnych celów, ale również realizacją innych celów, na które mają wpływ. Rynek stwarza warunki, a nawet presję na stawianie celów operacyjnych wspierających realizację strategii zarządu. Te nowe cele wynikają z doświadczenia i wiedzy menedżerów liniowych i sta-

nowią uzupełnienie celów zdefiniowanych przez zarząd. Partycypacyjność metody jest angażująca i motywująca dla uczestników. Dobrze działający rynek celów podnosi skokowo efektywność organizacji i w ciągu kilku miesięcy prowadzi do poprawy wyników i skokowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Dlaczego systemy MBO nie spełniają oczekiwań? Dlaczego nie poprawiają wyników? Dlaczego MBO czasami ogranicza, a nie uwalnia inicjatywę menedżerską? Jak tym zjawiskom przeciwdziałać?

Rynek celów – outsourcing zarządzania?

Stawianie podwładnym poprawnie zdefiniowanych celów operacyjnych jest jednym z najtrudniejszych zadań menedżera. Zarządy, szczególnie w dużych organizacjach, chciałyby mieć narzędzia do wyegzekwowania na podległych dyrektorach poprawnego przeprowadzenia tego procesu. Proces definiowania celów w rzeczywistości zazwyczaj utyka i trudno jest go doprowadzić do końca. Bierny opór kadry menedżerskiej, brak umiejętności w definiowaniu celów wśród ►

Rynek celów powinien i jest tak projektowany, aby zmaksymalizować pionową korelację celów. Definiując cel operacyjny, menedżer wypełnia pole korelacji pionowej, w którym identyfikuje cele strategiczne, z którymi jego cel jest skorelowany

zarządzających, nieumiejętność definiowania mierzalnych wskaźników – to najczęstsze przyczyny problemów. Działy HR próbują wy-

musić proces stawiania celów proceduralnie lub eskalują go do prezesa. Menedżerowie mają poczucie bycia zmuszonymi do robienia rzeczy bez wartości: „my i tak wiemy, co mamy robić”. Czy nie tak wygląda typowy obraz MBO w firmach?

Rynek celów stanowi rozwiązanie tych problemów. Wyobraźmy sobie, że zarząd definiuje kilka, kilkanaście kluczowych celów, które przydzielane są kluczowym osobom w firmie i „rzucane na rynek”. Każdy menedżer, który dostał do zrealizowania poważny, strategiczny cel, natychmiast stwierdza, że sam nie jest w stanie go zrealizo-

wać. Musi prosić o wsparcie i musi je otrzymać – w przeciwnym wypadku celu nie zrealizuje. Tak zaczyna się podaż na rynku celów.

Menedżer odpowiedzialny za cel zaczyna jego realizację od zaadresowania wsparcia do osób, od których będzie go potrzebował. Robi to jednym kliknięciem. To kliknięcie porusza maszynę rynku celów napędzaną samoczynnie za pomocą algorytmów zdefiniowanych w systemie. Menedżerowie poproszeni o udzielenie wsparcia w realizacji celu muszą zdefiniować zasady tego wsparcia – co oni zrobią lub jakiego kolejnego wsparcia będą potrzebować, aby cel został osiągnięty?

System wymusza reakcję na prośbę o wsparcie. Mechanizmów wymiany nie da się zatrzymać bez ingerencji zarządu. Definiowanie rodzaju udzielanego wsparcia to jeden z najciekawszych i najbardziej wartościowych

elementów rynku. Nie wystarczy bowiem zadeklarować, że „pomogę”. Na rynku celów obowiązuje zasada, że wsparcie musi być zdefiniowane w formie poprawnie postawionego celu. Musi być powiedziane, co dokładnie będzie zrobione, czyli jaki będzie efekt końcowy, i na kiedy będzie dostarczone. Muszą też być zdefiniowane wskaźniki, po których poznamy, że cel jest wykonany poprawnie i ma biznesowe uzasadnienie. Tak zdefiniowane wsparcie jest poważną, konkretną, biznesowo uzasadnioną deklaracją, za którą (w pełni rozwiniętym systemie) stoją pieniądze, w tym premia roczna.

Prośba o wsparcie i deklaracja udzielenia wsparcia w formie postawionego celu to dopiero początek rynku. Zarówno postawienie kolejnego celu, jak i odrzucenie prośby o wsparcie powodują bowiem kolejne interakcje. W dobrze zaprojektowanym rynku interakcji jest wiele. Menedżerowie stawiając sobie cele, wzajemnie je ze sobą korelują. W wyniku transakcji inicjowanych na rynku powstają porozumienia o współpracy, definiowane są projekty, powoływane są zespoły robocze. Cały ten ruch zaangażowania nie wymaga bezpośredniej ingerencji zarządu, jest rzeczywiście oparty na partycypacji i wyzwolonym zaangażowaniu kadry menedżerskiej.

Tylko cele naprawdę ambitne

Cele stawiane w systemie MBO i na rynku celów muszą być ambitne, aby system działał.

► Metoda stosowania technologii zarządzania przez cele (MBO)

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

– platforma, na której odbywa się wymiana i stawianie celów operacyjnych. Metoda obejmuje:

- standardy (w formie katalogu),
- know-how (wydane w formie książki),
- platformę informatyczną, na której definiowane są cele menedżerów, rozgrywany jest rynek celów i monitorowany poziom realizacji celów,
- wystandaryzowany proces wdrożenia i przeglądu celów wraz z usługą doradczą świadczoną przez certyfikowanych konsultantów.

Jeżeli cele są jedynie powieleniem budżetu i planów operacyjnych realizowanych w wystandardyzowanym procesie lub gdy cele byłyby zrealizowane i tak w normalnym procesie pracy, wartość dodana rynku celów i całego systemu MBO jest zerowa.

Problem jest znacznie poważniejszy niż brak wartości dodanej. Menedżerowie, mając świadomość, że cele stawiane im nie wnoszą niczego nowego lub przeciwnie – stanowią ograniczenie ich swobody – budują opozycję wobec systemu. Prowadzi to do delegitymizacji i podważenia roli osób odpowiedzialnych za MBO. Ambitne cele nie tylko są potrzebne firmie do podnoszenia jej wartości. Potrzebne są również menedżerom. Ambitne cele nie są przyjemne, gdy się je dostaje do realizacji, ale w dłuższej perspektywie są mobilizujące, motywujące, a co za tym idzie – ich realizacja jest źródłem satysfakcji i legitymizacji zaangażowania.

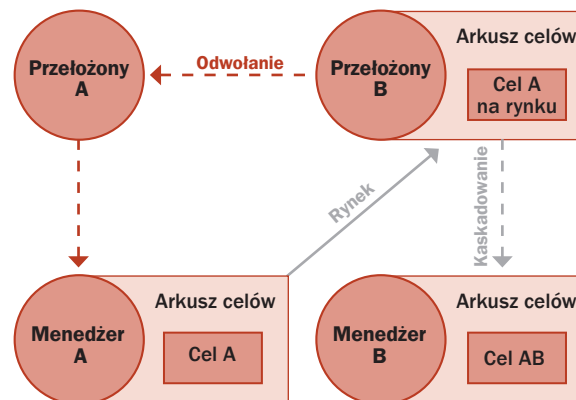
Ambitne cele są również siłą napędową rynku celów. Tylko zadania i cele wykraczające ponad normalny proces pracy, których skutkiem jest trwała zmiana w organizacji, mogą stanowić źródło nowych celów i nowych powiązań biznesowych. Bez ambitnych celów, wykraczających ponad efekty normalnego funkcjonowania organizacji, ani rynek, ani MBO nie będzie działać.

Czy obroty, marża, wolumen to cele?

Pytanie jest poważne. Szczególnie w firmach sprzedażowych przyjęło się mówić: „twoim celem jest realizacja planów sprzedażowych” lub „twoim celem jest 723 tys. zł w tym kwartale”. Czy to są naprawdę cele? Czy takie cele motywują?

Niewątpliwie w pewnych sytuacjach postawienie targetu (z języka angielskiego: cel) może skutecznie mobilizować. Jest to sytuacja analogiczna do ustawienia poprzeczki skoczkowi wzwyż. Zarządzający sprzedażą wiedzą dobrze, że takie zarządzanie nie wystarczy. Menedżerowi, podobnie jak skoczkowi, trzeba jeszcze pomóc skoczyć, nauczyć go, dać instrukcję, uwzględnić wiele okoliczności. Ustawienie poprzeczki to działanie bez większej wartości dodanej, często ro-

► Rynek celów – schemat uproszczony



Krok 1. Menedżer A określa dla każdego celu w swoim arkuszu MBO jakiego (i od kogo) wsparcia potrzebuje. Dla każdego celu (w tym schemacie celu A) wpisuje nazwę stanowiska/institucji, od którego/-ej wsparcia potrzebuje (w tym schemacie jest to stanowisko B).

Krok 2. Cel A w oryginalnym brzmieniu jest przesyłany do przełożonego, do którego menedżer B raportuje (przełożony B).

Krok 3. Cel A jest kaskadowany na stanowisko B (cel AB) w taki sposób, jakby był to cel przełożonego B.

Krok 4. Menedżer B realizuje cel AB i w ten sposób wspiera działania menedżera A. Obaj rozliczani są z realizacji celu.

■ źródło | Opracowanie własne

bione na ślepo. Jeżeli poprzeczka ustawiona jest optymalnie, wyzwoli w menedżerze – skoczku motywację i osiągnie on zamierzony efekt. Ale to on go osiągnie. W systemach partycypacyjnych, takich jak MBO, dążymy do zaangażowania i podejmowania kreatywnej odpowiedzialności menedżerów, ale ona powinna się objawić już w systemie celów. Oznacza to, że cele, sposób ich zdefiniowania powinny w sobie zawierać maksymalny ładunek kreatywności. Powinny stanowić wartość dodaną dla organizacji. Cele powinny być operacyjne, wskazywać rozwiązania, wskazywać sposób osiągnięcia wyniku, a nie tylko sam wynik. Aby cel na rynku celów mógł być towarem i generować kreatywny ruch na rzecz poprawy produktywności, musi być operacyjny. Osiągnięcie celu musi się wiązać ze zmianą dla organizacji, zmianą trwałą.

Cele typu: obrót, marża, wolumen, w systemie MBO lepiej jest wykorzystywać jako wskaźniki osiągania celów operacyjnych niż jako cele. Sprawdzają się one ►

w procesie budżetowym. Do skutecznego kaskadowania, motywowania i do rynku celów takie cele nie nadają się.

Korelowanie poziome celów

We wszystkich organizacjach istnieje problem kontroli wykonania zadeklarowanych celów i zadań. Kto i w jaki sposób ma się tym zajmować? Kto ma być tym bezlitosnym ekonomem wymuszającym aktywność codziennym napominaniem?

Rynek celów częściowo ten problem rozwiązuje. Menedżerowie zaczynają się pilnować nawzajem. Mało tego, ich wzajemna kontrola zaczyna być zrozumiała dla wszystkich i przez to skuteczna. Nie dziwi bowiem ktoś, kto wymaga ode mnie wykonania dobrze i terminowo rzeczy, na których obu nam zależy. Aby taki mechanizm samoistnie zaczął działać, cele kadry menedżerskiej muszą być wzajemnie skorelowane, czyli powiązane. Jeżeli wszyscy, od których zależy realizacja projektu X, za który ja odpowiadam, mają w swoich celach cały lub fragment projektu X, wszyscy jesteśmy zainteresowani jego zrealizowaniem. Taka współzależność celów różnych osób nazywa się korelacją poziomą. Korelacja pozioma może dotyczyć osób na tym samym lub na różnych poziomach organizacyjnych.

Najprostszym przykładem korelacji poziomej jest sytuacja, gdy menedżerowie wspólnie odpowiadają za realizację celu. W praktyce biznesowej korelacje są jednak bardziej skomplikowane. Realizacja celu dla jednego menedżera może być projektem, dla drugiego może być elementem standardowego procesu, którym administruje.

Poziom korelacji poziomej celów bada się na zakończenie rynku tzw. wskaźnikiem korelacji poziomej, pokazującym liczbę powiązań pomiędzy celami. Jest on generowany automatycznie w raporcie zamknięcia rynku.

Korelowanie pionowe celów

W procesach kaskadowania celów kładzie się duży nacisk na tzw. korelację pionową, czyli na zgodność wszystkich celów ze strategią lub z celami strategicznymi. W firmach po-

siadających systemy MBO lub KPI obowiązują zazwyczaj zasady gwarantujące podstawy tej korelacji. Jedną z nich mówi, że cele finansowe podwładnych (niższego poziomu) muszą sumować się na cel przełożonego (wyższego poziomu). Przykładem innej, powszechnie stosowanej zasady, jest zakaz – podwładni nie mogą tworzyć nowych celów niewynikających z celów strategicznych. Korelacja pionowa w przypadku celów przychodowych lub kosztowych, czyli tak naprawdę wskaźników, jest prosta. Rządzi nią matematyka. W przypadku celów operacyjnych, projektowych, związanych ze zmianą w procesach pracy, korelacja pionowa jest niekiedy sporym wyzwaniem. Operacjonalizacja celów strategicznych, czyli przełożenie ich na podrzędne cele dla menedżerów operacyjnych, zakłada niemal zawsze uproszczenie i zawężenie celu. Jednocześnie rynek celów powoduje wygenerowanie olbrzymiej liczby celów operacyjnych, motywujących i skutecznych w zarządzaniu, których korelacja ze strategią i pierwotną intencją zarządzających nie jest oczywista. W praktyce organizacja realizować będzie cele operacyjne, a nie cele strategiczne. Korelacja pionowa tych celów jest więc kluczowa dla efektywności procesu.

Rynek celów powinien i jest tak projektowany, aby zmaksymalizować pionową korelację celów. Definiując cel operacyjny, menedżer wypełnia pole korelacji pionowej, w którym identyfikuje cele strategiczne, z którymi jego cel jest skorelowany. To jest pierwszy etap korelacji. Drugi etap następuje poprzez zawarcie transakcji na rynku celów. Zawarcie transakcji jest jakąś formą sprawdzenia przez właściciela celu, że wymagane przez niego wsparcie „idzie w dobrym kierunku”. Trzeci etap korelacji pionowej następuje w procesie raportowania. Snapshot (zdjęcie) całej mapy celów po zakończeniu rynku zrobione w rozbiciu na cele strategiczne daje dobry obraz wszystkich powiązań między celami. Jeżeli zarząd i właściciel celu uzna powiązania celów zależnych za niewystarczające, może interweniować poprzez ponowną ingerencję na rynku.

Czwarty etap korelacji polega na sprawdzeniu tzw. wskaźnika korelacji pionowej – pokazuje on liczbę celów nieskorelowanych. Cele te podlegają przeglądowi.

Rynek celów – *perpetuum mobile* efektywnego zarządzania

Dobrze zaprojektowany rynek celów działa samoistnie i generuje wartość dodaną dla firmy niemal bez ingerencji zarządu (patrz: schemat). Zarząd musi go jedynie zainicjować, ustalając cele strategiczne i reguły rynku. Rynek celów powoduje, że menedżerowie, nawiązując transakcje o 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.

Wzrost wartości i poprawa wyników nie dla wszystkich

Które firmy, wdrażając rynek celów, odczują wyraźną poprawę wyników i wzrost wartości? Rynek celów można prowadzić w niemal każdej firmie, a nawet w organizacjach nieopartych na zysku. Wielkość firmy nie ma tu znaczenia. Oczywiście, im większa organizacja, tym wartość dodana stosowania narzędzi informatycznych jest większa. Jednak nawet w firmach, gdzie rynek obejmuje kilkanaście osób, jest to duże uproszczenie procesu.

Aby rynek skutecznie działał, firma musi spełnić kilka oczywistych warunków. Musi mieć wyznaczone ambitne cele i muszą być one przydzielone do kluczowych osób w firmie. Mogą to być cele, zadania lub wskaźniki (Uwaga! Tylko wskaźniki, które nadają się do kaskadowania i operacjonalizacji można skutecznie wprowadzać na rynek).

Rynek celów działa poprawnie jedynie w partycypacyjnych systemach zarządzania typu MBO, które są oparte na celach (nie wskaźnikach), i w systemach otwartych (gdy cele są jawne i premie indywidualne są w pełni proporcjonalne do osiągniętego wyniku indywidualnego). Firmy, które nie są zarządzane przez cele ani nie posiadają zoperacjonalizowanych systemów premiowych dla kadry kierowniczej, będą musiały poświęcić więcej czasu na wdrożenie rynku. W organizacjach nieposiadających systemu premiowego dla kadry menedżerskiej można również sku-

tecznie wprowadzać rynek celów, pod warunkiem jednak że istnieją w nich alternatywne, skuteczne mechanizmy sankcjonowania realizacji zadań.

Aby skutecznie zarządzać rynkiem, każdy z jego uczestników musi mieć dostęp do Internetu i posiadać adres e-mail.

Platforma i wdrożenie

Wdrożenie rynku celów ogranicza się do nauczania zarządu i menedżerów poprawnego definiowania celów. Jest to umiejętność uniwersalna, niezwiązana tylko z rynkiem celów, ale z zarządzaniem w ogóle. Rozwiązania informatyczne i metodologia rynku są na tyle proste, że nie wymagają szkoleń ani wdrażania. Rynek celów nie ingeruje w system informatyczny firmy i nie wymaga korelowania z żadnym innym systemem (w tym z systemem kadrowo-płacowym ani z MIS). Rynek celów jest inicjowany przed

rozpoczęciem okresu rozliczeniowego (budżetowego). W firmach, które wdrażały już MBO, najkorzystniej potraktować wdrożenie rynku jako update systemu. Rynek działa przez okres rozliczeniowy (zazwyczaj rok) i jest w tym czasie kilkukrotnie wznawiany. W kolejnym okresie rozliczeniowym rynek jest rozgrywany ponownie na podstawie nowych celów. ■



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” – jedynego podręcznika poświęconego technikom zarządzania partycypacyjnego w języku polskim.

Dobrze
zaprojektowany
rynek celów działa
samoistnie i generuje
wartość dodaną dla
firmy niemal bez
ingerencji zarządu