

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

