

## RYNEK CELÓW CZYLI MBO REAKTYWOWANE (CASE STUDY)

Robert Reinfuss

Rynek celów to niezwykle 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 czyli wartość dodaną w rozwój firmy. Cele te są korelowane pomiędzy menedżerami a następnie kontraktowane pomiędzy menedżerem a firmą. Cele koryguje się w ciągu roku, monitoruje ich wykonanie a następnie rozlicza w postaci premii.

W poniższym kejsie, pochodzącym z Banku Pocztowego, chcemy pokazać Państwu sposób działania Rynku celów oraz wyjaśnić niektóre mechanizmy, które decydują o jego skuteczności i odróżniają tą metodę od innych metod zarządzania partycypacyjnego. Bank Pocztowy zakończył niedawno wdrożenie pełnej, z informatyzowanej wersji Rynku celów

### O czym jest kejs?

Historia opisana w tym kejsie jest autentyczna<sup>1</sup>. Zmiana w organizacji, którą opisuję mogłaby się zdarzyć bez Rynku celów ale ... zazwyczaj się nie wydarza. W dużych firmach występuje bowiem bardzo dużo psychosocjologicznych zjawisk blokujących efektywność organizacji. W kejsie pokażę kilka z takich zjawisk. Aby przeciwdziałać tym zjawiskom, 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. Przeprowadzone przez nas wdrożenia dowodzą, że dobrze zaprojektowany Rynek celów pozwala osiągnąć ROI na poziomie 1000% już w pierwszym roku. W Banku Pocztowy ROI zostało zaplanowane na 1566%. Oznacza to, że korzyści dla Banku będą już w roku wdrożenia ponad piętnastokrotnie przekraczać koszty. Trzymamy kciuki!

---

<sup>1</sup> nazwy, imiona i niektóre, nieistotne dla wymowy kejsu fakty zostały zmienione

## CASE STUDY

Sława jest dyrektorem ważnego departamentu świadczącego usługi na rzecz innych departamentów. Bank oszczędza, a ona tymczasem ma poczucie marnowania czasu swojego zespołu na nonsensowne czynności. Problem leży w bardzo pracochłonnym procesie, w którym zespół Sławy uczestniczy. Proces nazywa się DXT, dotyczy kilku departamentów i firmy zewnętrznej. Pracochłonność wynika z dublowania wielu czynności, rozbudowanego raportowania i papierowej korespondencji. Kilukrotnie podejmowano, bez skutku, próbę uproszczenia tego procesu ale inicjatorom brakowało siły przebicia i umiejętności godzenia sprzecznych interesów. Zmiana, choć sensowna, z perspektywy Sławy wydaje się niemożliwa. W proces zaangażowanych jest wiele osób. Każda z nich bardziej patrzy na interesy i wygodę swojego zespołu niż zajmuje się ułatwianiem życia innym. Obowiązująca, niepisana umowa o „nieagresji” powoduje, że zamiast zmieniać proces, dla własnego bezpieczeństwa menedżerowie mnożą dokumenty chroniące ich przed konsekwencjami działania innych i jeszcze bardziej go wydłużają. Ograniczanie kosztów odbywa się więc jedynie kosztem terminowości, jakości pracy i ciągle odkładanych urlopów.

Podobnych jak ta, beznadziejnych sytuacji, jest z całą pewnością wiele zarówno w tej jak i w innych firmach. Czy Sławie pozostaje przyłączyć się do ogólnego narzekania?

**Pewnego dnia** w firmie rozpoczyna się wdrożenie nowej techniki zarządzania opartej na MBO o nazwie Rynek celów. Sława stawia sobie cele, które będą podstawą jej przyszłej premii. Prześledźmy razem kolejne etapy w jaki Rynek celów, nie tylko umożliwi Sławie zmianę uciążliwych procedur ale i otrzymanie za to premii.

### **Pomysł zamieniony na cel**

Sława ma wstępny pomysł jak mógłby przebiegać proces DXT w którym pracochłonność jej zespołu byłaby niższa o ok. 30%. Pomysł nie jest potwierdzony żadną analizą, to raczej, granicząca z pewnością intuicja. Sława, przestudiowawszy założenia Rynku celów, postanawia wykorzystać go do zmiany, niezmiennego dotąd procesu DXT. Stawia sobie za cel *Nowy, usprawniony (pracochłonność obniżona o 30%) proces DXT*. Wpisuje cel do listy swoich celów.

Podsumujmy. To co Sława chciała aby zostało zmienione i z czym ona sama nie miała szans sobie poradzić stawia sobie! za cel.

Aby mieć jakiegokolwiek szanse wdrożenia takiej zmiany Sława wie, że musi ona być uzgodniona ze wszystkimi uczestnikami procesu. Są to Jacek, Karolina, Maria i Karol. Musi więc jakimś sposobem uzyskać ich zgodę lub przynajmniej przyzwolenie. Skoro uzyskanie zgody tych osób jest warunkiem realizacji celu to w takim razie będzie to najważniejszy wskaźnik. Zgoda jest wskaźnikiem ponieważ jej uzyskanie jest dowodem na zrealizowanie bardzo ważnego aspektu celu - konsensusu. Będzie to prawdopodobnie najważniejszy wskaźnik ponieważ w zmianie, którą chce dokonać Sława konsensus wszystkich uczestników wydaje się najtrudniejszy do uzyskania.

Podsumujmy. Sława jako pierwszy wskaźnik wpisuje: *uzgodnienie koncepcji nowego procesu z Jackiem, Karoliną, Marią i Karolem*. Jest to tak zwany *wskaźnik jakościowy*.

Aby proces mógł być zmieniony konieczne jest zatwierdzenie zmiany przez Zarząd. Sława, jako drugi wskaźnik wpisuje więc datę, do której Zarząd ma zatwierdzić zmianę procesu. Jest to *wskaźnik wykonania*. Po dacie decyzji zarządu można bowiem stwierdzić dwie bardzo ważne dla tego celu rzeczy. Po pierwsze, w przypadku banku, decyzja zarządu jest dowodem na to, że spełniono wszystkie wymogi formalne oraz, że proces zmiany jest poprawnie zaplanowany. Po drugie data tego wydarzenia (decyzji zarządu) świadczy o tym czy Sława zmieściła się z założonym terminie. Podsumujmy. Jako drugi wskaźnik (wykonania) Sława wpisuje datę decyzji zarządu, która kończy realizację celu. Wykonanie tej decyzji wchodzi bowiem w zakres podstawowych obowiązków Sławy i wszystkich, których zmiana dotyczy.

Trzecim rodzajem wskaźnika, który, zgodnie z założeniami rynku celów, Sława ma sobie zdefiniować jest wskaźnik biznesowy. W tym przypadku powinien on mierzyć oszczędność w postaci zmniejszonej pracochłonności. Sława rozważa wpisanie jednego z dwóch możliwych wskaźników: Pierwszy to: *Koszty Działu*. W nich bowiem mieszczą się na przykład nadgodziny, których nie będzie po wprowadzeniu zmiany. Druga możliwość to: *Zmniejszenie zatrudnienia o jeden etat przy wolumenie operacji realizowanych przez Dział wzrastającym o 20%*. Oba wskaźniki są monitorowane więc nie ma problemu z ich jednoznacznym rozliczeniem. Dla każdego wskaźnika Sława definiuje *target*, czyli wymagany poziom jego realizacji oraz *algorytm* wg którego liczona będzie jej premia.

Podsumujmy. *Nowy proces DXT* Sława zdefiniowała jako cel dla siebie! Określiła trzy wskaźniki, które mają zagwarantować, że cel jest korzystną zmianą dla interesariuszy, dla Banku i że wydarzy się w założonym czasie. Wskaźniki te wyznaczają też przyszłe priorytety czyli sposób działania Sławy. Cel i wskaźniki Sława zapisała na platformie informatycznej, na której rozgrywany będzie za kilka dni rynek celów. Póki co jednak zrealizowanie tego celu przez Sławę wydaje się ciągle niemożliwe.

## **Rynek celów**

Po zdefiniowaniu wszystkich swoich celów, Sława wpisuje na platformie od kogo potrzebuje wsparcia przy ich realizacji. W przypadku zmiany procesu pracy są to Karol, Jacek i Maria, czyli trzy z osób uczestniczących w procesie oraz Marek prezes firmy, która wykonuje dla nich prace zlecone. Zapisanie celu przez Sławę oznacza, że cała czwórka otrzyma powiadomienie mailem o wsparciu jakiego potrzebuje Sława. Do maila dołączany jest link do platformy, na której mogą zobaczyć cel Sławy, przeczytać jej komentarz oraz udzielić odpowiedzi, czy i w jaki sposób zamierzają ją wesprzeć. Platforma podpowie im możliwe opcje. Proces wymiany, który zapoczątkowuje Sława wysyłając prośby o wsparcie jest kluczowy dla całej koncepcji Rynku. Ma on zagwarantować Sławie wsparcie głównych potencjalnych oponentów i tym samym uczynić cel możliwym do zrealizowania.

Zdefiniowanie wszystkich celów na platformie informatycznej zajęło Sławie ok. półtorej godziny.

## **Zarządzanie rynkiem jest proste**

Tego samego dnia, przełożona Sławy, Violetta otrzymuje mailem informację, że Sława zakończyła stawianie sobie celów. Jest styczeń, początek roku budżetowego. Violetta jest teraz w Austrii. Jej dzieci są na obozie narciarskim a ona ma spokojne kilka godzin żeby pracować. Klika więc na link przesłany jej w mailu i wchodzi na swój panel sterowania na platformie. Przegląda cele Sławy. Ma wątpliwość czy zlecić Sławie zmianę tak ważnych procedur. Ma świadomość trudności dyplomatycznych, które się z tym wiążą. Jej władza nie sięga tak daleko. Ale sprawa jest ważna, warto spróbować. Wysyła smsa do prezesa, do którego raportuje, z pytaniem czy mogą ten temat otworzyć. Następnego dnia rano jej szef przysyła zdawkowe „OK.”. Tego samego dnia Violetta i Sława dostają powiadomienia z platformy od Karola i Jacka, że dopisali sobie cel Sławy do swoich celów. Prośba o wsparcie dotarła do nich mailem natychmiast po jej wysłaniu przez Sławę. W mailu otrzymali

link do swoich panelów na platformie informatycznej. Tego samego dnia przeczytali cel, wskaźniki, terminy i wyjaśnienie Sławy i stwierdziwszy, że ma to sens zaakceptowali. Ich premie będą więc uwzględniały zrealizowanie przez Sławę celu. Następnego dnia Violetta, Sława, Karol i Jacek otrzymują informację z platformy od Marii i Marka, z wyjaśnieniem, że wsparcia nie udzielą bo jest to poza ich zakresem obowiązków. Co ważne, w obowiązkowym dla odmawiającego uzasadnieniu nie wnoszą oni sprzeciwu ani żadnych istotnych uwag do koncepcji zmiany. Informacja o odmowach Marii i Marka przesyłana jest automatycznie do ich przełożonych i zostaje w dokumentacji. Violetta postanawia zignorować odmowy i po kilku drobnych poprawkach aprobuje cele Sławy. Przełożeni uczestników tej wymiany są powiadamiani o każdym ruchu podwładnych ale nie uczestniczą aktywnie w procesie.

Zaczyna się menedżerska przygoda Sławy. Ma zdefiniowany ambitny cel, wyraźnie wykraczający poza jej obszar zarządzania, deklaracje wsparcia ze strony kluczowych osób, aprobatę przełożonej i samego prezesa. Tak wyposażona, Sława przystępuje do projektowania nowego procesu DXT. Niemożliwe zaczyna być wreszcie możliwe!

Violetcie, omówienie i zatwierdzenie celów wszystkich jej sześciu podwładnych zajęło jej ok. 10 godzin. Z dwoma podwładnymi spotkała się po powrocie do biura. Z jednym aż trzykrotnie zanim udało jej się skutecznie nakłonić go do zaakceptowania wskaźników i algorytmów premii, które uważał początkowo za niesprawiedliwe.

## Sukces dla firmy

Rok jeszcze się nie skończył ale już wiemy, że Sławie udało się zrealizować cel. Mimo przychylności wszystkich: Jacka, Karoliny, Marii, Karola i Marka najtrudniejszym okazało się uzgodnienie nowej rewolucyjnej formuły współpracy. To uzgodnienie to prawdopodobnie największa wartość dla organizacji jaką wniosła Sława. Niestety nie udało jej się utrzymać zaplanowanego terminu akceptacji przez Zarząd. Sława otrzyma więc premię za uzgodnienie i za ograniczenie pracochłonności o 30%. Nie otrzyma za terminowość. Najważniejsza na koniec jest jednak jej satysfakcja z dokonanego cudu.

## WNIOSKI Z KEJSU

Technika Rynku celów umożliwiła postawienie Sławie celu związanego z **trwałą zmianą**, bardzo ważną dla organizacji, skutkującą ograniczeniem kosztów pracy już w tym roku. Z perspektywy menedżera liniowego - Sławy zmiana wydawała się ją całkowicie przerastać. Po wprowadzeniu Rynku celów stała się ona nie tylko realna, zakontraktowana, ale na dodatek Sława za tą zmianę wzięła odpowiedzialność. Ci, którzy byli wcześniej oponentami, złożyli deklaracje i byli osobiście zainteresowani jej zrealizowaniem. **Inicjatywa menedżerów, którzy nie mają formalnej władzy ale mają merytoryczną wiedzę została zamieniona na realną poprawę efektywności i obniżenie kosztów.**

## Motywacja

Cele które postawiła sobie Sława **będą ją motywować**. Czuje ona, że są to jej pomysły, że ma to sens i że jest naprawdę ambitne. Ma poczucie, że ona sama doprowadza do czegoś co dotąd było niemożliwe.

Sława i inni menedżerowie Banku realizują nie tylko cele, które sami wymyślili. Podstawowe ich cele są kaskadowane z celów strategicznych firmy. I w tych przypadkach również proces kaskadowania daje im poczucie współdziałania w realizacji strategii Banku. Wielu z menedżerów musiało skorygować swoje priorytety ale za to pracuje z przekonaniem, że to co robią ma sens biznesowy i akceptację zainteresowanych menedżerów od początku.

Karol, Jacek, Karolina i Maria, choć mieli świadomość sensowności tej zmiany to przez wiele lat skutecznie ją blokowali. Teraz, otrzymując oficjalną prośbę nie mogli jej odmówić i tym samym zadeklarowali współdziałanie lub, przynajmniej brak sprzeciwu. To nie wszystko. Cele Karola i Jacka zostały skorelowane z celem Sławy a to oznacza, że ich premie zostały uzależnione od udzielonego jej wsparcia.

## **Cele powiązane ze strategią firmy**

Zmiany, które realizują menedżerowie mogą pochodzić z ich inicjatywy ale muszą być **skorelowane z celami organizacji**. Cel Sławy jest „podpięty” pod cel kosztowy Zarządu. Cele menedżerów są wzajemnie skorelowane a system premiowy będzie stymulował ich współdziałanie. Informatyzacja systemu celów menedżerskich umożliwia kontrolowanie tych wszystkich korelacji ze strategią i wzajemnie pomiędzy celami. Zmiana parametrów któregośkolwiek z celów powoduje automatycznie powiadomienie innych uczestników rynku, których dany cel, w jakikolwiek sposób dotyczy.

Konieczność **uzgodnienia zmian przed ich wdrożeniem** (wskaźnik jakościowy) zwiększa prawdopodobieństwo, że zmiany będą sensowne i dobrze zaplanowane. Wskaźnik jakościowy sprawdza opinię klientów i odbiorców wewnętrznych oraz ich akceptację dla zmiany zanim zostanie ona zdecydowana. Zarząd dostanie więc do zatwierdzenia projekty uzgodnione z zainteresowanymi zanim rozpocznie się wdrożenie. Rynek celów powoduje, że uzgodnienia i planowanie odbywają się na początku roku a nie dopiero w trakcie wdrażania zmian. Wpływa to znacząco na ograniczenie kosztów.

Cele realizowane przez menedżerów w metodzie Rynku celów będą miały określony **zwrot z inwestycji** (*wskaźniki biznesowe*). Wskaźniki biznesowe są szczególnie ważne przy celach związanych z rozwojem poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie wskaźników biznesowych już na etapie projektowania systemu pozwala wyeliminować inicjatywy o niskiej rentowności. Umożliwia też określanie ROI każdej inicjatywy rozwojowej.

## **Przyszłość systemów MBO**

Nie ulega wątpliwości, że techniki zarządzania i w ogóle techniki HR, dzięki informatyzacji, będą w najbliższych latach przeżywać olbrzymie zmiany. Informatyzacja rynku celów powoduje, że cały proces jest przyjemny i łatwy, zarówno dla menedżerów jak i dla administratora. Oczywiście, stawianie celów i definiowanie do nich mierzalnych wskaźników pozostaje nadal wyzwaniem. Platforma informatyczna daje jednak możliwość wbudowania w proces elementów e-learningowych opcjonalnych dla użytkownika. Kierunkiem rozwoju inicjatyw w zakresie zarządzania ludźmi jest niezwykle sprawna komunikacja.

Zarządzanie organizacją to w wielu firmach obszar o bardzo wysokiej i wzrastającej wartości dodanej. W związku z tym wdrażanie zaawansowanych technologii zarządzania opłaca się bardziej niż inwestycje kapitałowe, a zwroty uzyskiwane z tych inwestycji są bardzo wysokie.

Dzięki wejściu do Unii polskie firmy uzyskały dostęp do tanich szkoleń na masową skalę. Mają jednak olbrzymi problem ze zdyskontowaniem zdobytych umiejętności w formie poprawy wydajności pracy i realnych oszczędności. Firmy muszą więc rozwijać nowoczesne techniki zarządzania, bo to właśnie one dają szansę na skokową poprawę efektywności i zdyskontowanie nadpotencjału kompetencji pracowniczych m. in. uzyskanych w programach szkoleniowych. Runek celów to szansa na natychmiastowe odzyskanie pieniędzy wydanych, bezpośrednio lub w formie dotacji, na szkolenia.

Ramki do wykorzystania:

Ramka 1

**Rynek celów™** to niezwykle skuteczna i prosta technika zarządzania oparta na MBO (zarządzaniu przez cele). Polega na wyznaczaniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych celów, które definiują ich osobisty wkład czyli wartość dodaną w rozwój firmy. Cele te są korelowane pomiędzy menedżerami a następnie kontraktowane pomiędzy menedżerem a firmą. Cele koryguje się w ciągu roku, monitoruje ich wykonanie a następnie rozlicza w postaci premii. Administracją procesu rocznego Rynku celów, na platformie informatycznej zajmuje się ekspert w dziedzinie zarządzania organizacją.

Ramka 2

Co to jest **Rynek celów™** ?

- Każdy menedżer ma zdefiniowane indywidualne cele
- Cele są operacyjne, wnoszą nową, trwałą wartość dla organizacji
- Cele front-office i back-office są wzajemnie skorelowane
- Zarząd lub organ właścicielski otrzymują okresowy Raport rynku
- Cele są monitorowane i okresowo weryfikowane
- System wymusza na uczestnikach terminowe stawianie i rozliczanie celów
- Platforma informatyczna zapewnia przyjazne środowisko minimalizujące zaangażowanie menedżerów
- Premia wyliczana jest obiektywnie na podstawie mierzalnych wskaźników

## Ramka 3

### **Definicja celu**

Cel to stan, efekt do którego dążę, zakładający trwałą i istotną dla biznesu zmianę w sposobie funkcjonowania organizacji. Poprawna i pełna definicja celu obejmuje skrótowy opis stanu docelowego, którego osiągnięcie wiąże się z trwałą zmianą oraz wskaźniki po których poznamy, że cel został osiągnięty, zgodnie z oczekiwaniami beneficjentów, zgodnie z interesem firmy i w określonym czasie a także algorytm pozwalający, na podstawie poziomów realizacji poszczególnych wskaźników, wyliczyć ostateczny poziom realizacji celu i należną premię.

## Ramka 4

Przyszłość HR leży w rozwiązaniach "lekkich", łatwych i przyjemnych dla menedżerów a równocześnie niezwykle skutecznych biznesowo, wymuszających realizację procesów zaprojektowanych przez biznes i postawionych kadrze menedżerskiej. Techniki stosowane przez HR trzeba informatyzować aby z jednej strony działać na dużym terytorium, szybko i na dużą skalę a z drugiej strony indywidualizować podejście i docierać z rozwiązaniem i dedykowanym wsparciem do każdego pracownika. Nowoczesne techniki HR muszą być znacznie tańsze niż to co obecnie oferują firmy doradcze. Jednym z takich nowoczesnych rozwiązań jest Rynek celów.