

Zarządzanie przez cele

Robert Reinfuss

Zarządzanie przez cele, popularnie zwane MBO (Management by Objectives), to prosty w założeniach i wyjątkowo skuteczny system menedżerski. W Polsce cieszy się on obecnie rosnącą popularnością.

Zarządzanie przez cele opiera się na założeniu, że postawienie przed pracownikiem jasnego i jednoznacznego celu jest motywujące. Odpowiedni wybór kluczowych celów pozwala skupić zaangażowanie pracowników na sprawach najistotniejszych i zaoszczędzić olbrzymią ilość energii. System pełni w organizacji kilka funkcji. Podstawową jest funkcja komunikacyjna, w której ramach definiowane są priorytety działania. Kolejna to funkcja motywacyjna - informacja o tym, które cele są najważniejsze, wzmocniona jest premią lub inną formą nagrody, a w ramach funkcji integracyjnej menedżerowie koordynują działania.

Pierwotna idea zarządzania przez cele została spopularyzowana przez Petera Druckera ponad 40 lat temu. System ewoluował, ale jego podstawowe założenia pozostają aktualne. Idea MBO polega na precyzyjnym stawianiu ambitnych celów strategicznych i delegowaniu (kaskadowaniu) ich przez zarząd na podległą kadre menedżerską, a następnie na wszystkich pracownikach. O skuteczności systemu decyduje sposób zdefiniowania celów, ich dobór oraz zasady komunikowania. Reguły są proste, jednak praktyczna umiejętność poprawnego zaprojektowania systemu, zdefiniowania celów, doboru odpowiednich wskaźników i precyzyjnego ich kalibrowania do potrzeb firmy, to sztuka wymagająca kształcenia i treningu.

Prosty system ewoluuje

W miarę poznawania MBO projektanci systemu rozbudowują go o kolejne stymulatory zaangażowania. Uczestnicy, poznając zasady bardziej złożonych rozwiązań, dają się ponieść fascynującej grze wskaźników, zależności, kombinacji. Umiejętnie wykorzystując wszystkie możliwości systemu, maksymalizują premie, a równocześnie zwiększają wartość i zyskowność przedsiębiorstwa. Zgłębianie idei MBO prowadzi do coraz bardziej zaawansowanych technik skutecznego zarządzania. MBO w połączeniu z systemem premiowym rozszerzone jest o cztery wymiary strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard); rozbudowywane są połączenia wskaźników MBO z systemem kontrolingu finansowego. Doprecyzowywanie wskaźników powoduje, że uczestnicy modyfikują swoje działania, aby maksymalizować wynik. Zaawansowany system zarządzania przez cele jest formą gry toczonej pomiędzy zarządem a kadrami kierowniczą. Stawką w tej grze dla zarządu

jest poprawa rentowności firmy. Dla menedżerów stawka to premia i realizacja zawodowych ambicji. Dobrze dobrany system MBO powoduje, że indywidualne cele uczestników są zbieżne z celami firmy.

Genialność systemu MBO polega na tym, że mimo prostoty założeń zmienia on sposób funkcjonowania organizacji i system komunikowania się, zmusza menedżerów do wzięcia znacznie większej odpowiedzialności za biznes i wizję jego rozwoju. Zmiana, która dokonuje się pod wpływem wdrożenia MBO, jest znacząca, a w miarę poznawania - siła systemu rośnie. Firmy, w których wdrażałem MBO, osiągały w krótkim okresie wzrost wydajności pomiędzy 10% a 30%. Zarządy tych firm znacznie zwiększyły wpływ na to, w jakim kierunku rozwija się organizacja i jakie wyniki osiąga. Wpływ ten dotyczył zarówno wzrostu wartości firmy, jak i wyniku krótkoterminowego. W niektórych wyraźna poprawa wyników nastąpiła już po 3 miesiącach od wdrożenia.

Rynek celów

Jednym z najciekawszych zjawisk związanych z zarządzaniem przez cele jest powstający spontanicznie "rynek celów". Polega on na wymianie i sprzedaży celów przez osoby, które do zrealizowania swoich zadań premiowych potrzebują współpracy innych. System umożliwia im "odsprzedanie" celu, co w praktyce oznacza, że "nabywca" będzie również zainteresowany jego realizacją. Rynek umożliwia nie tylko negocjacje rozwiązań optymalnych, ale również ułatwia znajdowanie wspólnych wskaźników pomiaru optymalności rozwiązania z punktu widzenia firmy. Rynek celów odciąża zarząd w bieżącym zarządzaniu operacyjnym. Ponieważ jest zjawiskiem korzystnym dla firmy, powinien być stymulowany, instytucjonalizowany i zarządzany przez HR.

MBO stanowi dobrą podstawę dla systemu premiowego dla menedżerów. Premie z nim związane są wyliczane w cyklach rocznych, tak jak rozliczenie celów. Premie są więc wypłacane rocznie, po zamknięciu ksiąg. Wynagrodzenia zasadnicze, na których oparta jest premia, są z reguły wysokie. Firmy zazwyczaj stosują matematyczny algorytm przeliczania wyniku na premię, ograniczając jej uznaniowość do minimum. Precyzyjne algorytmy służą zwiększeniu przewidywalności premii i tym samym zwiększeniu jej wartości dla pracownika, a co za tym idzie - skuteczności motywacyjnej.

Dlaczego MBO jest niebezpieczne?

System MBO jest bardzo skuteczny. To oznacza, że źle wdrożony może być niebezpieczny dla przedsiębiorstwa. Jak się od takiego niebezpieczeństwa uchronić? Wdrażając zarządzanie przez cele, dobrze jest skorzystać z pomocy doradcy, który nie tylko ma doświadczenie z przynajmniej kilku wdrożeń, ale umie także wskazać podstawowe pułapki systemu. Najpoważniejsze z tych pułapek to błędny dobór wskaźników skutkujący stratami w obszarach niepremiowanych, zbyt wysoki koszt premii, niemający pokrycia w dodatkowych

(generowanych przez system) dochodach lub niepełne wdrożenie, obejmujące jedynie część istotnych obszarów powstawania wartości. Każde z tych zagrożeń można wykryć już w początkowej fazie wdrożenia. Wymaga to jednak dobrej znajomości algorytmów premiowych i scenariuszy wyniku. Zaniedbania przy projektowaniu systemu oraz celów mogą firmę kosztować spadek rentowności. Należy przy tym pamiętać, że sam fakt poprawy wskaźników premiowanych nie oznacza, że system się opłaca. MBO zawsze łączy się z kosztami - choćby strat na wskaźnikach niepremiowanych. Wartość dodana systemu musi więc znacznie przekraczać jego koszty. Popularnym błędem popełnianym przy wdrożeniach jest stosowanie zbyt dużej ilości zabezpieczeń finansowych i obwarowań ograniczających osiąganie wyników ponadprzeciętnych. Takie zabezpieczenia rzeczywiście chronią budżet firmy, ale zazwyczaj dezaktywują system. W efekcie firma ponosi koszty premii i wdrożenia, nie osiągając oczekiwanych rezultatów. MBO ze zbyt skutecznymi zabezpieczeniami nie działa.

Kadra menedżerska jest zadowolona

Firmy, które poprawnie wdrożyły MBO, są z tego systemu bardzo zadowolone. Daje on zarządowi możliwość szybkiego i skutecznego sterowania każdą ważną funkcją przedsiębiorstwa. Umożliwia zdalne sterowanie i uwalnia czas na osobisty kontakt oraz motywowanie pozafinansowe. MBO świetnie sprawdza się w firmach zarządzanych macierzowo, w organizacjach o skomplikowanych zależnościach pomiędzy komórkami organizacyjnymi. MBO jest lubiane przez kadre menedżerską. Menedżerowie doceniają przede wszystkim precyzyjne definiowanie celów, do których mają dążyć, zwiększoną swobodę w doborze metod dochodzenia do tych celów oraz przewidywalność premii rocznej. Prawdą jest, że system wymaga pewnego wysiłku administracyjnego w początkowej fazie funkcjonowania. Po jakimś czasie staje się on jednak praktyką menedżerską i stylem pracy. Po kilkunastu latach dobrego funkcjonowania można zacząć zmniejszać wymogi administracyjne. Pracownicy podlegają zazwyczaj MBO w sposób pośredni. Nie otrzymują indywidualnych celów, jak menedżerowie. Realizują jedynie te cele, które ich szefowie otrzymali w ramach systemu. Jeżeli firma stosuje premie dla pracowników, są one zazwyczaj oparte na celach określonych w MBO.

Jak przebiega wdrożenie

Proces wdrożenia zaczyna się przeważnie od analizy strategii i planów rozwojowych firmy. Analizę przeprowadza zarząd, zazwyczaj przy współpracy doradcy. Analiza strategiczna przebiega według innego schematu niż proces tworzenia strategii, który koncentruje się przede wszystkim na analizie kluczowych czynników sukcesu. Kolejnym krokiem jest stworzenie pierwotnej wiązki celów lub celów strategicznych zarządu. Cele zarządu są następnie delegowane na wszystkich uczestników systemu. Delegowanie najefektywniej jest przeprowadzać w formie warsztatów połączonych ze szkoleniem. Całość wdrożenia zajmuje w średniej firmie ok. dwóch miesięcy. Zarząd musi poświęcić na ten proces ok. 3 - 4 dni robocze, podobnie jak pozostali uczestnicy.

System zarządzania przez cele MBO sprawdza się w każdej organizacji, ale szczególnie tam, gdzie wynik i skuteczność działania decydują o sukcesie. Każda sytuacja, w jakiej znajduje się firma, jest okazją do wdrożenia MBO. Są firmy, które wdrażają MBO, gdyż mają sytuację na tyle dobrą, by inwestować w rozwój. Inne wdrażają MBO, by ratować się przed spadkiem zaangażowania lub trudną sytuacją finansową. MBO wprowadzają firmy ustabilizowane oraz takie, które stoją na krawędzi restrukturyzacji. Te drugie wykorzystują zarządzanie przez cele do efektywnego przeprowadzenia zmiany. MBO może wprowadzić firma o dowolnym profilu. Wdrażałem go z powodzeniem w firmach sprzedażowych, produkcyjnych, w bankowości, administracji państwowej i w małych firmach rodzinnych. Najbardziej zagorzali zwolennicy tej metody stosują ją nawet u siebie w domu. MBO ma olbrzymie możliwości adaptacji do potrzeb danej organizacji. W miarę uczenia się systemu przez menedżerów można rozbudowywać go, zwiększając jego funkcję motywującą i sterującą. Ostatecznie jednak podstawową zaletą MBO pozostaje prostota. Prostota zatem powinna być nadrzędnym celem każdego projektanta systemu. .CIO