

Uwarunkowania wdrożenia systemu Management by Objectives (MBO) w polskich przedsiębiorstwach

*Conditions for implementation of the Management
by Objectives (MBO) system in Polish companies*

Kamila Zelga, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł ukazuje uwarunkowania systemu Management by Objectives (dalej MBO), stanowiącego instrument zarządzania organizacją, który polega na realizacji jej strategicznych i operacyjnych celów. Metoda MBO w dobie silnie konkurencyjnego środowiska pracy coraz szybciej zyskuje na znaczeniu, gwarantując kadrcie pracowniczej osiągnięcie coraz to bardziej wymagających celów, wpływających nie tylko na końcowe rezultaty organizacji, ale również ich własny samorozwój. Wskazując elementy metodyki MBO, ukazano jej najważniejsze korzyści oraz najczęściej popełniane błędy, jakich należy się wystrzeżać, aby efektywnie wdrożyć nadmienioną metodę.

Słowa kluczowe: MBO, przedsiębiorstwo, wdrożenie, wyniki, cel.

This article outlines the Management by Objectives system, an organizational management tool which is aimed at implementation of strategic and operational goals of the organization. The MBO method, in the age of a highly competitive work environment, becomes increasingly important and makes the staff achieve increasingly demanding goals, affecting not only the organization's final results, but also its own self-development. By pointing out the MBO methodology, it outlines the key benefits and the most common mistakes that must be avoided in order to effectively implement the methodology.

Keywords: MBO, enterprise, implementation, results, goal.

ABSTRACT

Wstęp

W dobie coraz to bardziej wymagającego rynku pracy, na którym przyszło funkcjonować dzisiejszym pracownikom, szczególne wyzwanie dla menedżerów stanowi wygenerowanie odpowiedniego zestawu narzędzi motywowania, opartego na elastyczności oraz kompleksowości, determinujących działania kadry pracowniczej. W kontekście podejmowania przez pracowników złożonych zadań, zwiększania kompetencji oraz jakości pracy, instrumenty motywowania stanowią podstawę do przełamywania skłonności do biernej i asekuracyjnej postawy (Pietroń-Pyszczyk 2015). Efektywnym rozwiązaniem organizacyjnym, regulującym proces motywacyjny w przedsiębiorstwie przy użyciu wynagrodzenia zmiennego stanowi zastosowanie techniki *Management by Objectives*, spopularyzowanej przez P. Druckera – klasyka teorii zarządzania, m.in. w książce *The Practice of Management* z 1954 roku (Reinfuss 2011).

Strategia ta stała się skutecznym elementem kultury biznesowej, rutynowo włączanej w strukturę zarządzania, zyskując popularność wśród większości obecnych korporacji międzynarodowych. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty systemu zarządzania przez cele, jego znaczenia dla polskich firm, a także wskazania najważniejszych elementów metodyki powyższego systemu, wykorzystywanych obecnie do tworzenia złożonych systemów motywowania i zarządzania. Ponadto przedstawiono uwarunkowania wdrożenia innowacyjnej metody oraz najważniejsze przyczyny jej niepowodzeń, które należy skutecznie minimalizować, aby technika MBO okazała się efektywna oraz zyskowna dla przedsiębiorstwa.

Istota oraz struktura MBO

Metoda MBO jest zasadniczo prostą i niezwykle skuteczną techniką zarządzania, polegającą na wyznaczeniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych, ambitnych i wzajemnie ze sobą skorelowanych celów biznesowych (Reinfuss 2011). Związana jest z wizją pracy współczesnego pracownika, która na podobieństwo menedżera powinna samodzielnie docierać i kreować skuteczne sposoby rozwiązywania problemów (Woźniak 2016). Kluczem do zrozumienia koncepcji zarządzania przez cele jest wyjaśnienie samego pojęcia celu, utożsamianego z zachętą do wszelakich dążeń, które ściśle korelują ze zmianą oraz komponowaniem innowacyjnej wartości dla firmy. Koncepcja opiera się na założeniu, iż precyzyjnie sformułowany cel wraz z określoną strategią prowadzącą do jego osiągnięcia, przyporządkowanie odpowiednich pracowników oraz ich właściwe zmotywowanie, monitorowanie oraz ciągły rozwój determinują sukces organizacji (<http://sharky.pl/index.php> 2017). Kluczowy zrab tej koncepcji stanowi kaskadowanie celów, czyli rozdzielanie składników planu strategicznego, sformułowanego w postaci zdobytych wyników dla całej organizacji, na cele szczegółowe skierowane do poszczególnych komórek, uwzględniając indywidualne stanowiska pracy (Woźniak 2016). W krótkim okresie, oprócz priorytetów zadaniowych (tzw. twardych), odpowiedzialnych za kierowanie realizacją wyników organizacji, metoda MBO włączyła do obszaru celów określanych dla pracowników gamę zadań związanych z pożądanym sposobem działania – tzw. cele miękkie, utożsamiane z postawą czy kompetencjami korporacyjnymi (Woźniak 2016). W ten sposób przedsiębiorstwa mogły dążyć do efektywnego zarządzania rozwojem kompetencji behawioralnych u kadry pracowniczej, postrzega-

nych jako strategicznie oczekiwany sposób urzeczywistniania celów twardych. Zarząd odpowiedzialny jest nie tylko za sprecyzowanie wspólnych celów organizacji, ale również za aspiracje pośrednie pod nadzorem menedżerów, wyznaczając je swoim podwładnym dla wsparcia indywidualnych priorytetów pracowników, dążąc jednocześnie do wspólnej realizacji strategicznych działań firmy. Skonkretyzowane cele powinny odznaczać się określonym stanem docelowym, tzw. klarowną wizją końca, co wiąże się z szeregiem zmian koncepcji, procedur oraz sposobów działania (<http://sharky.pl/index.php> 2017). Przekłada się to w znacznym stopniu na kształt zakresów obowiązków pracowniczych, do których należy dołączyć element uprawnień, tworząc dzięki temu większy poziom odpowiedzialności za powierzone zadania oraz modyfikacje w obszarach związanych z okresową oceną pracowniczą. Nadmieniony stan docelowy winien ustalony być w oparciu o model SMART, obejmujący następujące elementy (<http://sharky.pl/index.php> 2017):

1. SPECIFIC – jasno, konkretnie opisujące rezultat;
2. MEASURABLE – wymierne, mierzalne;
3. AMBITIOUS – stanowiące wyzwanie, ambitne;
4. REALISTIC – dostosowane do kompetencji, osiągalne, realistyczne;
5. TIME-BOUND – określone w czasie.

Istotne jest zatem nakreślenie konkretnych priorytetów, do realizacji których nieodzowna jest praca całego zarządu, oraz włączenie ich w proces wdrożenia MBO. Należy pamiętać, że precyzując cele, kadra zarządzająca odpowiada na pytania (Reinfuss 2011):

- Co warto zmienić?
- Co nowego wprowadzić?
- Jak usprawnić aktualny proces zarządzania, aby umożliwić osiągnięcie ustalonych wskaźników ekonomicznych?
- Jak uzyskać je taniej i zagwarantować ich poprawę w przyszłości?

Trwała wartość dla firmy, którą tworzy menedżer ponad aktualny i założony w budżecie plan biznesowy, jest w istocie przedmiotem MBO, podlegając konsekwentnie systemom premiowania (Reinfuss 2011). Menedżer w swojej pracy odpowiada za efektywne zarządzanie powierzonym obszarem, otrzymując wynagrodzenie zasadnicze, jak również za wprowadzenie usprawnień i innowacyjnych rozwiązań podwyższających rezultaty firmy. W tym kontekście wszystkie nakreślone priorytety MBO są rozwojowe oraz mierzalne, biorąc pod uwagę przypisane do nich wskaźniki.

MBO dla polskich przedsiębiorstw

W Polsce aspekt uczestnictwa w zarządzaniu ma tylko dwudziestoletnią praktykę. Jednakże polscy przedsiębiorcy bardzo szybko wyrównują niedobory w stosunku do gospodarek zachodnich w kontekście wprowadzania nowinek w zarządzaniu, niezbędnych dla urzeczywistniania etapów rozwoju organizacji. MBO pełni więc istotną rolę w tym procesie, ponieważ (Reinfuss 2011:37):

- kreuje partycypację menedżerską w zarządzaniu i skutecznie ją wdraża;
- egzekwuje skrupulatność w stawianiu celów i zadań oraz motywuje do ich kontrolowania i kierowania wynikami;

- daje neutralne podłoże w kontekście oceny kadry kierowniczej i mierzalną podstawę systemów premiowych;
- stanowi skuteczną technikę osiągania ponadprzeciętnych wyników pozwalających osiągnąć zwrot z inwestycji oraz efekty przewyższające plany biznesowe.

Nadmienione cechy MBO odznaczają się pejoratywnością dla rozwoju polskich przedsiębiorstw, natomiast za główne tezy tej krytyki uznaje się stwierdzenia, iż (Reinfuss 2011:37):

- system MBO przeszacowuje hierarchię celów. Menedżerowie, uparczywie dążąc do ich realizacji, zaniedbują inne równie istotne aspekty biznesu, takie jak jakość czy stosunki w organizacji;
- opiniowanie menedżerów w kontekście poziomu realizacji dążeń powoduje koncentrację na krótkoterminowej efektywności kosztem długoterminowego rozwoju organizacji;
- w kreowaniu wartości dla przedsiębiorstwa MBO nie określa znaczenia aspektów zarządzania innych niż dążenia.

Powyższe obawy odnośnie wpływu MBO na biznes są w pełni zasadne, ale możliwa jest ich sukcesywna minimalizacja wskutek uzupełnienia o stosowne, jak dotąd niepraktykowane rozwiązania, spośród których warto sformułować następujące konstatacje (Reinfuss 2011: 37-39):

1. MBO to nie zarządzanie za pośrednictwem wyników – sformułowanie to oznacza, iż metoda MBO powinna opierać się na wartości wnoszonej indywidualnie przez menedżera, a nie na końcowych rezultatach organizacji. Menedżer precyzuje cele warunkujące wprowadzenie trwałej zmiany, które mobilizują go do innowacji, modernizowania procesów pracy, podnoszenia jakości i znaczenia dla klienta. Sztuka zarządzania przez cele rozpoczyna się od umiejętności definiowania wskaźników pozwalających mierzyć określone cele, które można sklasyfikować w trzech grupach:
 - wskaźniki wykonania stwierdzające terminową realizację celów;
 - wskaźniki jakościowe mierzące wartość dla klienta;
 - wskaźniki biznesowe mierzące wartość dodaną dla firmy.
 Jednakże umiejętność definiowania oraz rozliczania tychże wskaźników, a tym samym mierzenia wartości wnoszonej przez menedżerów do biznesu jest nadal bardzo rzadko spotykana w polskich firmach.
2. Rynek celów oraz zwiększanie wartości – cele menedżerów powinny być wzajemnie ze sobą skorelowane, aby mogły służyć efektywnemu rozwojowi firmy. Bazując na wartości wnoszonej przez kadre zarządzającą, rynek celów prowadzi do faktycznej kooperacji oraz zwiększania jakości usług świadczonych obopólnie i względem klienta zewnętrznego.
3. Informatyzacja – kierowanie strukturą MBO powinno stanowić wysoce z informatyzowany system, odznaczający się właściwym stopniem przystępności, niekosztowności oraz gwarancją wysokiej jakości celów. Informatyzacja likwiduje bardzo ważną wadę dotychczasowych systemów MBO – trudność w egzekwowaniu terminowości i jakości metodologicznej celów w dużych organizacjach.

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają tezę, że metoda MBO stanowi olbrzymią siłę przebicia oraz odznacza się efektywnością, która modyfikuje funkcjonowanie całej organizacji.

Efektywne wdrożenie oraz wielokrotny zwrot

Zarządzanie przez cele nie stanowi skomplikowanej procedury, jednak aby metoda ta mogła skutecznie funkcjonować w organizacji, menedżerowie powinni efektywnie nakreślać swoje cele podwładnym oraz regularnie monitorować postępy i ostatecznie rozliczać ich realizację. Należy pamiętać, aby wdrożenie systemu MBO uporządkować w odpowiedni projekt, który zazwyczaj składa się z kilku kluczowych etapów (Reinfuss 2011: 39):

- audyt otoczenia biznesowego rozpatrujący warunki i oczekiwania zarządzających;
- projektowanie systemu;
- ustalanie celów skoncentrowanych na strategii, budżecie oraz planach operacyjnych;
- kaskadowanie celów na podległych zarządzających;
- formalne wdrożenie i zespolenie MBO z systemem premiowym;
- przeglądy okresowej realizacji celów;
- rozliczenie roczne oraz sprawozdanie.

Wdrożenie MBO nie kończy się jednak po zamknięciu pierwszego okresu rozliczeniowego. Najtrudniejsza bowiem jest umiejętność poprawnego określenia dążeń, doboru wskaźników ich realizacji oraz zdefiniowania powiązań pomiędzy celami (Berłowski 2012). Bez tych umiejętności system MBO nie ma szansy powodzenia. Warto więc zadać pytanie: jakie są najczęstsze przyczyny niepowodzeń we wdrożeniu MBO?

Typowy przykład stanowi rozwiązanie polegające na przenoszeniu bezpośrednio do systemu premiowego wartości budżetowych, takich jak przychód, zysk, marża, koszt i inne wskaźniki ekonomiczne (Reinfuss 2009b). Menedżerowie rozliczani są w takim przypadku wyłącznie na podstawie wyników, stanowiących równocześnie rezultaty budżetowe. Kolejny aspekt obejmujący próby indywidualizacji celów podejmowanych bez skutecznego systemu egzekwowania terminów oraz poprawności metodologicznej, które często narażone są na niepowodzenie, gdyż menedżerowie otrzymują cele do realizacji dopiero pod koniec roku i tylko po to, aby rozliczyć ich premie (Małkus 2013). Bardzo częstym powodem porażki systemów MBO jest również znikome zaangażowanie zarządu lub całkowity jego brak. W takim przypadku stawiane cele umożliwiają stworzenie racjonalnej podstawy do wypłaty premii, natomiast w żaden sposób nie służą dążeniom firmy. Mobilizacja zarządu jest niezwykle istotna, aby umożliwić zagwarantowanie korelacji celów ze strategią oraz postrzeganie procesu MBO jako skutecznego elementu zarządzania. Warto nadmienić, że warunkiem uzyskania wysokiego zwrotu z wdrożenia MBO jest jego założenie w celach stawianych menedżerom, co dotyczy również każdego następnego roku działania systemu (<http://www.karieramanagera.pl/> 2017). ROI, czyli wskaźnik zwrotu z inwestycji ustalany jest na samym starcie wdrożenia MBO oraz kolejno, na początku każdego roku, w którym określone są cele. Efektywnych metod ustalania ROI jest kilka, jednak warto przytoczyć najlepszą z nich, koncentrującą się na określeniu przed wdrożeniem, jakie dodatkowe cele strategiczne zarząd pra-

gnie osiągnąć za pomocą zainicjowania MBO (Reinfuss 2011). Takim celem najczęściej jest poprawa wyniku, wzrost wartości firmy lub inne wskaźniki finansowe. Jeżeli cele niezwiązane są bezpośrednio z efektami finansowymi, należy jedynie ustalić ich wartość finansową dla przedsiębiorstwa jako sumę wielkości strategicznych celów realizowanych w systemie MBO ponad ich podstawowy poziom realizacji, eksponując tylko tę część wyników, która jest premiowana (Reinfuss 2011).

Podstawowa część wdrożenia oscylująca wokół zaprojektowania celów i samego mechanizmu zarządzania nimi w postaci procedury nie jest czasochłonna, jednak bardziej wymagający aspekt stanowi pełna inicjacja, obejmująca poprawne zdefiniowanie celów, wzajemną korelację oraz rozliczenie. Zajmuje to zazwyczaj trzy lata aktywnego wsparcia udzielanego menedżerom. Warto dodać, że wdrożenie MBO nie może zostać ograniczone do rozpisania procedury oraz przeszkolenia kadry pracowniczej. Wchodzące obecnie do użycia systemy informatyczne obsługujące MBO pozwalają znacznie obniżyć koszty organizacyjne całego procesu wdrożenia, służąc jako narzędzie administrowania, ale również wspomagając samo nakreślanie celów poprzez elementy e-learningowe (Reinfuss 2011). Nagminnie również firmy zaczynają wymagać od swoich doradców nie tylko programów szkoleniowych z zakresu MBO, lecz także autentycznego stawiania i korygowania celów z menedżerami.

Podsumowanie

Wyznaczenie celu jest bodźcem motywującym pracownika do działania, powodując zarazem, że staje się on bardziej zdeterminowany w dążeniu do jego realizacji (Wróblewska, Gochnio 2017). Wynika to bezpośrednio z definicji motywacji, rozumianej jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego (Armstrong 2000). Motywacja, inicjatywa i aktywność każdego pracownika w osiąganiu oczekiwanych rezultatów są czynnikami szczególnie istotnymi z punktu widzenia organizacji oraz założeń metody MBO (Wróblewska, Gochnio 2017). Narastająca atrakcyjność tej techniki wynika z przyjętego założenia, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy pracownik powinien wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej, co wpływa na końcowe rezultaty organizacji. Ukazana charakterystyka techniki MBO oraz wskazanie jej etapów wdrożenia za pomocą najistotniejszych elementów pozwalają wyeksponować kompleksowość tej techniki, zorientowaną na ostateczne wyniki. Ponadto przytoczono największe korzyści z funkcjonowania MBO, odwołując się do uwarunkowań polskich organizacji, oraz najpowszechniejsze przyczyny błędów, które należy poznać, aby efektywnie wdrażać system MBO. Warto pamiętać, że aby technika MBO mogła zostać skutecznie wdrożona w organizacji, należy przestrzegać odpowiednich warunków, jakie powinien spełniać system, umożliwiając efektywną zmianę kultury zarządzania oraz jej przełożenie na wymierne rezultaty dla firmy.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

Bibliografia

1. Armstrong M., (2000) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*: Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
2. Berłowski P., (2012) *W firmie rodzinnej: wdrożenie systemu MBO w firmie Oknoplast – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” nr 1. <http://sharky.pl/index.php> [16.04.2017].
3. <http://www.karieramanagera.pl/> [21.02.2017].
4. Małkus T., Sołtysik M., (2013) *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków: Mfiles.pl.
5. Pietroń-Pyszczek A., (2015) *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław: Wydawnictwo Marina.
6. Reinfuss R., (2009a) *MBO – prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice: Helion SA.
7. Reinfuss R., (2009b) *MBO – technika zarządzania w kryzysie*, Gliwice: Helion SA.
8. Reinfuss R., (2011) *MBO na talerzu. Zarządzanie przez cele w organizacji*, „Personel i Zarządzanie” nr 9.
9. Woźniak J., (2012) *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Wróblewska A., Gochnio M., (2017) *Zarządzanie przez cele* [w:] https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie_przez_cele_informator.pdf [22.04.2017].