

METODA MANAGEMENT BY OBJECTIVES OBAVEZNA ZA LIDERE!



Goran Tudor

Filozofija i metoda koja osigurava pažljivo biranje godišnjih tvrtkinih ciljeva, zatim definiranje ciljeva na svakoj organizacijskoj razini i na kraju motivirani rad svakog zaposlenika, a riječ je o MBO-u, pobjedonosna je. Bez korištenja njezinih principa nemoguće je među lidere!

Sve je počelo ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika. Do 60-ih 20. st. u tu se svrhu u svijetu najviše koriste različiti upitnici, pa nadređeni ocjenjuju suradnika po kriterijima sposobnosti: pouzdanost, točnost, inicijativnost, lojalnost, radišnost, učinkovitost, itd. No tada, 1954., čuveni očevi modernog managementa, **Douglas Mc Gregor** i **Peter Drucker** ponudili su posve nov pristup: da se sa zaposlenicima usuglase godišnje zadaće, kao i svrha tih zadaća, i da ih se potom pusti da rade što više sami, uz povremeni i primjereni nadzor i podršku. Dakle, po njima, odnosno od njihova vremena, mjera za ocjenu radnika je predanost ciljevima i doprinos rezultatima. A to i pred upravu nameće posve novu zadaću - da se najviši ciljevi tvrtke „kaskadno“ spuštaju redom sve niže i niže i na koncu u vidu odgovarajućeg zadatka predaju svakom zaposleniku. Autori su ustvrdili kako se tim načinom osigurava najveći doprinos zaposlenih.

Pet činitelja pojačane predanosti na poslu

Sve se poklapa s viđenjem **Edwin A. Locke**a koji među pet najvažnijih činitelja zadovoljstva na poslu navodi (po redu): zajedničke ciljeve, sudjelovanje u dobroj grupi i važnim poslovima, slobodu i samostalnost u radu, vrstu posla te materijalne/ nematerijalne nagrade. Kod menagera je važna i potreba za postignućem te potreba za statusom i moći. Metoda koja u sebi sadrži najviše od navedenog s vremenom se razvila u cjeloviti su-

stav - **upravljanje pomoću ciljeva** (MBO - *Management by Objectives*). Veliki rani zagovornik, a prema tome i sukreator sustava MBO, bila je multinacionalna kompanija General Electric. Prvu knjigu s naslovom "MBO" napisao je **Georges S. Odiorne**, 1965., zbog čega se njegovo ime najčešće i najčvršće vezuje uz koncept MBO (pored Druckerovog koji je zapravo prvi osmislio i opisao pojam u knjizi *The Practice of Management*). Iako je prošlo mnogo vremena od promocije metode, ona ne zastarijeva, već - naprotiv, postaje sve važnija, čak što više - u naše doba presudna, u različitim stupnjevima izvedbe.

Od užeg do šireg koncepta MBO-a

MBO je sveobuhvatan sustav učinkovitog poslovnog upravljanja koji objedinjava sve ključne aktivnosti u poduzeću, svjesno usmjeren na najučinkovitije ostvarenje i organizacijskih i osobnih ciljeva, od vrha do dna upravljačke piramide. (**Harold Koontz** u knjizi *Essentials of Management*). To dakle znači da MBO zastupa i dugoročne ciljeve tvrtke i vrlo bliske ciljeve i zadaće pojedinca, ovisno o tome koristi li se više uži ili širi model. Pojasnimo ih: užu model MBO predstavlja tehniku pojedinačnog ocjenjivanja ljudi i njihovih osobnih doprinosa, što najbolje oslikava i glavnu svrhu: motivacija i usmjeravanje osobnog razvoja zaposlenika te s druge strane sinkrono postavljanje i usmjeravanje tekućih zadataka zaposlenih. Širi model MBO je nešto drugo, puno složenije: ri-

ječ je o strateškom usklađivanju ciljeva od vrha do dna piramide (strateško planiranje) i sredstvo integracije svih napora u poduzeću. Uži model je i početni oblik, do nedavna i češći. No u današnjim uvjetima 21. st. ispada da je puno važniji taj širi koncept - izbor i usklađivanje ciljeva po horizontalni i vertikalni organizacije.

Metoda MBO se realizira u ova dva koraka: postavljanje ciljeva (planova) i izvršenje istih.

Prva faza: razrada mreže ciljeva, podjela zadaća svima!

Uspješne tvrtke su iznimno vješte u baratanju matricom godišnjih ciljeva. Na razini uprave takvih ciljeva je tek 15 do 20-ak, što se naravno prilagođava veličini i oblasti djelovanja tvrtke. (Napomenimo posebno: cilj je uvijek napisana, konkretna, i najčešće mjerljiva veličina!) Nezaobilazni obrazac takvog strateškog upravljanja danas čini i tzv. tablica uravnoteženih pokazatelja (BSC - *balanced score cards*) koju su 1990. razvili **Robert Kaplan** (Harvard Business School) i **David Norton**. Riječ je o usklađivanju najvažnijih (više) godišnjih ciljeva unutar i između tzv. ključnih područja rezultata - *key area results* (njih je četiri do osam, ovisno o upravljačkim ambicijama tvrtke). Kad se takav sklop ciljeva jednom usvoji (određenim postupkom) on postaje „zakonom“ za sve niže razine i sve zaposlene. Svaka služba, funkcija, odjel, djelatnost... izvlači ih njih vlastite specifične ciljeve. Postupak razrade ciljeva po vertikali u li-

teraturi se naziva „kaskadiranje ciljeva“ ili *policy deployment* (**Steve Smith** u knjizi *Strateg - Suvremena svjetska praksa strateškog upravljanja*). Nekad, u prvim decenijama primjene metode MBO čula se zamjerka da je takav način „spuštanja“ ciljeva spor i birokratski. Danas se zna da su koristi prema trošku provođenja metode nebrojeno veće. I zna se da se sve mora izvoditi baš jako brzo. Danas je planiranje nešto što se odvija permanentno i brzo, a ne samo jednom godišnje i sporo.

Učinkovita aktivacija zaposlenog započinje tek kad je njegova matična služba definirala svoje skupne zadaće, ciljeve i planove.

Hrvatski primjeri

I uspješne hrvatske tvrtke se služe metodama MBO i BSC. Sigurno su i zato uspješne! Spomenit ćemo dva primjera. U slučaju veće turističke tvrtke kojeg želimo spomenuti razrada ciljeva po vertikali počinje podsjećanjem na viziju: „Naš uspjeh čine zadovoljni gosti, motivirani zaposlenici i ostvareni poslovni ciljevi.“ Najviši i viši manageri preuzimaju na se obvezu ostvarenja najviših tzv. sinergijskih godišnjih ciljeva (sinergijski su jer su rezultanta djelovanja mnogih procesa i gotovo svih zaposlenika). Takvi su npr. ciljevi: ukupni prihodi, bruto operativna dobit... Srednji i niži rukovoditelji imenuju zatim vlastite poslovne ciljeve u službi ovih prvih (npr.: prodaja po određenim kanalima, porast prihoda po određenim smještajnim jedinicama, povrat gostiju, porast zadovoljstva gosta, godišnja popunjenost, porast zadovoljstva radnika...). I tako dalje, tj. niže, sve do operativnih rukovoditelja i svakog zaposlenika. Preuzimanjem „svog“ sklopa ciljeva svatko dobiva i svoje pra-