

- **ODABRANE PRIČE UČINKOVITOOG MENADŽERA,** Goran Tudor i tim, 2013.
- **POETSKI VODIĆ KROZ KONAVLE - KONAVLE U SRCU,** Izabrane pjesme Marije Novaković, Goran Tudor kao priređivač, 2013.
- **ANTOLOGIJA NAJBOLJEG - STIHOTERAPIJA ZA MENADŽERE,** Jadranka Tudor i Goran Tudor, 2012.
- **UPUTSTVO ZA ŽIVOT,** Dinko Tudor i Goran Tudor, (2011. i 2012.)
- **VOĐENJE I MOTIVIRANJE LJUDI,** Goran Tudor i 24 koautora, (2010. i 2012.)
- **DESET DANA BEZ EKRANA,** Goran Tudor i četiri koautora, 2010.
- **VELIKI POSLOVNI PREGOVORI,** Goran Tudor, 2009.
- **MENADŽERSKA UČINKOVITOST 360°,** Goran Tudor, Majda Rijavec, Predrag Zarevski, (2008. i 2009.)
- **ZDRAVI ŽIVOT U POSLOVNOM SVIJETU,** Goran Tudor koautor u timu Milne Tudor, (2007. i 2008.)
- **MENADŽERSKA ZLATNA KNJIGA,** Goran Tudor, (2006. i 2007.)
- **SLAMKA SPASA,** Goran Tudor, 2004
- **MENEDŽER I POBJEDNIČKI TIM,** Goran Tudor i Velimir Sričić, (1997., 1999., 2006.)
- **KOMPLETAN PREGOVARAČ,** Goran Tudor, (1992.)
- **PRISTUP IZGRADNJI MODELA INVENTIVNOG RADA,** Goran Tudor, 1989.

**M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805**



Goran, Milna i Dinko, tri generacije obitelji Tudor, na zajedničkoj promociji svojih knjiga



vo potencijalno na predviđenu XY godišnju nagradu čija formula funkcionira po načelu 20-60-20. Prvih 20% prava proizlazi ako se 100% ostvare vezani sinergijski ciljevi, 60% prava dolazi iz 100% ostvarenja vlastitih poslovnih ciljeva, a 20% prava dolazi uz najbolju opisnu ocjenu koju osoba dobiva od svog nadređenog (po kriterijima: odnos prema timu, klijentima, nadređenim...) Tijekom deset godina korištenja model u praksi funkcionira odlično.

### Predaja zadaća djelatnicima

Sukladno planovima tvrtke i njezinih glavnih službi niži mangeri-rukovoditelji pronose podređenima smjernice i okvir za njihove zadaće. Zaposlenik i pretpostavljeni jednom godišnje dogovaraju glavne zadaće, ciljeve i uvjete rada zaposlenika. Očekivani rezultat pojedinca uklapa se u cjelinu zajedničkih napora. Pri tome se zaposlenici uče ravnanju prema ciljevima, kao i tome da planovi služe ciljevima, a aktivnosti i zadaci planovima. Zaposlenima se daje da razmišljaju o svom najboljem radu, da biraju pristupe, pokreću inicijative i prijedloge unapređenja. U ovom pristu-

pu zaposlenik je subjekt. Današnji oblik metode MBO je demokratski model funkcioniranja organizacije. Zato je neki ne vole i ne primjenjuju. Sudjelovanje zaposlenih u popisivanju vlastitih zadaća ne znači da je "raspisana" anarhična sloboda, da svatko može raditi što hoće. Rukovoditelj ima pravo, "zadnje riječi", ali taj institut izbjegava koristiti sve dok postoje mogućnosti dogovora, konsenzusa. Da bi razvili svijest o široj svrsi i korisnosti rada, zaposleni se uče kulturni svrshodnosti rada. Šef ih uči postavljanju pitanja: "Što ćemo time dobiti?" te "Zašto mi to radimo? Svakim konkretnim potezom razvija se ozračje uzajamnosti, suodgovornosti, povjerenja između rukovoditelja i suradnika.

Ciljevi i zadaće podređenog usvajaju se konsenzusom. Ne smiju se izdiktirati ili nametnuti - to onda ne bi bio MBO.

### Druga faza: rad na izvršenju planova!

Ciljevi, planovi, izvršenje, nedjeljiva su cjelina! Zajedničko pranje i ocjena izvršenja zaposlenik i njegov šef rade kvartalno, mjesечно... Barem jednom na godinu imaju „sastanak u 4 oka“

**Da bi razvili svijest o široj svrsi i korisnosti rada, zaposleni se uče kulturni svrshodnosti rada. Šef ih uči postavljanju pitanja: "Što ćemo time dobiti?" te "Zašta mi to radimo? Svakim konkretnim potezom razvija se ozračje uzajamnosti, suodgovornosti, povjerenja između rukovoditelja i suradnika.**

radi glavne ocjene napretka zaposlenog i biranja novih ciljeva. Posebno se jamči podrška novim zaposlenicima i onima koji preuzimaju složenje zadaće. Zaposlenik zna da u poboljšanju svoga rada i napredovanju nije sam; osjeća se sigurnim i bez straha kreće u neistražene situacije i nove poslove. Normalno da se zaposlene stavljaju u poziciju subjekta nadzora – svatko sam najbolje prati i korigira kvalitetu svoga rada i napredak po planu. I na koncu - rukovoditeljima se nameće pozicija suodgovornosti za ostvarenja zaposlenih, usprkos činjenici da podređenom daju veću autonomnost u radu.

### Na kraju - raspodjela koristi (godišnji bonusi)

Ako je tvrtci ide dobro i bolje, tada bi i zaposlenicima trebalo biti bolje, dodjelom bonusa, priznanja, novih mogućnosti usavršavanja. Važno je da se pravila o tome znaju unaprijed, u vidu razumljivog obrasca „uzrok-posljedica“. Jedan takav sustav uspostavljen je u tvornici Vivera d.d., 2010, koji nam može poslužiti kao model. Svatko tko promisli zaključit će da je to složen ali i izvodiv model. U tvrtci su svi ciljevi definirani, praktički do razine svakog radnika, međusobno su povezani i ovisni i svi služe ciljevima tvrtke. Tako na primjer, u cilju povećanja profitabilnosti proizvodnje definirano je devet različitih „indexa“ i to: efikasnost rada proizvodnih

linija, vrijeme za planirane zastojе (čišćenje i „preštelavanje“ linije), gubici u proizvodnji, vrijeme isporuke gotovih proizvoda, vrijednost zaliha sirovina, dostupnost ulaznih sirovina u proizvodnji i dr. Svaki od indexa zapravo je jedan godišnji cilj numerički izražen. Stupanj ostvarenja indexa utječe na izračun bonusa na plaću. U Viveri ovako opisuju funkcioniranje posebno važne aktivnosti - feedbacka: „Izvještaji o ostvarenju godišnjih ciljeva rade se po završetku svakog proizvodnog ciklusa (osam puta godišnje) i dostupni su svim radnicima, koji su ih dužni analizirati i diskutirati sa svojim nadređenima. Neki od ciljeva, kao što je efikasnost rada linije, prate se „on line“ u realnom vremenu te su u svakom trenutku vidljivi na ekranu u pogonu. Radnici uvek znaju s kojom trenutnom efikasnošću rade, kolika je bila efikasnost u prethodnoj radnoj smjeni, kao i kolika je efikasnost na godišnjoj razini.“ Bonus se obračunava za sve u Viveri, s time da bonusi viših rukovoditelja ovise samo o ostvarenju glavnih ciljeva. Oni djelatnici koji nisu direktno vezani za ciljeve poduzeća dobivaju uprosječeni iznos bonusa, no uz uvjet – da su ostvarili osobne ciljeve preuzete u godišnjem razgovoru s nadređenim. Treba još istaknuti: tijekom tog razgovora radnici rijetko kad dobivaju go-to usmjerena. Sami ih predlažu i kreiraju.