

Koncepcja Management by Objectives (MBO) została stworzona przez Petera F. Druckera ponad 40 lat temu. Główna myśl całej koncepcji opiera się na twierdzeniu, by osiągnąć sukces wysiłki wszystkich pracowników firmy powinny być skierowane ku jednemu, wspólnemu celowi.

Piękno tej teorii tkwi w idei wspólnego dobra i współpracy, które dzięki połączeniu sił wielu elementów, poprowadzi firmę ku świetlistemu celowi. A jak jest naprawdę?

Od czasu kiedy cała koncepcja została po raz pierwszy sformułowana przez Druckera, powstało wiele modyfikacji i przekształceń. W tym artykule opisana została koncepcja podstawowa. Zarządzanie przez cele (ZPC) jest przede wszystkim kompleksowym podejściem do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Polega na ciągłym dążeniu do osiągania założonych postanowień, z uwzględnieniem aktualnych warunków firmy i jej możliwości. Każdy manager zdaje sobie sprawę z faktu, iż wykonanie założonych planów, to jednocześnie planowanie, kontrolowanie i ocenianie dotychczasowych działań. Kluczem do sukcesu jest tak naprawdę dostosowanie celów, które chce się osiągnąć, do własnych możliwości. Bardzo istotne jest w tym przypadku pracowanie nad celami „mniejszego kalibru”: operacyjnymi i etapowymi. Nie jedna firma wprowadzając ZPC, srodze się zawiodła, gdy nagle się okazało, że założone cele nie zostały osiągnięte.

Koncepcja ZPC, opiera się na partycypacji władzy na pracowników niższego rzędu i wprowadzenie ich w system zarządzania. Delegowanie uprawnień ma bardzo wiele zalet. Z jednej strony odciąża managerów i dyrektorów, z drugiej pozwala pracownikom na włączenie się w proces życia firmy, jednocześnie motywując ich do działania. Oczywiście wszystko pod dozą dużego zaufania do pracowników. Przekazywanie zadań pracownikom niższego szczebla jest o tyle bezpieczne dla managera, że pracownicy sami biorą udział w ustalaniu celów, które mają osiągnąć. Przy racjonalnym podziale zadań, jest duża szansa, że pracownik nie weźmie na siebie obowiązków, których absolutnie nie będzie w stanie wykonać.

Istotne jest, by cele indywidualne osiągane przez pracowników, były ściśle powiązane z wynikami przedsiębiorstwa. Pracownicy muszą być informowani o założeniach firmy i jej sytuacji. Tutaj komunikacja na linii kierownictwo – podwładni musi być jasna i klarowna. Pracownicy powinni mieć świadomość, jak ich zadania wpływają na kondycję firmy, jakie są korelacje pomiędzy celem indywidualnym a całej organizacji. Żeby w było to możliwe, niezwykle istotne jest jasne precyzowanie celów. Cele muszą być merytorycznie poprawnie sformułowane, a pracownik musi być absolutnie świadom, czego kierownictwo od niego wymaga. Jest to ważny krok we wprowadzaniu MBO.

Żałożenia ZPC opierają się na bieżącej kontroli i ocenie sytuacji. Ma to swoje zalety z kilku przyczyn. Po pierwsze ciągła kontrola wykonywanych działań, pozwoli na uniknięcie niepotrzebnego marnotrawstwa oraz błędów wynikających z indywidualnych poczynań pracowników. Przyszyli również do naprawy ewentualnych błędów, których wcześniej nie dało się uniknąć. Świadoma i sprawiedliwa ocena sytuacji prowadzi do wniosków, które w przyszłości pozwolą na ewentualne korekty w planie działania.

Wprowadzając w firmie ZPC należy przede wszystkim skupić się na odpowiednim formułowaniu celów. Najważniejszą cechą oczekiwanych wyników jest ich realność. Wydaje się to dość oczywiste, jednak wielu zarządzających z wyższego szczebla władzy oraz prezesów, stawia firmom zbyt wysokie założenia. Doskonale wiadomo jak to się kończy. Stawiane przed firmą cele, powinny odzwierciedlać rzeczywiste warunki i możliwości przedsiębiorstwa.

Sztuką jest ustanowienie celów realnych i jednocześnie na tyle ambitnych, by pobudzać do działania wszystkich pracowników. Brytyjscy konsultanci sformułowali regułę SMART, która opisuje najważniejsze charakterystyczne cechy, które nadają sens oczekiwany wynikom. Formułowanie celów zgodnie z zasadą SMART, pozwoli na uniknięcie niepotrzebnych pomyłek i straty czasu. Skrót SMART, został utworzony z pierwszych liter angielskich wyrazów: Specific, Measurable, Achievable, Rational i Trackable. Specific oznacza konkretne, racjonalnie sformułowane cele. Measurable wskazuje na możliwość pomiaru celu: np. wyniki finansowe, ilość sprzedanego towaru, liczba nowych klientów itp. Jeśli założonych celów nie można opisać liczbowo, warto wypracować własną skalę oceniania wyników. Achievable – osiągalne, czyli po prostu dostosowany do możliwości przedsiębiorstwa.

Rational – pomysły na cele nie mogą być z kosmosu, lecz pasujące do struktury przedsiębiorstwa. I Trackable – czyli możliwe do prześledzenia i kontroli.

Jak każdy sposób zarządzania ma on swoje zalety, jak również i wady. To właśnie przez nie, w wielu przedsiębiorstwach nie wprowadza się tego modelu zarządzania. Do głównych niedogodności pojawiających się na drodze do ZPC są: konieczne, znaczne reorganizacje strukturalne w przedsiębiorstwie, które wymagają czasu i zaangażowania. Szkolenia dla pracowników szczebla zarządzania, którzy nie są przyzwyczajeni do delegowania własnych uprawnień. Czasem pojawiają się problemy z kierownictwem, które obawia się przenoszenia swoich obowiązków na pracowników niższego szczebla. Problemy te wynikają z faktu, iż boją się oni, iż pracownicy podrzędni będą od nich efektywniejsi. Wiele wysiłku od zarządzających wymaga fakt wypracowania systemu wyznaczania celów. Jest to bardzo czasochłonne i dość kosztowne. Konieczne jest również wprowadzenie stałej kontroli nad prowadzonymi pracami i ich wynikami. Generalnie rzecz ujmując konieczne jest w wielu przypadkach kompletna reorganizacja struktury firmy, przeprowadzenie szkoleń i długich rozmów. Najczęściej widząc ogrom prac jakie należy włożyć w firmę w związku z nowym modelem zarządzania, wyższe szczeble kierownictwa od początku zniechęcają się do tego typu innowacji, nie dostrzegając jakie mogą przynieść korzyści dla firmy.

A korzyści pojawią się z pewnością, o ile przedsiębiorstwo wprowadzając ZPC będzie przestrzegało kilku podstawowych zasad. Można też skorzystać z pomocy doradcy, który swoją wiedzą i doświadczeniem - pomoże firmie w trakcie wprowadzania systemu. Firmy, których działalność opiera się na założeniach ZPC, są bardzo zadowolone z osiągniętych wyników. Najważniejszą korzyścią dla firmy jest motywacja i zadowolenie pracowników.

Współuczestnictwo w tworzeniu i ustalaniu celów sprawia, że pracownicy chętniej wykonują swoje obowiązki. Sprawny system premiowy i nagrody za osiągnięte wyniki, plus poczucie współudziału w życiu firmy powoduje zwiększenie wydajności. A wiadomo, że dobre wyniki i osiągnięte cele firmy zależą od zgranego i skutecznego zespołu pracowników. Co za tym idzie, poprawia się komunikacja między pracownikami i kierownictwem. W związku z tym, usprawniony zostaje też system kontroli wykonywanych działań, który pozwala na wyeliminowanie we wczesnym etapie błędów i pomyłek.

Bez wątpienia stosowanie tej techniki wzmacnia całą organizację. Scala ją, kładąc nacisk na osiągnięte cele krótko- i długoterminowe. Poprawia jej kondycję dzięki sprawnemu systemowi monitoringu wykonywanych działań. - Ale jak każdy system zarządzania winien być gruntownie przemyślany i wprowadzany przy udziale wszystkich zaangażowanych pracowników. Wtedy włożony w reorganizację wysiłek z pewnością się opłaci.

Autor: Dagmara Kałdunek, **IPO.pl**