



Managementul prin obiective – o soluție universală?

Când Peter Drucker a lansat în anii '50 conceptul de management prin obiective (MBO), l-a prezentat drept modalitatea ideală de eliberare a managerilor din „capcana rutinei”, de reconectare a lor cu activitățile specifice și de eficientizare a funcționării întregii organizații.

Aceste beneficii determină tot mai mulți manageri actuali să fie atrași de ideea adoptării unui asemenea stil de management. În principal pentru că reprezintă o alternativă la supra-aglomerarea lor datorată excesului de activități de control și de motivare a subalternilor.

Însă înainte de a lua o astfel de decizie strategică, este fundamental să faceți o analiză a raportului dintre costurile și eforturile implicate și beneficiile potențiale. Apoi, puteți decide asupra oportunității utilizării unor consultanți externi pentru procesul de implementare.

Atunci când conduc prin MBO, managerii se concentrează pe rezultate și nu pe activitățile concrete prin care acestea au fost obținute. Este vorba despre o formă extinsă a delegării, bazată pe negocierea unui contract care vizează atingerea anumitor obiective, fără impunerea unei anumite modalități de implementare a lor. La nivel de top-management se stabilesc obiectivele strategice ale organizației, care apoi sunt transpuse într-o cascadă de obiective din ce în ce mai specifice, negociate cu fiecare departament, unitate de profit și chiar angajat.

La baza managementului prin obiective stă presupunerea că este posibil ca toți membrii organizației să aibă o înțelegere clară a obiectivelor proprii și ale organizației, precum și conștiința propriului rol și a propriilor responsabilități în atingerea acestor obiective.

Prin introducerea unui sistem de tip MBO, o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilitate) este transferată spre nivelurile de execuție, astfel încât, la toate nivelurile organizației, fiecare membru să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate. Această sinergie permite realizarea obiectivelor generale.

Iar organizația are mai multe beneficii:

- se maximizează rezultatele ce pot fi obținute pe baza resurselor disponibile;
- se creează cadrul pentru o evaluare obiectivă a performanțelor angajaților pe baza unui set de indicatori de performanță specifici fiecărei poziții, negociați și acceptați de către angajat;
- angajații devin conștienți de legătura dintre performanțele lor și obiectivele generale și încep să se implice emoțional în organizație (sunt fidelizați);
- recompensarea angajaților prin mijloace financiare și non-financiare se face pe o bază solidă și transparentă;
- apare cadrul motivațional pentru îmbunătățirea performanțelor și schimbarea atitudinilor și comportamentelor în direcția celor promovate de organizație.

CUI FOLOSEȘTE MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE?

Practica a demonstrat că anumite tipuri de organizație pot profita în mod deosebit de acest stil de management. E vorba de companiile care:

- au preponderent personal înalt calificat (de exemplu din domeniul IT, service pentru echipamente de înaltă tehnologie, asistență medicală, etc.);
- creează valoare prin valorificarea cunoștințelor (de exemplu toate tipurile de cercetare, consultanță, relații cu publicul sau cu presa serviciile de brokeraj, cele imobiliare, etc.);
- sunt descentralizate (reprezentanțele locale ale firmelor multinaționale, rețelele de distribuție, societățile de asigurare, departamentele locale ale organelor administrației de stat, etc.).

În toate situațiile menționate, prin MBO se promovează abilitățile de automotivare și autocontrol ale salariaților, creativitatea și inițiativa personală, capacitatea de a rezolva rapid probleme și de a valorifica la maxim fiecare oportunitate. Din ce în ce mai mult, angajatul actual este capabil de automotivare și autocontrol - instrumentele eficienței. În situații de urgență, cum ar fi catastrofele naturale sau schimbările bruște apărute pe piață, prezența unui număr cât mai mare de angajați incluși în practica MBO poate să însemne diferența dintre viața și moartea organizației, dintre realizarea misiunii organizației și eșecul acesteia.

Cum decidem dacă aplicăm managementul prin obiective?

Înainte de a implementa un sistem MBO, managerul trebuie să se întrebe dacă:

- Strategia mea antreprenorială este pe termen lung și centrată pe client?

Pentru a detecta rapid dacă aplicați managementul tradițional sau MBO, analizați care este cel mai scăzut nivel din organizația dvs. la care membrii pot răspunde atât verbal, cât mai ales prin acțiuni, la întreaga suită de întrebări care urmează:

- Ce obiective are compania/departamentul/echipa/persoana?
- Cine anume răspunde de rezultatele companiei/departamentului/echipei/persoanei?
- Cum anume se procedează pentru atingerea acestor obiective?
- Când trebuie îndeplinite obiectivele?
- Unde va ajunge compania/departamentul/echipa/persoana prin atingerea obiectivelor?
- De ce compania/departamentul/echipa/persoana se îndreaptă în acea direcție și nu în alta?
- Care este propria ta responsabilitate?
- De ce informații și resurse ai nevoie pentru a ți-o îndeplini?
- Ce informații poți oferi la rândul tău organizației?

- Organizația mea vizează poziția de lider de piață?

- Organizația mea vizează dezvoltarea continuă prin inovație și acumulare de cunoaștere?

- Ne concentrăm pe detectarea și valorificarea oportunităților decisive?

Doar dacă toate cele patru întrebări au răspuns afirmativ este utilă trecerea la acest tip de management. Și asta pentru că din momentul inițierii transformării stilului de management spre MBO și până la obținerea de rezultate concrete sunt necesare între 6 și 24 luni, în funcție de mărimea organizației și de cât de mult se investește în activitățile

de training, mentoring și coaching care îl susțin.

De aceea, în companiile create doar pentru a valorifica pe termen scurt anumite nișe de piață, managementul prin obiective poate crea mai multe probleme decât cele pe care le rezolvă, dovedindu-se o complicație inutilă.

De asemenea, în companiile care utilizează preponderent forța de muncă cu calificare redusă, care nu vizează acumulare de expertiză prin fidelizarea personalului sau care se confruntă cu mari fluctuații de personal, este inutil să se introducă MBO sub nivelul de middle-management.

În fine, chiar dacă implementează MBO, în companiile în care lipsesc viziunea strategică, planurile de dezvoltare pe termen de minim cinci ani, cele de cucerire de noi piețe sau valorificarea expertizei ce se acumulează în cadrul companiei, procesul va fi redus la nivel de discuții formale, formulare și cifre, pierzându-se exact efectul motivator pe care contăm.

CUM IMPLEMENTĂM MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE?

„Obiectivul unei organizații este de a permite oamenilor obișnuiți să realizeze lucruri neobișnuite” spunea Peter Drucker. Organizațiile sunt sisteme, construite în jurul unui scop definit de viziunea strategică și misiunea organizației. Prin alinierea obiectivelor proprietarilor, managerilor și angajaților unei companii, aceasta își capătă adevărata identitate și funcționalitate, devine un sistem capabil de învățare și autoreglare. Or, acest deziderat poate fi realizat transferând în cascadă obiectivele, așa cum propune MBO.

Primul pas în MBO este redactarea viziunii, misiunii și planurilor strategice sub forma unor documente în care toți membrii top-managementului să creadă, pe care să fie capabili să le explice și să le exprime în propria activitate. În felul acesta, se creează mesajul ce va fi transmis spre nivelurile de execuție, mesaj care cuprinde obiective financiare, dar mai ales orientări, viziuni, semnificații ale misiunii companiei.

Buna transmitere în cascadă a mesajului se face dacă se înțelege faptul că MBO este, în primul rând, un proces de comunicare, o formă foarte specifică de negociere și raportare, care permite strategiilor să fie încorporate în structura organizației. Este un sistem de planificare

orientat spre proces și spre echipă, nu unul autoritar, de comandă și control. Tom Peters, în cartea „In Search of Excellence”, îl citează pe președintele companiei Hewlett-Packard (ce este condusă prin MBO): „Nu avem nevoie de obiective financiare. Singurul motiv pentru care le folosim este să le dăm satisfacție managerilor de divizie. Dar dacă își ating obiectivele, rezultatele financiare apar și ele”. La HP, obiectivele sunt sarcini de genul „să determin forța de vânzări din regiunea X să-și utilizeze 50% din timpul de lucru pentru a contacta clienți de tipul A în locul clienților de tipul B”. În felul acesta, membrii unei organizații știu ce anume au de făcut, individual și ca echipă, care sunt răspunderile proprii și ale celor cu care colaborează, cum să procedeze pentru atingerea obiectivelor și cui să se adreseze atunci când se confruntă cu dificultăți neașteptate. De asemenea, este planificarea etapelor succesive pe care le au de parcurs, de ce este important pentru ei înșiși, pentru echipă și organizație ca aceste obiective să fie atinse la termen și în ce fel profită ei înșiși, echipa și organizația, de pe urma propriei activități.

Comunicarea în interiorul organizației se face mai ușor, cooperarea este facilitată, iar factorii intrinseci ai motivării vin să se adauge celor extrinseci. Rezultatul este performanța, mult-căutata asociere dintre abilități, oportunități și motivație.

CUM SE ALEG ȘI SE FORMULEAZĂ OBIECTIVELE?

La fiecare nivel al organizației la care se aplică MBO, este esențial să se asigure echilibrul dintre manager și subalterni. De aceea, managerii trebuie să fie capabili să aplice cele cinci operații de bază ale MBO:

- stabilirea obiectivelor,
- organizarea echipei de colaboratori,
- comunicarea obiectivelor și motivarea colaboratorilor,
- evaluarea performanțelor obținute
- susținerea evoluției profesionale a tuturor, inclusiv pe cea a managerului.

Fiecare dintre aceste operații depinde în mare măsură de așa-numitele “soft skills” ale managerului - de abilitatea sa de a comunica, de a înțelege atitudinile și reacțiile membrilor echipei sale, de a folosi stiluri de motivare și comunicare adaptate fiecărei persoane cu care interacționează.

NLP (programarea neurolingvistică) și inteligența emoțională sunt metodele prin

care aceste abilități sunt dezvoltate cel mai bine, rapid și complet. Programele de dezvoltare personală, adaptate pentru nivelul de top-management, middle-management și execuție, sunt cheia succesului MBO, ceea care face diferența.

Andy Grove, fost CEO al Intel, sublinia că „elementul pe care trebuie să-l asigure un sistem MBO este focalizarea”. În acest scop, la nivelul de top-management obiectivele trebuie să fie: puțin numeroase, provocatoare și clar definite (obiective SMART), în timp ce la nivelurile medii și inferioare, obiectivele sunt: clar definite (obiective SMART), aliniată cu obiectivele nivelului ierarhic superior și conțin o serie de elemente proactive, care vizează dezvoltarea personală și profesională a departamentului sau angajatului.

Încălcarea acestei reguli fundamentale poate conduce la eșecul politicii bazate pe MBO. Pentru nivelul de middle-management, fiecare membru al echipei trebuie să înțeleagă obiectivele specifice ale domeniului său de competență și modul în care acestea susțin obiectivele generale stabilite de top-manageri.

În felul acesta, se realizează cerința subliniată de Peter Drucker: „Managerul trebuie să fie condus și controlat mai degrabă pe baza obiectivelor de performanță, decât să fie dirijat de către șeful său ierarhic”.

La nivelurile de execuție, subordonații depind de manager pentru a asigura armonizarea alocării resurselor, a ordona în timp succesiunea sarcinilor și, pentru a-l cita din nou pe Drucker „în special pentru a defini care este partitura organizației, adică standardele și valorile acesteia, criteriile de performanță și rezultatele urmărite”.

Utilizarea unor consultanți specializați pe acest profil poate facilita foarte mult implementarea MBO.

Este soluția cu costurile cele mai mici, care asigură obținerea de rezultate în timpul cel mai scurt, datorită faptului că toate instrumentele necesare sunt adaptate realității din organizația dvs., iar personalul este instruit, nivel cu nivel, pentru aplicarea lor.

CARE SUNT DIFICULTĂȚILE ÎN IMPLEMENTAREA MBO?

Practica MBO a demonstrat că există o serie întreagă de dificultăți în aplicarea sa - clarificarea la nivel de top-management a viziunii și misiunii companiei; managerii și

supraveghetorii trebuie să învețe cum să conducă discuțiile de stabilire a obiectivelor SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante și temporalizate), precum și cele de evaluare și oferire de feedback; elementul de „măsurabilitate” din definiția SMART trebuie atent definit la fiecare nivel, deoarece alegerea greșită poate direcționa eforturile persoanei spre obiective nerelevante; elementul de „relevanță” trebuie ancorat nu doar în realitatea companiei, ci și în cea a angajatului - altfel este imposibilă automotivarea acestuia; MBO trebuie perceput ca un proces, ca un element continuu al practicii manageriale, cu totul altceva decât o etapă birocratică și consumatoare de timp.

În fond, este vorba despre o decizie: doriți să vă utilizați timpul pentru a vă motiva subalternii zi de zi, un an întreg – sau să vi-l investiți în câteva zile pe an în care să discutați cu fiecare în parte obiectivele SMART?



DANIEL BICHIȘ, Manager al Competent Consulting

- are 16 ani experiență în domeniul coachingului individual, managerial și organizațional.
- susține singurul pachet de training NLP-Business cu certificare internațională.
- a fost implicat în dezvoltarea și susținerea unor pachete de training vizând dezvoltarea personală, abilitățile de comunicare și excelența managerială.
- deține certificare Society of NLP (SUA) pentru programe de training bazate pe NLP, precum și certificare 6 Seconds (SUA) pentru programe de training bazate pe inteligența emoțională.
- este Fellow Trainer al IANLP-Elveția și Master-Trainer recunoscut de IN-Germania.
 - este membru al International Association of Coaches, SUA.

Deficiențele managerilor în privința abilității de lucru cu oamenii stau la baza majorității problemelor legate de implementarea MBO. Cel mai frecvent se întâlnesc autoritarismul managerului, tendința sa de a înlocui delegarea cu un exces de control sau cu preluarea de către manager a anumitor sarcini pe care le-a delegat, neînțelegerea motivatorilor și utilizarea de stimulente neadecvate personalității fiecăruia, ignorarea faptului că MBO este un proces de învățare, în care greșelile sunt permise în măsura în care nu pun în pericol obiectivul final și pot aduce informații utile pentru întreaga echipă sau organizație.

MBO nu poate funcționa mai bine decât funcționează comunicarea din cadrul organizației. În schimb, implementarea MBO și setul de activități de training, mentoring și coaching care o susțin pot transforma profund atât relațiile interumane, cât și loialitatea angajaților față de companie.

O experiență excelentă din acest punct de vedere s-a produs în cadrul companiei Antibiotice S.A. - Iași, de-a lungul anului 2005. Ioan Nani, directorul general al societății, a fost cel care a inițiat atât procesul de rebranding, cât și implementarea MBO, iar rezultatele financiare au venit, în mod firesc: profit cu 51% mai mare, creșterea activului net cu 22,3% și o creștere spectaculoasă a valorii acțiunilor la bursă. Fluctuația forței de muncă a scăzut semnificativ, iar percepția angajaților asupra propriei companii s-a îmbunătățit semnificativ. În felul acesta, compania se pregătește pentru un nou nivel de performanță, care îi va permite să se privatizeze până la finele anului 2006. Secretul succesului a constat în recurgerea la coaching managerial și traininguri adaptate cerințelor companiei, în locul formalelor soluții „scoase din cutie”.

Managementul prin obiective este o provocare adresată managerilor, pentru a-și regăsi funcția principală – aceea de creatori și implementatori de strategii. Este un mijloc prin care puteți crea organizații puternice, performante, capabile de învățare și dezvoltare. Organizații care pot transforma crizele în oportunități și erorile în inovație. Pe scurt: locul unde oameni obișnuiți reușesc lucruri neobișnuite!