

Management based on data



Ένας σύντομος οδηγός για το μοντέλο διοίκησης, που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας, θέτοντας ξεκάθαρους στόχους που συμφωνούνται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Ο λόγος περί του MBO (Management by Objectives).

ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝΑΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ PLANNING AE

«**A**Ν ΔΕΝ ΤΟ μετρήσεις, δεν μπορείς να το διοικήσεις», έχει πει ο πατέρας του management Peter Drucker. Έτσι διοικούνται τα εργοστάσια, έτσι διοικούνται οι μηχανές τους. Μετράς την απόδοση τους με νούμερα βάσει του output που βγάζουν και συγκρίνοντας με το input που βάζουμε. Μπορεί αυτό να επεκταθεί στη διοίκηση της ομάδας μας; Υπάρχει εργαλείο που να μας βοηθήσει να διοικήσουμε την ομάδα μας με data; Τι αρνητικό μπορεί να έχει; Το εργαλείο ονομάζεται MBO (Management by Objectives). Είναι συγκεκριμένη μέθοδος, που μεταφράζεται και σε software. Είναι το μοντέλο διοίκησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας, θέτοντας ξεκάθαρα στόχους που συμφωνούνται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Συγκρίνει την πραγματική απόδοση με το στόχο και στοχεύει στην επιβράβευση, όχι την επίπληξη.

Οι υποστηρικτές του MBO ισχυρίζονται ότι βελτιώνει τα κίνητρα και την αφοσίωση των εργαζομένων και επιτρέπει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Φυσικά, παραμένει ένα εργαλείο και δεν είναι

πανάκεια. Οι επικριτές του MBO ισχυρίζονται ότι οδηγεί τους εργαζομένους στη χρήση οποιουδήποτε μέτρου για την επιτυχία στο στόχο, επιφέροντας συχνά κόστος στην εταιρεία. Η δική μας άποψη είναι πως η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση (πιο κοντά στη μεριά των υποστηρικτών), ανάλογα με το είδος και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Βασικά σημεία επιτυχίας

Το MBO αποτελείται από ένα κύκλο τριών βημάτων. Στο πρώτο θέτονται οι στόχοι που μπορεί να είναι εταιρικοί, τμηματικοί ή ατομικοί (στο βήμα αυτό είναι σημαντικό να έχει η επιχείρηση ή ο manager το κατάλληλο benchmark – εσωτερικό στην επιχείρηση ή εξωτερικό μεταξύ ομοειδών εταιρειών – ώστε να θέσει ρεαλιστικούς στόχους). Στο δεύτερο βήμα γίνεται η μέτρηση των δεικτών (KPIs – key performance indicators), που έχουν τεθεί για κάθε στόχο και στο τρίτο βήμα λαμβάνει χώρα η δράση (είτε μέσω εσωτερικών συναντήσεων προϊστάμενου-υφιστάμενου για τον έλεγχο της πορείας, είτε μέσω ενός mid-year ή end-year review στον εργαζόμενο, το οποίο περιλαμβάνει και την επαναστοχοποίηση). Στην πράξη έχουμε δει από την εφαρ-

μογή του εργαλείου και την υλοποίηση του αντίστοιχου software ορισμένα βασικά σημεία επιτυχίας, που αν παραληφθούν οδηγούν σε αποτυχία εφαρμογής και διατήρησης του MBO:

- Οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοί, δηλαδή όσο το δυνατόν μετρήσιμοι από το ERP και τη λοιπή μηχανογράφηση της εταιρείας.
- Σε κάθε KPI πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι οι ρόλοι producer (υπολογίζει το KPI), accountable (έχει τη βασική ευθύνη για το KPI), responsible (συνυπεύθυνοι για το KPI), inform (πληροφορούνται για το αποτέλεσμα του KPI).
- Δεν πρέπει να ανατίθενται υπό την ευθύνη (accountable) μίας οντότητας άνω των 5 (max 7) KPIs.
- Πρέπει να είναι άλλος ο producer από τον accountable ή responsible.
- Ο στόχος για κάθε KPI να μπαίνει στο βαθμό 7 στα 10 ώστε να υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης προς το άριστο (10).
- Κάθε KPI της οντότητας έχει τη σχετική βαρύτητα του.
- Υπολογίζεται ένας τελικός βαθμός με άριστα το 10 (βαθμός MBO).
- Η αξιολόγηση να διαθέτει τριπλή διάσταση (MBO, ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, άποψη προϊστάμενου) με σχετικές βαρύτητες.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η δέσμευση από το top management για την εφαρμογή του εργαλείου MBO είναι μονόδρομος για την επιτυχία του. Στην πλειοψηφία των εργαζομένων που ήρθαμε σε επαφή για την εφαρμογή του εργαλείου άρεσε αρκετά η ιδέα ότι η εργασία τους γίνεται πιο σαφής, ξέροντας πλέον τι να «κυνηγίσουν». Είναι πάντοτε κρίσιμο να εκπαιδευτούν οι προϊστάμενοι ώστε να εφαρμόζουν το MBO ως εργαλείο επιβράβευσης και διοίκησης και όχι απλώς ενός τρόπου ελέγχου.

Όλα όμως καταλήγουν σε αυτό που είπε ο κορυφαίος μηχανικός ποιότητας Edward Deming: «χωρίς data είμαστε απλά άλλο ένα άτομο με μία γνώμη». Το MBO βοηθά ώστε η γνώμη αυτή να είναι άποψη με data.