

Rupčić, N. (2019): Upravljanje i motivacija zaposlenika – jesu li „SMART“ ciljevi zaista pametni?, Informator, 67, 6566, pp. 24-25.

Autorica: prof. dr. sc. Nataša Rupčić

Ključne riječi: menadžment, upravljanje, SMART ciljevi

## UPRAVLJANJE I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

### – jesu li „SMART“ ciljevi zaista pametni?

*Prema teoriji postavljanja ciljeva smatra se da će zaposlenici biti motivirani ako su ciljevi jasno određeni, ostvarljivi, ali i izazovni. Ciljevi tako trebaju pratiti akronim „SMART“ (engl. Specific, Measurable, Attainable, Results-Oriented, Timely). Drugim riječima, ciljevi trebaju biti određeni, mjerljivi, ostvarljivi, usmjereni na neki rezultat te vremenski određeni. Motivacija zaposlenika bit će još veća ako sudjeluju u postavljanju ciljeva, odnosno ako menadžment primjenjuje metodu upravljanja na temelju ciljeva. No, rezultira li kultura usmjerenosti na rezultate zaista samo pozitivnim učincima? Treba li baš svaki aspekt aktivnosti mjeriti brojčanim pokazateljima? Autorica u radu analizira proces upravljanja na temelju ciljeva te ukazuje na njegove brojne kontroverze.*

#### 1. UVOD

Organizacija je svaka grupa ljudi različitih profila koji zajednički djeluju u pravcu ostvarivanja jednog ili grupe ciljeva. Organizacije mogu biti različite, od profitnih do onih koje imaju svrhu ostvariti neke ciljeve bez potrebe stjecanja profita, odnosno onih koje okupljaju ljude radi ostvarivanja nekih privremenih zajedničkih ili društveno korisnih ciljeva. Gradivni element svake organizacije su pojedinci. No, to mogu biti i timovi, odnosno grupe ljudi koji se u svom djelovanju rukovode određenim normama, odnosno pravilima ponašanja. Menadžment ima zadatak osigurati da se ciljevi ostvaruju na zacrtani način. To je moguće postići definiranjem atributa ciljeva. Međutim, organizacijske članove treba motivirati da s entuzijazmom krenu u realizaciju ciljeva. Stoga je proces određivanja ciljeva korisno dizajnirati na način da djeluje motivacijski. Međutim, taj proces nije bez izazova.

#### 2. DEFINIRANJE ATRIBUTA CILJEVA

Smatra se da dobro definirani ciljevi odgovaraju na pitanja tko, što, kada i kako nešto treba učiniti. Činjenica da su ciljevi jasno određeni ukazuje da oni mogu biti praćeni i mjerljivi. Ciljeve je moguće mjeriti ako su izraženi kvantitativno. Pitanje nositelja realizacije ciljeva također nije jednostavno rješivo u vrijeme velike dominacije timskog rada. Tada je moguće definirati zadatke svake osobe u timu ili barem njihovu primarnu ulogu. No, treba napomenuti da realizacija pojedinačnih ciljeva ne može uvijek rezultirati realizacijom timskih ciljeva jer timski rad podrazumijeva sinergijsko djelovanje svih članova tima. U protivnom, on se pretvara u grupni rad pri čemu postoji

više povezanih zadataka, odnosno ciljeva, a konačni cilj je ostvaren kada svaki pojedinac napravi svoj dio ukupnog zadatka.

Za svaki cilj, važno je odrediti i **vremenski okvir** u kojemu ga je potrebno izvršiti. Ciljevi su ponekad složeni te se mogu protezati na dulje razdoblje. Tada je u svrhu praćenja dinamike realizacije ciljeva zadatke potrebno podijeliti na manje dijelove te njihovu realizaciju pratiti u kraćim, jasno definiranim vremenskim razdobljima. No, vremenski okvir nije uvijek moguće precizno definirati. Tako kruto definiranje rokova može djelovati demotivacijski te onemogućiti kvalitetnu realizaciju ciljeva.

Kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva, prema određenoj prihvatljivoj metodologiji potrebno je specificirati i **način njihove realizacije**. Stoga je potrebno odrediti koju tehniku, tehnologiju i/ili metode je potrebno primijeniti. Ovaj aspekt je u bliskoj vezi s aspektom nositelja ciljeva. Naime, ako nositelj ne raspolaže znanjima i vještinama potrebnima za korištenje sredstava realizacije ciljeva, oni se uopće neće realizirati ili se neće ostvariti na zadovoljavajući način.

U ovom aspektu definiranja ciljeva potrebno je definirati i **načela njihove realizacije**. To se posebno odnosi na etička načela. Niz nedavnih incidenata u automobilskoj, farmaceutskoj i drugim industrijama ukazuje na činjenicu da su se ciljevi povećanja prodaje i profita pokušali ostvariti na neetičan i nezakonit način (iznošenjem lažnih podataka), ali i ugrožavanjem sigurnosti kupaca. Da bi ciljevi imali snažan motivacijski učinak, korisno je zaposlenicima pružiti i odgovor na pitanje **zašto** nešto treba učiniti.

### 2.1. Proces definiranja ciljeva u svrhu motivacije

Definiranje atributa ciljeva na način da oni budu jasno određeni, mjerljivi, ostvarljivi, usmjereni na neki rezultat te vremenski određeni treba provesti na način da postavljeni ciljevi djeluju motivacijski na zaposlenike. U tu svrhu se primjenjuje metoda upravljanja na temelju ciljeva. Prema ovoj metodi ciljeve zajednički postavljaju menadžment i zaposlenici. Proces određivanja ciljeva ima obilježje dijaloga i pregovaranja. Obje strane iznose svoje mišljenje o ciljevima koje je potrebno i moguće ostvariti u sljedećem razdoblju. Ova faza završava kada su određeni jasni, mjerljivi i ostvarljivi ciljevi, određen im je rok izvršenja te je oko svih stavki postignut konsenzus.

Nakon usuglašavanja oko atributa ciljeva menadžment izrađuje **akcijski plan** za njihovu realizaciju. On treba uključivati načine ostvarivanja individualnih, ali i timskih i grupnih, odnosno ciljeva cijelog odjela. Razlog menadžerskog angažmana u ovoj fazi nalazi se u potrebi usklađenja akcijskih planova na raznim razinama. No, i u ovoj fazi moguće je uključiti zaposlenike, posebno ako je riječ o ostvarivanju projektnih timskih ili grupnih ciljeva. Tada menadžment i zaposlenici mogu zajednički definirati prioritete, odnosno odlučiti koji će biti najbolji redoslijed ostvarivanja ciljeva.

Menadžment ima zadatak pratiti dinamiku ostvarivanja ciljeva. U tu svrhu provode se **povremene analize** kojima je cilj utvrditi dinamiku ostvarivanja ciljeva. U okviru ove faze može se utvrditi potreba za uvođenjem korektivnih mjera kako bi se što bolje ostvarili zacrtani ciljevi. No, može se javiti i potreba za promjenom ciljeva ako su nastupile neke nove okolnosti. Dinamika povremenih analiza određuje se prema potrebi i s obzirom na vrstu ciljeva. Ako se radi o godišnjim ciljevima, povremene analize se mogu provoditi svaka dva, tri, četiri mjeseca ili pak polugodišnje. U ovaj je

proces korisno uključiti i zaposlenike ako oni mogu pomoći u razmjeni informacija i spoznaja o relevantnim čimbenicima.

Nakon isteka roka ostvarivanja ciljeva menadžment provodi **analizu postignutih rezultata**. Stupanj ostvarivanja ciljeva može biti temelj za određivanje poticajnih mjera za zaposlenike u smislu pohvale, novčane nagrade, drugih beneficija i/ili napredovanja. Zaposlenici i sami mogu procijeniti kvalitetu svoga rada jer su upoznati s kriterijima procjene budući da su sudjelovali u njihovu definiranju. U ovoj su fazi također korisne informacije zaposlenika o tijeku realizacije ciljeva. Te će se informacije koristiti u idućoj fazi postavljanja ciljeva.

Ova metoda ima niz prednosti. Korištenjem ove metode potreba za kontrolom zaposlenika značajno se smanjuje. Zaposlenici koji su sudjelovali u definiranju ciljeva mogu samostalno kontrolirati stupanj njihova izvršenja. Tako se rasterećuje menadžment koji se može posvetiti strateškim pitanjima daljnjega poslovanja te se pomnije baviti analizom internog i eksternog okruženja i redizajniranjem organizacijskih rutina, odnosno pravila ponašanja. S obzirom na postizanje konsenzusa oko ključnih stavki između menadžmenta i zaposlenika, ishod je viši stupanj identifikacije s ciljevima na strani zaposlenika te predanost njihovom ostvarivanju. Smanjuje se i potreba za definiranjem posebnih motivacijskih mehanizama jer sudjelovanje zaposlenika u određivanju ciljeva i kriterija njihova praćenja na njih djeluje motivacijski. Zaposlenici točno znaju na temelju kojih kriterija će se ocjenjivati njihov rad te su motivirani za postizanje što veće kvalitete i kvantitete svojih učinaka. Nije na odmet spomenuti da intenzivnija komunikacija između menadžmenta i zaposlenika pridonosi izgradnji međusobnog povjerenja te visokoga stupnja suradnje.

## **2.2. Nedostaci primjene metode upravljanja na temelju ciljeva**

Neki od nedostataka ove metode odnose se na njenu prirodu, dok su drugi vezani za implikacije koje su više ili manje neželjene ili kontroverzne. Tako, iako ova metoda značajno štedi vrijeme menadžmentu, znatno više vremena se troši u procesu definiranja ciljeva radi potrebe postizanja konsenzusa sa zaposlenicima. Budući da dijalog može prijeći u pregovaranje, metoda se ne može primijeniti u kriznim situacijama, kao ni u situacijama brzih promjena. Do dugoročnih problema može doći zbog visokoga udjela zaposlenika u procesu definiranja ciljeva. Naime, zaposlenici nerijetko imaju uvid samo u svoj aspekt rada te im nedostaje uvid u širu sliku poslovanja ili trendova na tržištu. Tako se može dogoditi da zaposlenici inzistiraju na postavljanju istovjetnih ciljeva poput onih koji su se postavljali u prošlosti, a koji su postali nepotrebni ili neadekvatni. Usto, zaposlenici su prilikom definiranja ciljeva usmjereni na kratkoročni vremenski horizont, što je očekivano za operativnu razinu na kojoj djeluju.

Jasno je da ova metoda motivacije zaposlenika može funkcionirati samo ako su ciljevi određeni tako da mogu biti jasno mjerljivi. Primjerice, moguće je postaviti cilj povećanja prodaje od 5%. No, tada se može dogoditi da se zanemaruju kvalitativni ciljevi, odnosno ciljevi koje nije moguće precizno mjeriti, poput kvalitete odnosa s kupcima. **Nije rijetkost da pritom dođe do kršenja etičkih normi samo kako bi se ciljevi ostvarili. Ljudi znaju biti vrlo domišljati kako bi došli do nagrade. Poznata je priča**

**o borbi protiv kobra u Indiji koja može odlično ilustrirati ovaj problem. Tako, kada su vlasti u Indiji utvrdile da u kobri ima previše, odredili su plan prema kojem je svakom čovjeku koji bi ubio kobru pripala nagrada. No, tada su ljudi počeli masovno uzgajati kobre kako bi ih kasnije mogli ubiti i dobiti nagradu. Program je obustavljen. No, tu nije bio kraj nevoljama jer su uzgajivači kobre pustili na slobodu, čime je populacija kobra još povećana, a problem je bio gori nego na početku njegova rješavanja.**

**Treba konstatirati da treba biti vrlo oprezan prilikom dizajniranja poticajnih mehanizama jer se najbolje namjere mogu lako pretvoriti u njihovu suštu suprotnost.** Tako zaposlenici mogu u potpunosti zanemariti neke aspekte svoga rada ako oni nisu obuhvaćeni metrikom i programom nagrađivanja. Tako se može zanemariti održavanje strojeva, a oni se mogu i prekomjerno iscrpljivati kako bi se povećao učinak. No, taj učinak može se prenositi niz hijerarhije menadžmenta. Tako jedna razina menadžmenta može odobriti plasman proizvoda manjkave kvalitete kako bi dobila nagrade i bonuse od više razine ili pak od uprave. To može rezultirati nezgodama, ozljedama, potrebom povlačenja proizvoda s tržišta i zamjene neispravnih proizvoda ispravnima. Ishod je također smanjivanje ugleda te nepovjerenje kupaca u vezi sljedeće kupnje. Takvi primjeri poznati su u automobilskoj industriji. Proizvođači softvera također na tržište nerijetko izlaze s manjkavim proizvodima koji mogu imati lošu izvedbu ili ugroziti sigurnost korisnika. No, takav problem je lakše rješiv besplatnim ustupanjem korigirane inačice, što također prati iritacija korisnika.

Nekad se mogu javiti zaposlenici koji dublje razmatraju djelovanje nekog sustava te ukazuju na nedostatke postavljenih ciljeva. Oni također mogu izjaviti da su umjesto određenih ciljeva činili nešto drugo što su ocijenili važnim za daljnje poslovanje. No, proces postavljanja SMART ciljeva može biti toliko rigidan te priječiti bilo kakvu fleksibilnost. Ciljno usmjereni niži menadžeri se mogu osjećati determinirani hijerarhijom te zahtijevati strogo poštivanje zadane metrike kako bi sami izbjegli probleme pred višim menadžmentom. Sastanci u svrhu povremene analize mogu se provoditi, no u praksi se mogu svesti na proces prema načelu „idemo dalje“, „nemojmo komplicirati“. Tome uzrok može biti i nedovoljna priprema menadžmenta i/ili zaposlenika. **Iako sasvim besmislen, takav proces u kojem su svi lišeni prekomjernog razmišljanja može potrajati godinama te otjerati one zaposlenike koji u radu ipak vide način vlastita razvoja i realizacije svojih talenata i potencijala.**

### **3. ZAKLJUČAK**

Jedna od značajki „SMART“ ciljeva je da su oni ostvarljivi i dostižni. Jedino tako se njihovo neostvarivanje može kažnjavati. No, ako su ciljevi već unaprijed ocijenjeni dostižnima, u njima nema ništa izazovno, ne potiču na zajedničko stvaranje nemogućega, što su mnogi iznimni poduzetnici poput Jobsa činili. No, tada bi se izgubio smisao metode jer ona više ne bi bila jedan uhodani i predvidljivi mehanizam koji se neprestano ponavlja. Mnogi ljudi ostvarili su neke od najveličanstvenijih ciljeva sasvim slučajno, ukazivanjem nekih prilika, značajnom promjenom postojećega smjera djelovanja i ulaganjem probuđene kreativnosti, što je pratio i njima naizgled

neprimjetan, ali naporan rad. No, tome nema mjesta u metodi upravljanja pomoću ciljeva prema konceptu SMART. Ova metoda i pristup radu tako može kočiti učenje, entuzijazam i pozitivnu energiju, gasiti radni polet i strast te obeshrabriti bilo kakvo razmišljanje izvan okvira. Ona potiče ljude da se uklope u postojeće kalupe, ulažu koliko se od njih traži, igraju na sigurno i ostanu u svojoj komfornoj zoni, čak i ako je sustav besmislen. Prema rezultatima jednog istraživanja, samo je 15% zaposlenika izjavilo da se iznimno slažu s tezom da će im SMART ciljevi pomoći da postignu nešto veliko. Isto tako, samo je 13% zaposlenika ustvrdilo da se iznimno slažu s tezom da će im takvi ciljevi pomoći da potpuno ostvare svoje potencijale.

Na menadžerima i poduzetnicima je da odaberu žele li predvidljiv mehanicistički sustav koji funkcionira prema načelu „mrkve i batine“ ili slobodno okruženje ispunjeno pozitivnom energijom, spontanim izljevima kreativnosti, dubokih uvida te kvantnih skokova. No, naravno, takva klima ne ovisi samo o njima, već i o zaposlenicima. Stoga menadžeri i poduzetnici trebaju najprije odabrati kako žele raditi, a onda tražiti ljude kojima takav pristup odgovara. Takvoj odluci mogu pomoći rezultati istraživanja prema kojima samo 29% onih koji se bave ostvarivanjem „SMART“ ciljeva vole svoj posao, za razliku od 40% onih koji su usmjereni prema kreativnijim i najizvjesnijim ciljevima. Možda oni neće uvijek biti SMART, ali će biti smisleni i inspirativni.