



Management by Objectives (MBO) bývá v dnešní době poměrně často skloňovaným manažerským pojmem. Jak se ale takové řízení pomocí úkolů od toho klasického řízení lidí liší a co je ve skutečnosti vlastně ono MBO? Po tom jsme zapátrali přímo v originále, z roku 1955.

Co je to MBO (Management by Objectives)

Management by objectives and self-control je 11. kapitolou v dnes již legendární knize Petera Ferdinanda Druckera, *The Practice of Management*. V této 25 stran A5 dlouhé kapitole popsal na několika příkladech, ať už hypotetických či z praxe, jak by se mělo změnit řízení podřízených tak, aby bylo účinné. Český překlad „fór“ je v tom, že MBO Drucker vlastně nevymyslel, jak se někteří mylně domnívají, ale pouze jej popsal. Není to tedy nějaký umělý novodobý koncept, je to už téměř před 60 lety běžně používaný nástroj u větších amerických společností, které Drucker až na General Electric, pro které pracoval jako konzultant, nejmenoval. Pojdme se tedy oněmi 25 stranami probrat trochu po praktické stránce.

Tři kameníci

Drucker začíná zajímavou historkou o třech kamenících, kdy se postupně každého ze tří kameníků bušících do kamene z nich ptá, co dělá. První kameník odpoví, že si vydělává na živobytí. Druhý kameník řekne, že odvádí tu nejlepší kamenickou práci, jakou kdy za svůj život dokázal. No a ten třetí odpoví, že staví katedrálu. Právě toho třetího označuje Drucker za manažera. Nad tím druhým se ale hodně pozastavuje, protože lidí, kteří dělají to nejlepší, co umějí, je také potřeba. Jen nedokáží firmu posunout dál. No a ten třetí typ, to je takový prototyp českého středního manažera, u něhož se řídí doba věrnosti firmě životním cyklem pětikového BMW.

Management by drive aneb řízení dynamikou

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 20. prosinec 2011 19:15 - Aktualizováno Úterý, 20. prosinec 2011 19:18

Drucker rozděluje převážnou část tehdejších manažerů na dvě skupiny, podle toho, jaký způsob řízení uplatňují. V praxi přitom někteří manažeři mohou patřit do jedné a té samé skupiny, jen se uplatňovaný způsob řízení může lišit v čase, jak si ostatně teď v posledních letech zažíváme na vlastní kůži. Jako Management by drive neboli „řízení dynamikou“ označuje způsob, kdy manažeři vyvíjejí neustálý tlak na zvyšování výkonů svých podřízených. Jediné, co je zajímavé je vyšší výkonnost v klíčových ukazatelích (neboli KPIs – Key Point Indicators). Paradoxní je, že právě Management by drive masivně oživil nástup [Balanced Scorecard](#) v 90. letech minulého století. Pravdou ovšem je, že dobře nastavená

[Balanced Scorecard](#)

může stejně tak podpořit i rozvoj MBO, o čemž si povíme za chvíli. Jako největší nevýhodu management by drive Drucker vidí rostoucí motivaci k falšování výsledných čísel. Ostatně o plnění plánu na 120 % by dokázaly vyprávět své i mnohé podniky z doby socialistického Československa. A nemusíme ani chodit až tak daleko do historie, osobně jsem se setkal s podnikem, kde se technickému řediteli podařilo s minimálními investicemi skokově zkrátit průběžnou dobu výroby, za což byl vlastníkem – investičním fondem ze zahraničí – náležitě pochválen. Vtip byl v tom, že k onomu zkrácení průběžné doby výroby došlo tak, že vstupy do výroby byly zalistovány až po průjezdu branou výrobní haly a nikoliv po průjezdu vstupní branou do areálu jako dříve. V praxi tak výroba sice číselně byla výrazně lepší, ale ve skutečnosti naopak ztratila motivaci zbavovat se zásob a pracovat rychleji.

Management by crisis aneb řízení krizí

Řízení krizí se v naší novodobé budoucnosti v praxi vyzkoušela řada z nás. V novodobém manažerském žargonu se tomu říká „cost-cutting“ neboli redukce nákladů. To je takové to, že firma si v době krize sice pořídí nová služební auta za miliony pro management, ale omezí dodávky toaletního papíru, což je konkrétní příklad z české finanční sféry, které doajista naopak vedl běžné zaměstnance banky ke zvýšení poptávky po něm. Drucker jako příklad Management by crisis uvádí manažera, který celý rok trávil tím, že hledal úspory v různých oblastech činnosti firmy. Měl dokonce i plán, který měsíc bude hledat úspory v kterém oddělení. Dokud máme jen jednoho dedikovaného „hledáče úspor,“ nemusí to být v zásadě nic špatného. Pokud ale z hledání úspor uděláme firemní filosofii, může se nám to ošklivě vymstít. Ostatně už autor legendárního pohlavku Miroslav Macek na svém blogu jednou napsal, že je lepší raději přemýšlet nad tím, jak vydělat víc, než jak ušetřit.

Co je to tedy Management by Objectives (MBO)?

Peter Drucker však zastával tu myšlenku, že podobně jako kameník, který ví, že staví katedrálu, by i řadoví zaměstnanci měli naprosto přesně vědět, co a proč dělají a kam se má jejich firma dostat. K tomu je ovšem kriticky důležité, aby firma [měla poslání](#), jinými slovy, aby vrcholový management přesně věděl, co a proč dělá. Jeho úkolem je pak strategické cíle rozdělit na taktické a předat je střednímu managementu. Střední management je pak musí rozdělit na cíle operativní a rozdělit je mezi nižší management, případně rovnou konkrétní zaměstnance.

V každé [úrovni řízení](#) musí

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 20 Prosince 2011 19:15 - Aktualizováno Úterý, 20 Prosince 2011 19:18

lidé vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam svou činností firmu posunou anebo naopak, co se stane, když nesplní své úkoly a plány. A právě tady se uplatní i ti kameníci, co dělají to nejlepší, co umějí. Jen je potřeba, aby nad nimi vždy byli kameníci, co staví katedrálu. Aby vše fungovalo dobře, radí Drucker, vcelku logicky a rozumně, aby se do tvorby plánů a cílů zapojovali vždy také zaměstnanci o úroveň níž, což jsme podrobněji rozváděli už v

[tomto článku](#)

. Drucker také neopomíná zdůraznit velký význam toho, aby každý manažer v celém řetězci uměl správně definovat cíle, k čemuž je v současné době obecně nejuznávanější

[metodika SMART](#)

.

Sebekontrola jako často opomíjená součást MBO

To je všechno v zásadě hezké, jenže aby to všechno ještě fungovalo, je třeba měřit (measure). Drucker se zde záměrně vyhýbá slůvku řídit (control), k čemuž ho vedou některé negativní praktické zkušenosti s reportingem, které si zmíníme vzápětí. Měření má přitom primárně sloužit nikoliv top managementu, ale přímo samotným pracovníkům a liniovým manažerům. Drucker tak de facto říká to, co je dnes dobrou zásadou při implementaci libovolného [podnikového informačního systému](#)

. Liší se pouze motivace. U Druckera mají zaměstnanci vidět na svá čísla proto, aby dokázali splnit svůj cíl, ať už zadaný nebo samostatně stanovený (viz dále), u podnikových informačních systémů je to proto, abychom uživatele pozitivně motivovali data zadávat správně, úplně a včas. Předávání dat vyššímu managementu pak Drucker zmiňuje jako druhotný úkol, který je samozřejmě také důležitý, ale zejména v dobách před existencí počítačů nebyl úplně žádoucí (k čemu by bylo nejvyššímu vedení, kdyby mělo všechna čísla dopodrobna v době, kdy nebyl ani Excel). Drucker v souvislosti s tím zmiňuje tehdejší praxi v General Electric tzv. cestujících auditorů, kteří dvakrát ročně zavítali do každé divize v GE a sesbírali vedení divize potřebná data, aby tento na úrovni GE nižší management věděl, jak si na tom reálně stojí s plněním zadaných cílů.

Reporting jako možný zabiják výkonnosti

To, že reporting může být zabijákem výkonnosti, není žádným tajemstvím. Zejména firmy vlastněné investičními fondy, které v zásadě vůbec nerozumějí businessu dané firmy, ale mají svoje KPI, kterým rozumějí, tento problém znají. Setkal jsem se v ČR třeba s významnou nadnárodní firmou se sídlem v ČR, kde top management věnoval reportingu celý jeden den v týdnu + jednou za dva týdny létal do Francie k vlastníkovi na „kobereček.“ Drucker jako typický příklad toho, jaký je u reportingu rozdíl mezi „measure“ a „control“ uvedl příklad malé továrny, která vyráběla tentýž sortiment jako velký továrenský komplex, který si ji koupil. Když zástupce nového vlastníka přišel za původním vlastníkem, kterého ponechal ve funkci generálního ředitele, tak začal zjišťovat, jak firma vlastně funguje. Nejdřív se zeptal na cenovou politiku, vlastník malé firmy řekl, že vždy prodávali o cent levněji, než tato velká firma. Další

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 20 Prosinec 2011 19:15 - Aktualizováno Úterý, 20 Prosinec 2011 19:18

otázka pak vedla k tomu, jak řídí své náklady. Odpověď zněla, že si hlídají ceny vstupů do výroby, ale to zas tolik práce nebylo, protože je měly stejné jako větší firma, jejíž cenovou politiku využívaly. Poslední dotaz pak směřoval k tomu, jak ale firma řídí své režie. Původní vlastník na to odpověděl, že o režii se prostě nestará, že to vždycky nějak vyšlo. Ostatně vyšlo mu to perfektně, firma měla čtvrt milionu dolarů zisk a dokázal ji určitě také se ziskem prodat svému většímu konkurentovi. Když to všechno manažer nového vlastníka slyšel, tak se zaradoval s tím, že tady určitě ušetří hodně peněz (tj. management by crisis) a zisk násobně zvýší. Rozhodl se proto ve firmě implementovat jejich vlastní firemní způsob řízení a reportování. Hloupé bylo jen to, že díky tomu zisk firmy klesl na polovinu, tedy 125 000 dolarů ročně. Drucker proto varuje před nesmyslným měřením všeho a všude. Místo toho klade důraz na to, aby se měřilo jen to, co bezprostředně souvisí s plněním cílů. MBO tak není jen o tom soustředit se na všech [úrovních řízení](#) na [poslání firmy](#) a z něho plynoucí cíle, ale také na omezení „kontrolních tendencí“ vyššího managementu na nezbytné minimum, a to jen z toho důvodu, že měřit a řídit všechno stojí peníze a čas, které ve finále snižují zisk i prostor managementu pro strategické myšlení.

Manager's letter aneb to, čemu se dnes mylně říká MBO

Jak by takové MBO v praxi mělo podle Druckera vypadat tedy už víme. Jenže v ČR se často u MBO hovoří o tom, že cíle si stanovují sami zaměstnanci, což s oblibou využívá řada nadnárodních firem v ČR (namátkou T-Mobile, Siemens a další) atd. Pravdou je, že toto Drucker ve své knize v příslušné kapitole skutečně zmiňuje. Není to ale ani omylem Management by Objective. Drucker ve své knize říká, že: „někteří z těch nejefektivnějších manažerů jdou ještě o krok dál,“ a používají něco, co označuje jako „manager's letter“ neboli manažerův dopis. Drucker říká, že tito manažeři, u kterých bohužel nespecifikuje firmy, ze kterých jsou, už v roce 1955 používali koncept, kdy jim nižší management dvakrát ročně napsal dopis, ve kterém jim každý z manažerů říkal:

- **jaké si myslí, že jsou cíle nadřízeného manažera** – což samozřejmě věděl, protože firma používala MBO. Šlo jen o to se ujistit, že nižší management stanovené cíle správně chápe i po nějakém čase od jejich definice. Kdyby se tady nižší manažer spletl, věděl by jeho nadřízený, že je třeba si to ujasnit. Kdyby se jich spletlo víc, věděl by, že někde dělá chybu v komunikaci firemních cílů a poslání svým podřízeným a mohl by to řešit včas, tj. nejhůře s půlročním zpožděním.

- **jaké si myslí, že jsou jeho vlastní cíle** – což je neméně důležité, protože pokud své vlastní z firemního pohledu dílčí cíle špatně pochopil, těžko firma dosáhne cílů jako celku. I tady se přitom nadřízenému manažerovi nastavuje zrcadlo, kterému umožňuje zjistit, na kolik je schopen sám jasně stanovit a specifikovat cíle, který mají podřízené dosáhnout.

- **jaké výkonnostní metriky má manažer dodržet a jak přesně se dané metriky zjišťují** – což má zajistit jednak ochranu firmy proti trikům á la zkrácení průběžné doby výroby popsané výše a jednak zajistit to, že daný nižší manažer skutečně rozumí tomu, jak daný ukazatel funguje a tudíž také ví, jakými prostředky může dosáhnout požadované cílové hodnoty.

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 20 Prosinec 2011 19:15 - Aktualizováno Úterý, 20 Prosinec 2011 19:18

- **co přesně sám dělá/udělá k dosažení na něm požadovaného cíle a s jakými největšími překážkami musí bojovat při jejich dosahování** – což je vlastně hodně blízko [koučovací metodě](#), kterou už [GROW](#) jsme dříve popsali v [samostatném článku](#)

- **jak přesně mu může firma a jeho nadřízený pomoci k odstranění překážek** – což slouží k tomu, aby docházelo k iniciaci změn „zespodu“ (případně módně bottom-up) – viz [článek](#) [akou zvolit ve firmě organizační strukturu](#)

Drucker nakonec ještě říká, že ani manager's letter nepředejte všem nepříjemnostem, ale dobrému managementu dá do rukou aspoň nástroj, jak si včas ujasnit některá nedorozumění a jak se ujistit, že všichni ve firmě si rozumějí a vědí, co dělají. Drucker v této souvislosti hovoří i o „spojování myslí,“ které přirozeně přináší lepší využití lidského kapitálu, kterým firma disponuje. Právě manager's letter je totiž ideálním nástrojem pro řízení strategické změny a podporu hledání nových a lepších řešení.

Management by Objectives (MBO) a stanovování osobních cílů

Jak už bylo řečeno, některé zdroje dávají MBO do souvislosti s tzv. institutem osobních cílů. Zaměstnanec si, taktéž obvykle dvakrát ročně, sám stanoví své osobní cíle, které mu schvaluje jeho nadřízený. Za jejich dosažení pak ve vytyčeném období a dle předem dohodnuté metriky získá odměny. Tím se má udržovat [motivace zaměstnanců](#) a popravdě zároveň i jejich chuť pracovat přesčas. Pravdou je, že v tomto případě zaměstnanci jsou řízeni svým cílem, ale Drucker se o této variantě vůbec nezmiňuje. V praxi podle Druckera by osobní cíle mohli navazovat na manager's letter a jeho část „co dělám a co musím překonat,“ která má podle [GROW](#)

ještě další dva kroky – jak to můžu vyřešit a co pro to budu dělat. Pokud by osobní cíle byly stanovovány tímto způsobem, nejde proti tomu určitě nic namítat. V praxi ovšem institut „osobních cílů“ často sklouzává ke stanovování cílů, které v zásadě vůbec nesouvisejí s tím, co má splnit přímý nadřízený, často nejsou pro daného zaměstnance ani žádnou výzvou a někdy nemají ani praktický smysl. Osobní cíle typu: „uspořádám v tomto pololetí dvě konference pro zákazníky,“ jsou naprosto k ničemu. Je třeba si definovat, proč by to měly být konference, proč právě dvě, jak přesně to souvisí s cílem, který má splnit firma a přímý nadřízený a jak konkrétně tento krok posune firmu k cestě za jejím posláním a strategickými a taktickými cíli a jestli by třeba jiný nástroj firmu neposunul více. Právě ono hledání alternativ (metoda

GROW

je ostatně založena na permanentním opakování oněch čtyř kroků) přitom může mít pro firmu onu skutečnou přidanou hodnotu a může institut „osobních cílů“ zhodnotit ve smyslu hodnoty pro firmu a ne jen odměn respektive „motivační složky“ pro zaměstnance (tj. z pohledu firmy dodatečných nákladů).

Použité zdroje a literatura

1. DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. 21st reprint. New Delhi : Allied Publishers Private Limited, 2004. 393 s. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=Lo87o08b8GQC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISBN 81-7764-186-7.
2. Management by objectives. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives.
3. VEBER, Jaromír, et al. Management : Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2007. 695 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
4. Peter F Drucker. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_F_Drucker.