

čunalnog info-pulta u predvorju. Naša je kritika takvog izričaja plana sljedeća: kako su se te dvije stvari, toliko različite po poslovnom značaju, mogle naći jedna kraj druge u glavnom planu uprave?! To zbuduje i govori da je sve jednako važno. A kad je sve važno, ništa nije važno. I onda se takva poruka pronosi dalje unutrašnjošću tvrtke. Ne zaboravimo – godišnji plan piše uprava za niže izvršne rukovoditelje, za sve zaposlenike, za sebe. Poruke koje nose planovi moraju biti jasne, koncizne, konkretne, poticajne, usmjeravajuće i na akciju orijentirane, a ne zbudujuće ili dvojbene. (Hotel je kasnije zašao u ozbiljnu stečajnu krizu.)

### **Pravodobnost, stalnost... planiranja (slučaj u Zagrebu)**

Pravodobnost je drugi aspekt kvalitetnoga godišnjeg planiranja pa i tu treba postaviti cilj – C2 – na primjer: „Usvajati planove za iduću godinu do 1. studenog tekuće godine“. Da to može biti „strašno zahtjevan cilj“ pokazuje prošlogodišnja praksa (opet) Zagrebačkog holdinga, kompanije s 12 000 zaposlenika (i velikim utjecajem na život Zagrepčana – eto zato o tome stalno pišem!). Njegova je skupština usvojila plan poslovanja za 2012. – kada? – 15. svibnja, tekuće godine 2012. Tragikomično, „Plan koji se donosi za prošlo vrijeme!“ uzviknut će netko.

Član skupštine dr. Velimir Srića prigovorio je i po pitanju toga i mnogočega drugog, a uskoro je (nažalost) podnio i ostavku na članstvo, ne želeći više tako raditi, a ni snositi odgovornost za gubitke i sve ostalo. Za takvu „nemanagersku“ praksu odgovoran je naravno ponajprije Ivo Čović, predsjednik Uprave, ali i gradonačelnik Milan Bandić koji je bio i kreator i „kum pri rođenju“ takve vrste Holdinga, i tako upravljano Holdinga.

Što je on imao na umu kad je u prvi statut društva unio odred-

bu da skupštinu Holdinga čini samo jedan član, i to on?! Kao da je rimski imperator.

Toliko centralizacije u toliko heterogenoj organizaciji stručno je neshvatljivo i neprihvatljivo! U jednoj takvoj kompaniji zajedno je, „u đuture“ sve ovo: gradska čistoća, ljekarne, javna skladišta, vodovod, sajmovi... svašta. I onda sve to tako strogo centralizirano i bez kompanijskog plana. Naravno da plana za takvo što ne može ni biti, osim ako se pod planom ne podrazumijeva obična suma brojki sakupljenih u 23 podružnice poduzeća.

Pitamo se, danas nakon šest godina postojanja Holdinga: tko je, koji su ekonomski fakultet, institut ili konzultantska agencija izradili stručni elaborat s preporukom za takvu vrstu organizacije takve tvrtke? Netko jest. Pa je i taj netko duboko suodgovoran za milijarde gubitaka u posljednje tri godine. Kad je došao na čelo Holdinga, Čović je najprije trebao demontirati tako neproduktivnu tvorevinu. A nije. Loše posljedice već su nastupile, a one gore tek će doći.

Idemo dalje duž poželjnoga boljeg planiranja, sada na temu tzv. permanentnog planiranja. Ono se može poticati ovakvim ciljem – C3: „Planirati za iduće razdoblje od 12 mjeseci – svakih šest (tri) mjeseca!“. Na primjer, u veljači, svibnju, rujnu pa prosincu, i tako stalno.

### **Pouzdanost, utemeljenost... planiranja**

Zatim dolaze na red rast sposobnosti izvršenja planova (pouzdanost ostvarenja), što se može izraziti ciljem – C4: „Ostvareti godišnje planove s najvećim odstupanjem plus-minus 8 (5)%“. Da je na tom području lako skliznuti, pokazuje i Vladino planiranje budžeta za 2013; ni tri mjeseca od usvajanja govori se o nuždi prvog rebalansa, a drugi će se dogoditi u srpnju.

Već smo govorili o koristi pretkazivanja budućnosti brojka. Zato jedan od razvojnih ciljeva managerske struke može biti baš ovakav cilj – C5: „Znati iskazati brojka barem 80% stanja, budućih akcija, težnji, procesa, namjera“.

To stoga jer su postulati učinkovitog upravljanja kojih se moraju pridržavati svi manageri u svim tržišnim organizacijama uvijek isti: razvija se ono što se PLANIRA. Razvija se ono što se MJERI. Razvija se ono što se ISKAZUJE BROJKOM. I konačno, razvoja se ono što se PROMIĆE I NAGRAĐUJE.

### **„Radi kako ti ja kažem, a ne kako ja radim!“**

U nastavku ćemo navesti još neke godišnje ciljeve koji se tiču razvoja managerskih umijeća, primjerice sposobnosti motiviranja, o čemu govori godišnji cilj – C6: „Povećati zadovoljstvo zaposlenika ponašanjem i načinom rada Uprave na 85%“. Ili sljedeći cilj slične naravi – C7: „Povećati broj dobrih primjera osobnog ponašanja članova uprave na pet na godinu“. To su naravno upečatljiva ponašanja kojima se javno očituju: predanost, požrtvornost, poštenje, jednostavnost, štedljivost, radišnost te druge vrijednosti koje se očekuju od svih zaposlenika.

Ali, u Večernjem listu od 4. travnja. 2013. čitamo o drugačijem primjeru: u splitskoj gradskoj tvrtki DES, specijaliziranoj za zašljavanje i rehabilitaciju osoba s invaliditetom, direktor Mario Meštrović putem natječaja (ah, natječaji!) naručuje sebi automobil visoke srednje klase, opremljen i onim što doista ne pridonosi onom nužnom kod automobila – sigurnosti, funkcionalnosti ili ekonomičnosti. Pa specifikacijom traži aluminijske naplatke, kožnati volan, navigacijski sustav... A sve se to događa u krugu tako nevoljnih ljudi. I nevoljenih, čini se. I kojima, k tome, još i plaće kasne i smanjuju se.

### **„Moraš pročitati ... knjiga godišnje!“**

Idući cilj – C8 – može biti: „Ostvareti po svakom članu rukovodećeg tima pet dana edukacije na godinu“. Mnogo? Još krajem 90-ih upoznao sam visokog menagera globalne švedske tvrtke ABB koji je upravo kretao za Rim, na još jedan dvodnevni vikendseminar za visoke rukovoditelje. Svakog mjeseca nova sesija! Dvanaest puta na godinu po dva dana! Cilj može biti i ovakav – C9: „Pročitati 5 (8) stručnih knjiga svake godine – svaki rukovoditelj!“ I tu sam neposredno imao dobro iskustvo: vlasnik jedne velike kompanije iz BiH sličan je zahtjev unio u managerske ugovore za sve svoje najviše rukovoditelje. Daljnja učinkovitost rukovodstva može se potaknuti i decentralizacijom odlučivanja, čemu će služiti mogući cilj – C10: „Prenijeti u tekućoj godini na niže rukovodstvo 6 (8) novih ovlaštenja za samostalno odlučivanje“. U literaturi Druckera i Koontza možete, primjerice, naići i na cilj koji potiče rukovoditelje na inovativnost – C11: „Ostvareti u godini po pet ugodnih inovativnih inicijativa po svakom rukovoditelju“.

Razvojni ciljevi mogu se dobro postaviti i u sljedećim težnjama menagera: uspješno završavanje početih projekata (C12), podržavanje realnog optimizma u tvrtki (C13), osposobljavanje managerskog podmlatka kao svoje zamjene (C14) itd.

Krenu li manageri u ovakvo bavljenje ciljevima razvoja (i) onog što čini njihov posao – C15, može ih iznenaditi složenost svega toga u početku. I iznenaditi koliko su tek na početku! Ali to nije znak njihove slabosti, nego snage i vrijednosti. Tko pokuša, već i time je napredovao. Dobro je postaviti i samo tri sa spomenutog niza ciljeva i pa krenuti. Tko radi na sebi, radi na korist sebi ali i drugima – svojim organizacijama, klijentima i zaposlenicima!