

Dr. Stane Možina
Univerza v Ljubljani

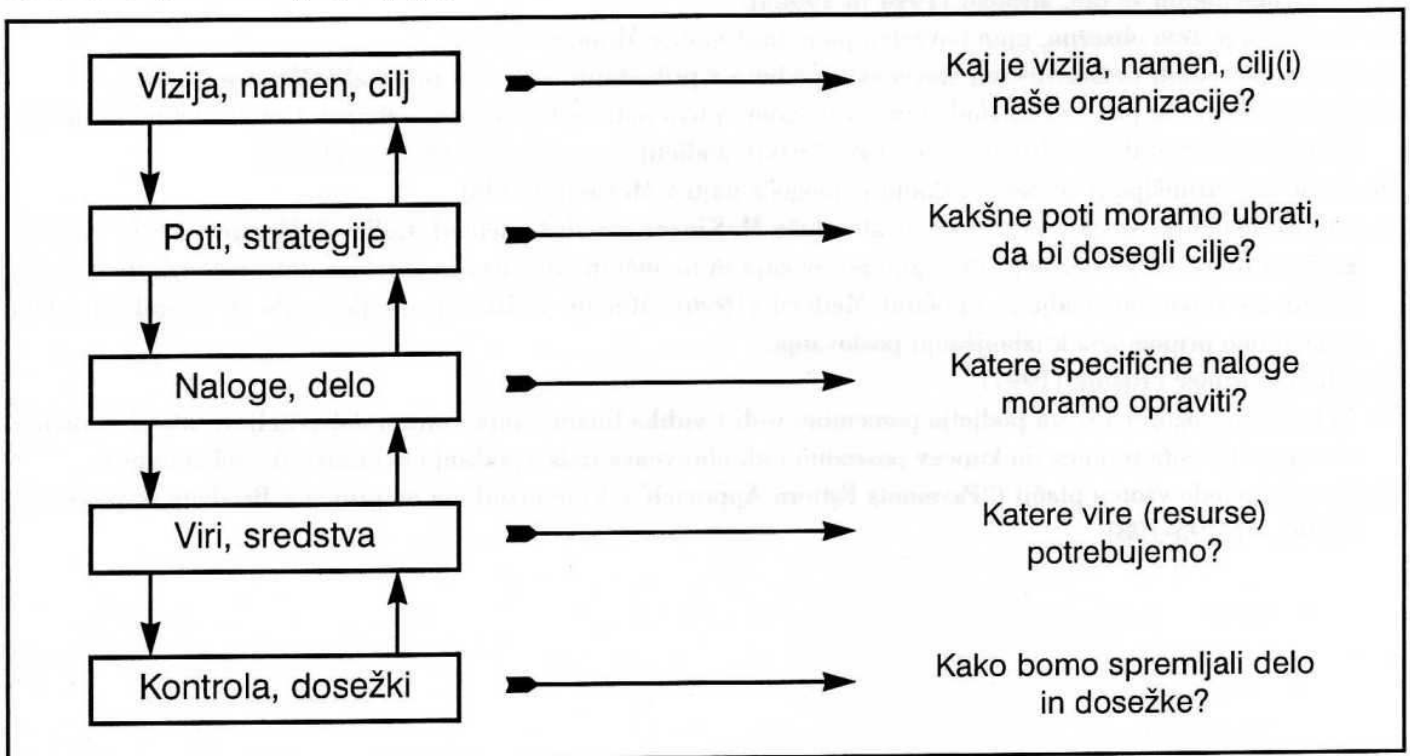
ODLIČNOST IN USTREZNO POSTAVLJANJE CILJEV



Raziskave in ugotovitve o postavljanju delovnih ciljev

Dosedanje raziskave in praktične ugotovitve kažejo, da prav sistem dela s pomočjo delovnih ciljev v marsičem olajša napore vodilnega osebja in prispeva k večji uspešnosti. Tak sistem je preprost in ga lahko uporabi vsakdo, ki si želi delo izboljšati. Sestoji iz analize ključnih nalog, načrtovanja ciljev - predvidenih rezultatov in iz ustreznih ukrepov, akcij, ki naj zagotovijo uspešnost pri delu. Pregled opravljenega dela daje priznanje za dosežke, odkriva pa tudi nove poti za izboljšave. Temu bi lahko rekli tudi – ciljno vodenje oziroma vodenje s pomočjo vnaprej predvidenih dosežkov!

Slika 1.: Ciljno vodenje (stopnje)



Slika posreduje kratek oris te dejavnosti in kaže na določen sistem dela. Vendar sama shema ni dovolj. Organizacija lahko izpolnjuje formalno strukturo dela, toda hkrati se dogaja, da ne dosega zelenih ciljev. Ugotavljamo pa, da vodje, ki ne “uporabljajo obče znanih in priznanih pravil”, ki “delajo na osnovi ciljev”, dosegajo odlične rezultate. Ta dognanja so in bodo še vnaprej predmet poglobljenih razprav, predvsem o tem, kateri so dejavniki, ki vplivajo na odličnost pri delu. Gotovo je to, da rezultati vodilnega delavca niso povezani samo z njegovim profesionalnim znanjem, ampak so predvsem v zvezi z načinom vodenja, ki močno vpliva na celotno dogajanje v delovni enoti ali organizaciji. Dejstvo je, da je uspešnost pri delu odvisna od vsakega zaposlenega, vendar pa v pretežni meri od tistega, ki opredeljuje, organizira in koordinira delovni proces k zelenim ciljem. Zanimivo pa je, da danes poznamo vrsto metod in tehnik, testov, norm in standardov - tja do študija dela in časa, in to v glavnem za neposrednega delavca, malo ali skoraj nič pa ne preučujemo, kako postavljati delovne cilje in kako meriti rezul-

tate tistih 10 % ali 20 % vodilnih in strokovnih delavcev, od katerih so odvisni delovni in finančni rezultati v organizaciji.

Največ je bilo v zvezi s tem narejenega na področju izbire in izobraževanju teh kadrov. Tako ločimo **pet vrst raznih pristopov**, in sicer: personalni pristop, testiranje delovnih sposobnosti, ocenjevanje vedenja, zbiranje informacij o preteklih dogodkih ter načrtovanje delovnih ciljev in njihovo preverjanje. Opišimo jih na kratko:

1. **Personalni pristop (zveze in poznanstva).** Personalni vidik izbora se nanaša na družinske vezi, na prijateljstvo in podobno. Na osnovi tega si nekateri izbirajo sodelavce, in to ne glede na njihove dejanske sposobnosti. Ta vidik je precej razširjen, vendar ni preveč učinkovit, če poudarjamo uspešnost organizacije.
2. **Testiranje delovnih sposobnosti.** Ta vidik temelji na domnevi, da se dajo človekove sposobnosti relativno natančno določiti in izmeriti in na podlagi tega postaviti ustrezne prognoze za delovno učinkovitost. Ta vidik so do zdaj že precej grajali pa tudi hvalili, toda ne glede na to v praksi ni dal zelenih rezultatov, predvsem ne na ravni vodilnega in organizacijskega osebja.
3. **Ocenjevanje vedenja.** Večkrat izbirajo kandidate za odgovorna mesta tako, da jim dajo ustrezne delovne naloge in jih nato ocenjujejo po uspešnosti, kako jih izvedejo. Ta vidik je sam po sebi dober, vendar pri tem zanemarjajo tako dogodke v preteklosti kot možnosti v prihodnje.
4. **Zbiranje informacij o preteklih dogodkih.** Ta vidik poudarja, da je sedanje in prihodnje vedenje posameznikov determinirano z dogodki v preteklosti. Pri tem jemljemo v poštev dosedanje delo, potek kariere, značilnosti družine, dogodke iz osebnega življenja itd. Vsekakor so ti podatki pomembni, vendar pa niso vedno odločilni za razvoj in uspeh, kot kaže praksa.
5. **Načrtovanje delovnih ciljev in njihovo preverjanje.** Ta vidik je relativno nov in je dal v praksi pomembne in merljive rezultate. Na kratko: napoved uspešnosti za vodilnega ali strokovnega delavca temelji na ocenjevanju delovnih rezultatov, ki so bili načrtani v preteklosti, ter na primerjanju teh s sedanjim vedenjem in učinkovitostjo pri delu; na osnovi tega postavljajo prognoze za uspeh pri delu v prihodnje.

Ločujemo **tri vrste delovnih ciljev**, in sicer: delovne cilje, ki se nanašajo na inovacije in spremembe pri delu, delovne cilje, ki se nanašajo na reševanje konkretnih problemov pri delu, in delovne cilje, ki se tičejo osebnega razvoja. Izbor poslovnih in strokovnih delavcev teče po posebnem postopku in je seveda drugačen, če gre za pripravnika, ki komaj začne delati, ali pa če gre za izkušenega strokovnega delavca. Delovni cilji se lahko nanašajo na kakršnokoli delo, naj bo izrazito organizacijsko, tržno ali pa tehnično. Ti cilji se lahko nanašajo na produkcijo, kvantiteto in kvaliteto pri delu, na stroške, na izobraževanje, na varnost pri delu in podobno.

Lahko rečemo, da potrebujemo uspešnega poslovnega delavca, ki si vsak dan pridobiva novo znanje, po eni strani iz prakse, iz reševanja problemov, po drugi strani pa iz teoretičnih ugotovitev in posplošitev.

Do danes se je izkazal še za najbolj učinkovitega način učenja na osnovi preučevanja, se pravi raziskovanja situacije, zakonitosti, ki so privedle do določenega stanja, ugotavljanje vzrokov in posledic ter določanje ukrepov za prihodnje, izboljšano stanje. Tak način učenja, ki sestoji iz analize obstoječih in preteklih dogodkov, skoraj vedno vodi k postavljanju delovnih ciljev in nato k preverjanju doseženega. Z drugimi besedami, če cilji niso doseženi, je treba ugotoviti vzroke, postaviti nove, realnejše cilje in spet ugotoviti, če smo jih dosegli, in tako naprej, ker so možnosti za izboljševanje delovnih rezultatov neizčrpne.

Področje vodilnega delavca je v bistvu interdisciplinarno. Tak delavec mora poznati tako notranjo organizacijsko okolje (proizvodnjo, tehnologijo, organizacijsko shemo itd.) kot tudi širše, zunanje okolje (tržišče, kredite, možnosti za plasma izdelkov itd.), razen tega pa mora obvladati tudi poslovne znanosti. Čim odgovornejša delovna mesta na hierarhični lestvici vodilni zaseda, tem več tovrstnega znanja in manj tipično tehničnega znanja potrebuje.

Samo znanje pa še ne zadošča za uspešno delo. Potrebne so ustrezne metode in izkušnje pri delu. Za strokovne in vodilne delavce je treba določiti splošne in specifične delovne cilje, ki so v skladu z organizacijskimi cilji delovne enote in organizacije. Ti delovni cilji za posameznika ali za organizacijo pomenijo startno točko za kakršnokoli izboljšanje v delu, ker sicer:

- če nimamo določenega cilja, potem lahko uberemo pri delu kakršnokoli pot in vsaka od teh poti je prava,
- ne moremo meriti dosežkov, če ne vemo pričakovanj glede zelenih ciljev, rezultatov,
- tudi ne vemo, če nimamo določenih ciljev, kateri so dejavniki, ki nam nasprotujejo ali nas na poti ovirajo.

Opredeljevanje delovnih ciljev

O opredeljevanju delovnih ciljev bi lahko rekli, da je način, pot, da stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, in to v kakršnikoli situaciji. Se pravi, da to ni običajno delo, pač pa **pot** za doseganje boljših rezultatov pri delu. Ta pot se nanaša na razne ključne naloge v organiziranju dela oziroma pri poslovanju organizacije. Skratka, ta pot se nanaša na reševanje naslednjih vprašanj:

- a) kaj pričakujemo z določanjem **delovnih ciljev**,
- b) kako ustvariti **teamsko delo** - za opredeljevanje skupnih ciljev,
- c) kako programirati delo - v okviru **terminov**, ko naj bi bile naloge opravljene,
- č) kako ugotavljati **napredek** - z usklajevanjem različnih ciljev in s kontrolo njihovega doseganja,
- d) kako ustrezno **nagrajevati** - koga in kako nagraditi za uspešnost pri delu,
- e) kako ocenjevati **možnosti za razvoj**, tako posameznikov kot skupin, namreč za izobraževanje, usposabljanje in promoviranje.

Postavljanje delovnih ciljev je **sodelovalna metoda** dela med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, kjer skupno določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke.

Res je, da vsaka organizacija zahteva za odgovorna delovna mesta opis, analizo in oceno delovnega mesta, organizacijsko shemo, komunikacijske poti, določanje odgovornosti in kompetenc pri delu itd. Toda **organizacija ne uspe niti ne propade na osnovi teh opisov, pač pa je uspeh organizacije odvisen od rezultatov**, ki jih pričakuje od vsakega posameznika, posebno pa še od vodilnega in strokovnega delavca. **Ljudje morajo biti usmerjeni k rezultatom dela in ne samo k izvrševanju dela.** To pa je vedno specifično glede na naloge, delovno mesto in tudi glede na organizacijo.

Tržna stvarnost je - in bo še bolj - nenaklonjena povprečnim vodilnim delavcem in številni so "končali" svojo pot predvsem zaradi tega, ker niso uspeli. Seveda v takem primeru ni bil neuspešen samo direktor, temveč tudi člani kolegija in drugi vodilni delavci. **Zato je pomembno odgovoriti na vprašanje: kako predvideti in zagotoviti uspeh s pomočjo sodelavcev?** V tem smislu je pomembno tako splošno kot osebno načrtovati delo in odgovornost za sprejete naloge, hkrati pa sta potrebni koordinacija in kontrola ter realno ocenjevanje rezultatov. Ko omenjamo odgovornost, se moramo vprašati, kako razmejiti ali ločiti delovno odgovornost, da bi vsakdo natanko vedel, za kaj je odgovoren in kolikšno odgovornost ima. To je težko doseči v organizacijah, ki so slabo organizirane, lažje pa v podjetjih, kjer odgovornosti za določena dela prenašajo na ustrezne organizacijske ravni. Razumljivo je, da na posameznih organizacijskih ravneh lahko delegiramo več nalog, na drugih manj. Karkoli pa je delegirano, je treba kontrolirati. Najslabše je komu zaupati določeno nalogo poslovanja, pri tem pa pozabiti na merjenje pričakovanih rezultatov. Spremljati je treba tako finančne rezultate, kot tudi organizacijske in delovne, kar pomeni neprestano dogovarjanje, na osnovi doseženega.

Precej organizacij ima, kot smo že dejali, zajetno knjigo "opisov delovnih mest" z zelo zahtevnimi postavkami, na primer: "Vodja komercialnega sektorja je odgovoren za formuliranje poslovanja nabavne in prodajne službe, za harmonično koordiniranje in točno administracijo dela..." Bolje bi bilo, če bi se glasilo, odgovoren je za nabavo in prodajo, namesto dolgih opisov pa postaviti in določiti zelene rezultate. Takšne knjige, ki vsebujejo dolge opise dela (delovnih mest), lahko ostanejo nespremenjene skozi leta (lahko jih brez nadaljnjega prenesemo tudi v drugo organizacijo), pri tem pa delavci posamezne naloge opravljajo različno in tudi dosežki pri delu so različni. S tem ne menimo, da opisi delovnih mest niso potrebni, toda sami po sebi v sistem dela zaposlenih delavcev še ne prinašajo dovolj jasnosti. K opisu delovnih mest spadajo načrti dela, ki upoštevajo predvidene rezultate.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev bi lahko opisali z naslednjimi stopnjami:

1. **Najprej je treba opisati in določiti, kaj so cilji organizacije**, v čem se ločijo strateški cilji, ki vključujejo osnovne elemente, kot so: politika organizacije, dobiček, rast proizvodnje, količina in kvaliteta, trg... od taktičnih ciljev, ki vsebujejo reševanje problemov v tekočem letu.
2. **Potem je treba opredeliti načrte za posamezne delovne enote ali naloge**, za kar je treba ugotoviti, kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja, izobraževanje, od kod bomo nabavili surovine, kje dobili kredit, kako bomo osvojili tržišče itd.
3. **Nato moramo razložiti poslovnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh**, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji. Pri tem je treba vsakomur pomagati, da bo v teh načrtih

našel svojo vlogo. Poudarek je torej na **kaj in kdaj**, ne pa na **kako**; zadnje je zadeva posameznika, da si sam organizira delo in doseže čim boljši rezultat.

Opisovanje delovnih ciljev na primer takole: "Naša naloga je razviti organizacijo in usposobiti vse zaposlene, da bodo čim bolj uspešni pri delu ...", je pravzaprav zapravljanje časa in napora, dokler niso cilji opredeljeni jasneje, na primer: "Naša naloga je doseči 12 % povečanje proizvodnje v 8 mesecih in plasirati izdelke na tržišče X..."

Tako je bolj jasno povedano, kaj želimo, koliko, kdaj in kje. To je usmerjajoče, konkretno in merljivo.

Načini vodenja s pomočjo ciljev oziroma rezultatov

Način vodenja s pomočjo pričakovanih in doseženih rezultatov, kar bi lahko bil drugi izraz za načrtovanje delovnih ciljev, se ne da nadomestiti z drugimi tehnikami, ki jih poznamo, kot je na primer metoda standardnih stroškov, analiza vrednosti, ali s tehnikami, ki jih uporablja priprava dela ali računovodska služba itd. Te tehnike so specifične in največkrat le dajejo podatke določenim organom za odločanje. Vodenje s pomočjo rezultatov pa je način oziroma boljše program dela, ki zajema celotni koncept vodenja v organizaciji. Zaradi tega je to življenjska metoda in ni omejena zgolj na kvantitativne podatke, razen načrtovanja in kontrole omogoča tudi stimulirati posameznike za uspešnejše delo. - Za ta način je pomembna filozofska **predpostavka**, ki se glasi: **preden začnemo kako akcijo, morajo biti cilji, rezultati jasno določeni in razumljivi**. Ko to dosežemo, lahko načrtujemo, organiziramo, motiviramo in kontroliramo akcije. V bistvu temelji ta način na integraciji kratko- in dolgoročnih posameznikovih ciljev s cilji organizacije.

Način vodenja s pomočjo rezultatov uporabljamo za razne namene, in sicer za načrtovanje dela v celotni organizaciji, za kontrolo dela, za koordinacijo različnih dejavnosti, za ocenjevanje in nagrajevanje učinkovitosti, za ugotavljanje potreb po izobraževanju in razvoju zaposlenih itd. Pri tem je pomemben komunikacijski proces. **Način vodenja s pomočjo rezultatov omogoča** potek informacij navzdol in navzgor in daje vsem **primerno stopnjo informiranosti o tem, kaj se v organizaciji dogaja, zakaj, kdaj in kje se dogaja**.

Načrtovanje in spremljanje rezultatov zgolj za nekaj mesecev ali za eno leto bi ne bilo priporočljivo, če se sočasno ne planira za daljše obdobje. Pričakovani rezultati v krajšem časovnem obdobju morajo biti v skladu z razvojem organizacije za daljše obdobje. Kontrola in koordiniranje pomenita osnovo za sodelovanje med različnimi oddelki, upoštevajoč postavljene cilje. V zvezi s tem je možno doseči ustrežnejše izkoriščanje kapacitet in osebja, ki včasih v organizaciji opravlja nekoristne dejavnosti. **Način vodenja s pomočjo rezultatov postavlja princip, ki pravi, da naj bi bil delavec nagrajen za delo, ki ga dejansko opravi**, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta.

Posamezen strokovni delavec je sicer lahko odličen z vidika osebnostnih kvalitiet, lahko je vitalen, inteligenten, misli racionalno, pozna delo, se razume z ljudmi itd. Kljub temu pa je lahko njegov prispevek k ciljem organizacije enak ničli, če ne dosega rezultatov. Na mestu je vprašati, **kako naj merimo**, na primer znano postavko "odgovoren je za stroške", ali "skrbi za nemoten potek", ali "zaveda se odgovornosti"... Le bolj konkretne navedbe ali številke kaj povejo. V zvezi s temi izvajanji lahko trdimo, da tak način omogoča vsakemu poslovodnemu ali strokovnemu delavcu, da bolj jasno občuti, kolikšna je njegova vrednost in kako trdno stoji na svojih nogah. Tak način onemogoča, da bi kdo predlagal bremena na tuja ramena ali da bi prenašal odgovornosti za odločitve na razne komisije in podobno. **Način vodenja s pomočjo rezultatov zahteva odločnega in žilavega človeka, ki si mora venomer pridobivati primerno znanje in sposobnosti**.

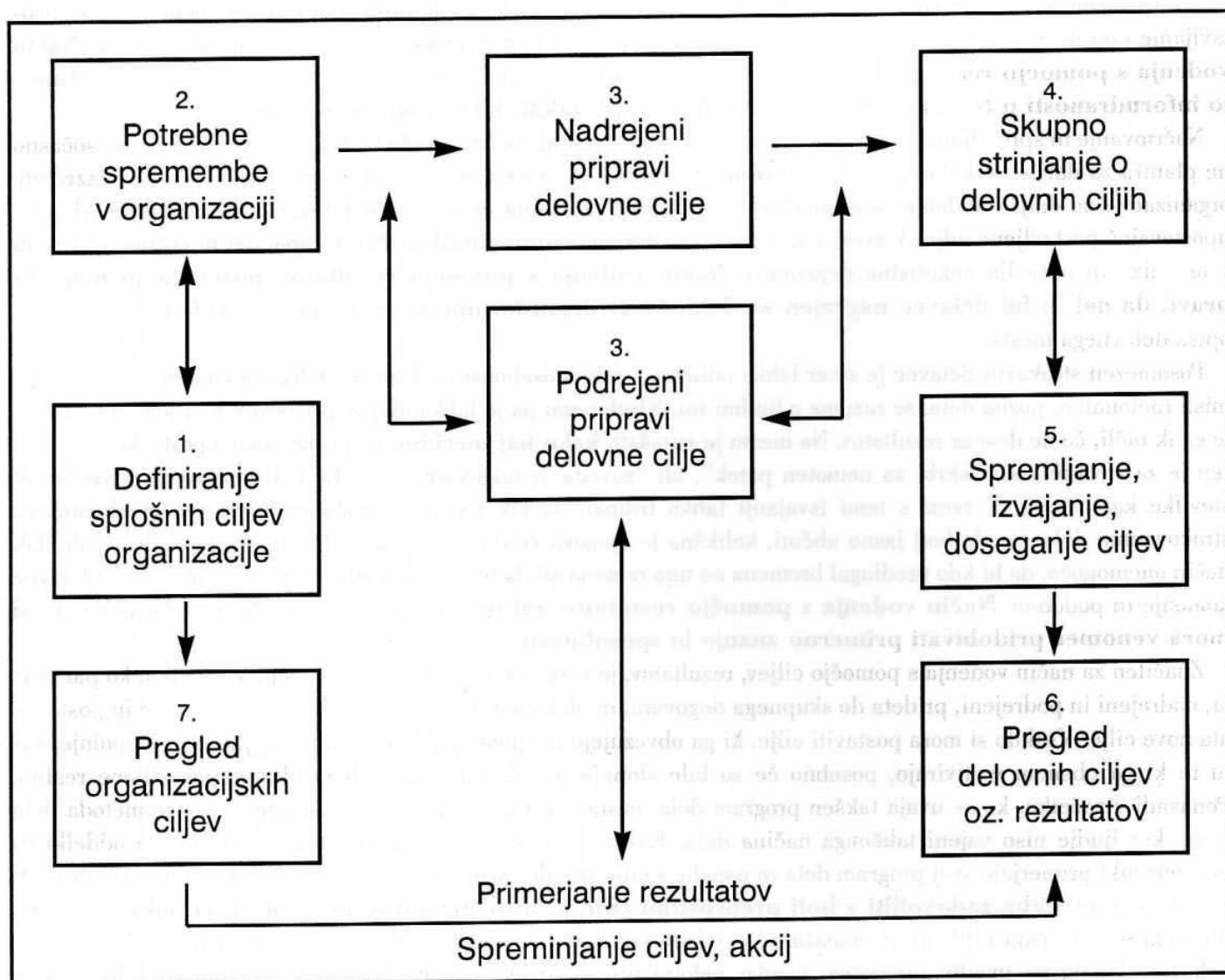
Značilen za način vodenja s pomočjo ciljev, rezultatov, je razgovor v začetku in na koncu. V začetku, ko partnerja, nadrejeni in podrejeni, prideta do skupnega dogovora, in ob koncu, ko preverjata dosežene rezultate in postavljata nove cilje. Vsakdo si mora postaviti cilje, ki ga obvezujejo in spodbujajo k delu in nadaljnjemu izpopolnjevanju in ki ga obenem motivirajo, posebno če so bile stopnje pričakovanja zelenih rezultatov postavljene realno. Ponavadi v začetku, ko se uvaja takšen program dela, nastajajo težave, predvsem zaradi tega, ker je metoda dela nova, ker ljudje niso vajeni takšnega načina dela. Kasneje pa zraste interes in postane navada, da oddelki in posamezniki primerjajo svoj program dela in uspehe s cilji drugih, tako v občasnih poročilih, kot tudi v končnih. **V začetku se je treba zadovoljiti z bolj preprostimi cilji, ki niso številni in ki so merljivi**. Tako za začetek največkrat zadoščajo cilji, ki se nanašajo na izboljšave kvalitete in kvantitete opravljenega dela. Rezultati se pokažejo kmalu po uvedbi programa, vendar celotni proces uvajanja traja dalj časa, posebno če želimo imeti

resnične in stalne rezultate. Začetno obdobje je pravzaprav bolj namenjeno temu, da se zaposleni navadijo misliti in aktivno delovati v terminih ter ciljih vodenja s pomočjo rezultatov. Običajno poteka uvajanje tega programa po naslednjem redu:

1. **Uvodni sestanek z ustrezno delovno skupino**, kjer pojasnijo program in način dela. V razpravi pove vsak član primer za cilje pri svojem delu. Udeleženci preberejo razpoložljivo učno gradivo in za prihodnji sestanek se določi naloga: vsakdo naj pripravi kakih 3-5 ciljev, ki bi jih kazalo vzeti v obravnavo in kasneje tudi realizirati.
2. **Na naslednjem sestanku sledijo individualni pogovori** z vsakim posebej o ciljih, ki jih je pripravil, in sicer o tem, koliko so pomembni, koliko so natančno definirani, kakšne kriterije lahko postavimo za merjenje, ali ne bodo terjali preveč dodatnih investicij in naporov, ali jih bo mogoče uresničiti v določenem času.
3. **Po kakih treh do šestih mesecih**, odkar smo določili naloge in cilje, ki si jih je zastavil vsak odgovorni delavec, jih je treba pregledati. Ugotovimo napredek, težave ... in predlagamo nove cilje ter določimo naslednji sestanek, navadno čez šest mesecev, itd.

Specifični cilji za posamezne oddelke, enote in posameznike so izpeljani iz splošnih ciljev in poslovne politike organizacije. Seveda pa ne smejo biti samo lepo izražene želje ali verovanja, pač pa morajo vsebovati ustrezne direktive, smernice, količine in mere. Splošni cilji se tičejo v glavnem celotnega prihodka, obsega proizvodnje, plasmaja na tržišču itd., specifični cilji pa se nanašajo na konkretne naloge na delovnih mestih ali po delovnih enotah. O splošnih ciljih bi lahko rekli, da so zanje praviloma odgovorni vsi ali vsaj večje število ljudi, za specifične cilje pa le posamezniki.

Slika 2.: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo



Takšen program lahko uporabimo samo za en oddelek ali eno dejavnost in ga ne uvajamo takoj v celotno organizacijo. **Vendar je najbolj učinkovito uvajati program od vrha navzdol do vseh delovnih enot.** Pomembno je, da si vsak posameznik, poslovodni ali strokovni delavec, najprej sam skicira naloge in cilje, za katere meni, da bi jih bilo treba opraviti; nato naj o njih razpravlja z drugimi, oziroma s predpostavljenimi, in jih izvaja, potem ko dosežejo soglasje. S tem so vključeni vsi posamezniki v tako imenovani proces reševanja problemov in sproščanja iniciativnosti pri delu, katere ni nikoli zadosti. Prednost za posameznika je med drugim tudi to, da lahko tako razvija svoje sposobnosti, jih pokaže in dokaže v praksi. Ustrezne meritve pokažejo, do kam smo prišli in kje pa kdaj je možen nadaljnji start. Odgovornost za učinkovito izvajanje takšnega programa dela je v rokah direktorja ali koga na vrhu organizacije, ki ima ustrezne sposobnosti. Za to potrebna administracija spremlja cilje oziroma rezultate po predpisanih obrazcih tako za posameznika, kot skupaj za vse rezultate v organizaciji. Občasno je treba izdelati poročilo za poslovodne in druge organe v organizaciji. O rezultatih je treba obvestiti tudi vse posameznike, ki so bili vključeni v program.

Ta program oziroma način dela po eni strani omejuje kompetence in vsesplošno dejavnost za razna dela, po drugi strani pa natanko opisuje naloge in odgovornosti ter sprošča ustvarjalnost in osebno zadovoljstvo.

Drugi načini, za razliko od opisanega načina vodenja, poudarjajo razne druge inačice, in sicer: vodenje s pomočjo standardov ali vodenje s pomočjo kontrole itd. Vendar v glavnem povsod poudarjajo določanje ciljev, analizo dela in preverjanje rezultatov. Dalje poudarjajo, da morajo biti delavci motivirani, delo mora biti koordinirano in kontrolirano in da se morajo rezultati ocenjevati z vidika doseženih ciljev posameznika, skupine in organizacije kot celote. Organizacije, ki so do zdaj uporabile te metode, so bile bolj uspešne v primerjavi z drugimi pa tudi v primerjavi s prejšnjimi leti poslovanja.

Posebno uspešne, odlične so bile organizacije, v katerih so znali združiti organizacijske cilje z osebnimi cilji zaposlenih delavcev. Skupne ugotovitve ustreznih študij bi bile naslednje:

- V organizacijah, ki so uporabile opisane načine, so nastale pomembne razlike v tehnikah načrtovanja in kontroliranja dela zaposlenih delavcev.
- Najbolj pogosto so bile spremembe naravnane na določanje manjšega števila ciljev, toda ključnih zadev v delu vsakega delavca za določeno časovno dobo.
- Izbrani cilji so predstavljali realno osnovo za uspešno delo, medtem ko so "obširni" opisi in opredeljevanje nalog prešli v pozabo.
- Opazna sta bila večja motivacija pri delavcih in povečano, oziroma izboljšano komuniciranje.
- Izboljšala se je tudi spodbujenost poslovodnih in strokovnih delavcev.
- Dosežena je bila boljše kontrola oziroma bolj sprotno spremljanje rezultatov kakor ju nudi klasični način.
- Opažanja so pokazala, da takšen program nudi ustrezno osnovo za lastno organiziranost dela in lažje usklajevanje osebnih življenjskih ciljev s cilji organizacije.

Načrtovanje v organizaciji se nanaša na vsakodnevno odločanje, reševanje problemov in kontrolo. Tak program, kot smo ga opisali, omogoča učinkovito integracijo vseh akcij in odločitev. Načrtno uporabljane takšnega programa je pravzaprav bistvo organiziranega dela. Načrtovanje dela v organizaciji poteka pravzaprav od idej in potreb potrošnikov do primerjanja možnosti uporabe kapacitet, izdelkov in storitev, ki jih organizacija lahko nudi. Zato je takšno **načrtovanje vedno dvosmerno.**

Za posameznika je pomembno načrtovanje za sedanje delo, ki ga opravlja. Ravno tako za team sodelavcev ali za posamezne delovne enote, toda pri tem moramo upoštevati horizontalno in vertikalno povezavo ciljev.

Uvajanje kakršnegakoli programa ali metode, ki se tiče standardov, ciljev, rezultatov v poslovanju organizacije, se vedno začne z definiranjem tega, kaj s tem želimo doseči. Ločimo **več področij, kjer lahko postavljamo cilje, in sicer:**

1. tržišče,
2. izboljšave,
3. produktivnost,
4. fizične in finančne resurse,
5. dobiček,
6. uspešnost in razvoj organizacije,
7. storilnost in zadovoljstvo delavcev,
8. odgovornost do javnosti in potrošnikov in druge.

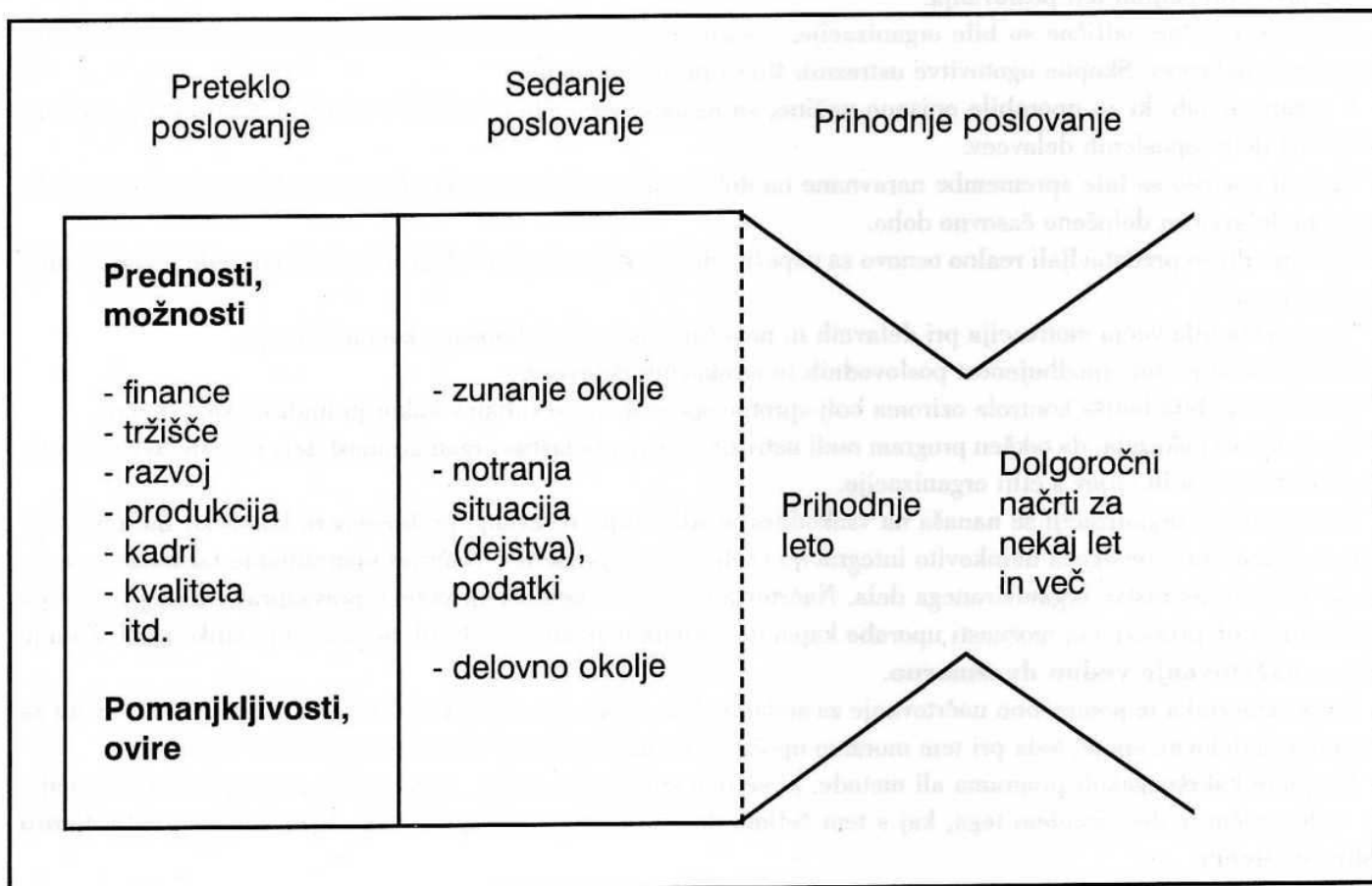
Ti cilji oziroma področja se v organizacijah delno spreminjajo in nekateri bolj poudarjajo investicije, drugi znižanje stroškov, tretji razvijanje osebja itd.; upoštevati pa se morajo vsi pomembni cilji. Če je kateri izmed njih predolgo zanemarjen, se prej ko slej pokaže v slabem poslovanju.

Načrtovanje s postavljanjem ciljev je **miselni proces**. Uspeh je predvsem odvisen od ustreznih zaključkov, ne pa od večnega "**eksperimentiranja**". Pri tem moramo poudariti drugačnost od tako imenovanega administrativnega planiranja, ki je v bistvu distribuiranje nalog in zahtev. Opredeljevanje delovnih ciljev ima za osnovo miselni proces in ki je orientirano k uspešnemu izvrševanju nalog. Tako npr. neka organizacija navaja: imamo strateški načrt, ki je osnovan na viziji in poslanstvu: kratkoročni cilji so vsako leto pregledani in zopet primerjani ter integrirani v dolgoročne cilje, in nato jih spet drobimo v kratkoročne cilje posameznih delovnih enot. Podobno velja tudi za delo posameznega strokovnega ali poslovnega delavca.

Podatki za opredeljevanje ciljev

Če hočemo postaviti ustrezne cilje, moramo imeti na voljo potrebne podatke, ki se nanašajo na posamezne sektorje dela ali na posamezne dejavnosti, na primer: podatke o tržišču, o proizvodnji, o produktivnosti, o zadovoljstvu itd. Poročila morajo vsebovati povratne informacije, tako da je možno doseženo ocenjevati.

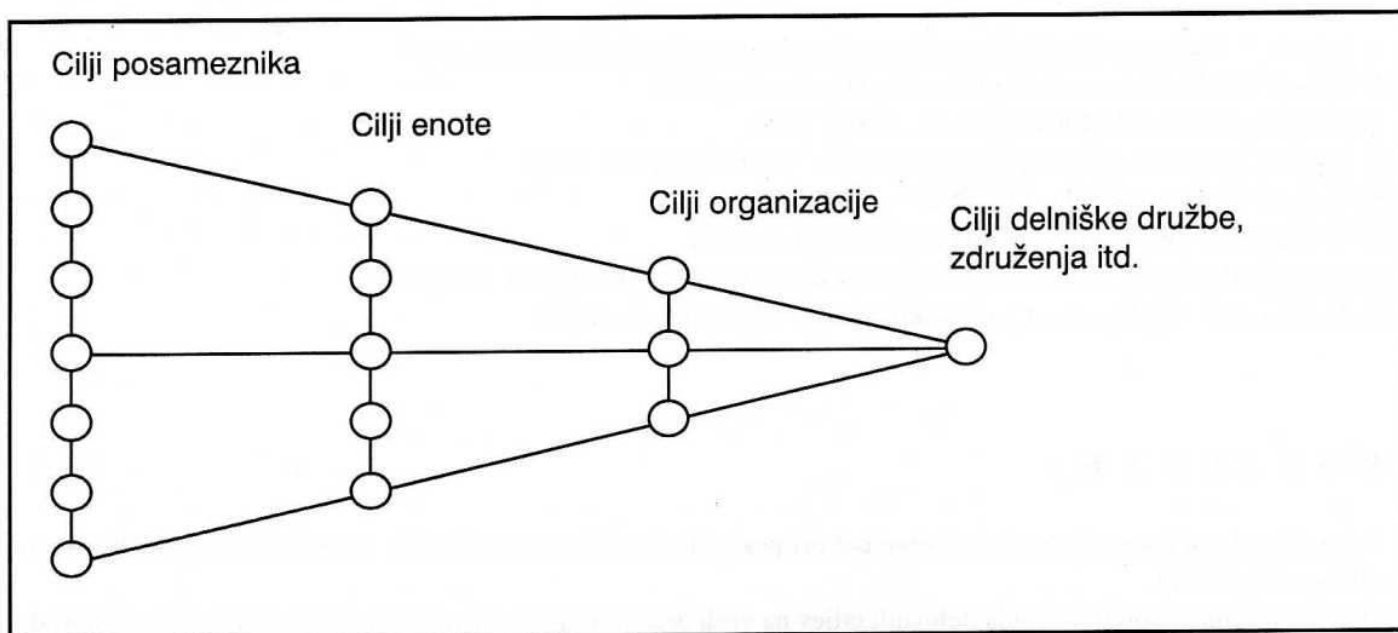
Slika 3.: Zbiranje podatkov za načrtovanje ciljev



Sodelovanje pri postavljanju ciljev je zelo pomembno. Sodelovanje omogoča večjo pripravljenost oziroma pristanek posameznikov na akcije, zveča motivacijo in poveča uspešnost, možnost razvoja. Stopnja angažiranosti je vsekakor odvisna od možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev. Vodi k večji uspešnosti, če ima zadosten manevrski prostor, oziroma če so na voljo vsi potrebni pogoji za delovanje.

Posameznikove cilje med seboj **povezujemo v celoto**. V primerjavi z drugimi cilji si grafično to povezavo zamišljamo takole, kot je prikazano na sliki.

Slika 4.: Povezovanje ciljev



Program delovnih ciljev je osnova, lahko bi celo rekli prva stopnja nadaljnjih načinov dela in poslovanja v organizaciji. Vloga vodilnega delavca je čedalje bolj v tem, da postaja komunikator, koordinator dela, ne pa zgolj izvajalec. Pri postavljanju ciljev nekateri menijo, da je treba upoštevati **vodilo**, ki pravi: bolje je postaviti malo ciljev, ki so življenjsko pomembni, kakor mnogo takih, ki imajo samo obrobno vrednost. Organizacija s takim programom dela ne postaja čedalje bolj sestavljena, kot bi lahko kdo mislil, ampak postaja delo v njej čedalje lažje, posebno če si organizacijo zamišljamo kot funkcionalno tvorbo, ki je fleksibilna, dinamična in pripravljena uvajati potrebne spremembe.

Kako si **individualno načrtujemo delovne cilje**? V okviru skupnih ciljev premislimo, katere cilje si bomo načrtali. Lahko je to neka zamišljena pot v naši glavi, še bolje pa je, če to zabeležimo na papir, v določen obrazec.

Na primer:

Okvirni obrazec za načrtovanje delovnih ciljev je naslednji:

Organizacija: Nadrejeni:

Priimek in ime: Delovni naziv: Datum:

Zap. št.	Delovno področje, ključne naloge	Sedanje stanje, opis problematike	Delovni cilji - predvideni rezultati	Akcije, ukrepi doseganje ciljev	Kdaj	Doseženo	
						Da	Ne

Seveda je možno ta ali drugi obrazec, glede na naše potrebe, ustrezno prilagoditi, razširiti, poenostaviti ... Skratka, na osnovi znanja in izkušenj, s čim manj napora, doseči kar se da dober rezultat. Morda poskusiti z malimi, nekaj cilji in doseči želeno.

L I T E R A T U R A :

1. I. Adizes, S. Možina et al: človeku prijazno in uspešno vodenje, Ljubljana, 1996
2. J. Gabrijelčič: Od kakovosti k odličnosti, Novo mesto, 1995
3. M. Gostiša: Paticipativni management, Kranj, 1996
4. Š. Ivanko: Razvoj in spreminjanje organizacije, VSŠP, Ljubljana, 1999
5. S. Možina: Osnove vodenja, EF, 1994
6. S. Možina et al: Management, Didakta, Radovljica, 1994
7. S. Možina, M. Tavčar, A. Kneževič: Poslovno komuniciranje, Obzorja, Maribor, 1998
8. S. Možina et al: Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana, 1998

P O V Z E T E K :

Avtor obravnava pomembnost in ustrezno pot pri postavljanju ciljev v organizaciji – predvsem z vidika doseganja odličnosti pri delu.

Opisuje postopek opredeljevanja delovnih ciljev na vseh organizacijskih ravneh, predvsem še na ravni poslovnega in strokovnega dela. Nadalje opisuje vodenje s pomočjo ciljev oziroma vnaprej predvidenih rezultatov in uvažanje ter spremljanje ciljev v organizaciji. Poudarja, da je za odlične dosežke pomembno sodelovanje vseh zaposlenih in nujno je združevanje osebnih ciljev z organizacijskimi cilji na kakršnemkoli področju dejavnosti v smeri zelenih rezultatov.

Ključne besede v slovenščini:

- cilji, rezultati
- organizacijski cilji
- sodelovanje zaposlenih

Title: Excellence and management by objectives

Key words:

- goals, results
- organizational objectives
- participation of employees