

Ravnanje s postavljanjem ciljev

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

V 60. letih prejšnjega stoletja se je v teoriji in praksi managementa pojavil način ali sistem ravnanja s postavljanjem ciljev in samokontrolo, ki je, po mnenju mnogih, obetal razrešitev ključnih problemov v podjetjih. Pričakovanja so se pokazala za pretirana, samo bistvo in vsebina metode sta se pogosto izrodila v »birokratizem«. Začela so se celo pojavljati mnenja o njeni neuporabnosti. Vendar se je od 80. let naprej razvila v temeljno filozofijo večine uspešnih podjetij, izraženo kot postavljanje (zahtevnih) ciljev in s poudarkom na iskanju povezanih poti in rešitev, ki bodo k temu cilju pripeljale. V prispevku je prikazan razvoj metode ravnanja s postavljanjem ciljev, ki se sočasno pojavi na dveh vsaj deloma povezanih področjih. V prispevku je poudarek predvsem na povezavi s planiranjem in kontrolo, manj na povezavi z nagrajevanjem. V prvem delu prispevka so opredeljeni temeljni elementi tako planiranja kot ravnanja s postavljanjem ciljev. V drugem delu je prikazan možen primer praktične uporabe metode, ki jo avtor zlasti povezuje z letnim planiranjem. Prednosti tega pristopa so v prispevku vidne. Omenjeni pa bodo tudi slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev in nekateri problemi njenega uvajanja.

Ključne besede: ravnanje s postavljanjem ciljev, ravna(teljeva)nje, planiranje, kontrola, samokontrola, ocenjevanje uspešnosti.

1. Uvod

V poslovanju podjetij, s tem pa tudi v njihovem upravljanju in ravnateljstvu, igrajo cilji (angl. goals in/ali objectives) izjemno pomembno vlogo. Cilji podjetja (in drugih združb) so zamišljena prihodnja stanja v poslovanju, ki naj bi jih ravnatelji v sodelovanju z drugimi zaposleni dosegli. Tisto, kar dejansko dosežejo, so dosežki, rezultati ali izidi. Cilje podjetje dosega na različne načine: po različnih poteh in z različnimi sredstvi. Če podjetje ciljev nima, če jih ne postavi, potem se ne more odločiti za ustrezno pot v prihodnost, saj je vsaka enako dobra ali slaba; le izjemoma, slučajno, vodi k uspešnemu delovanju podjetja. Delovanje zaposlenih ni ustrezno usmerjeno in je neusklajeno. Smiselno podobno velja tudi za neustrezno ali pomanjkljivo postavljene ali celo napačne cilje. Cilji so različno pomembni z vidika uspešnosti podjetja ali druge združbe. Postavljeni niso le na ravni podjetij in drugih združb, temveč tudi v skupinah in za vsakega posameznika ter so med seboj povezani. V prispevku bomo obravnavali predvsem cilje na ravni skupin; povezali

pa jih bomo s cilji združbe na eni in cilji povezanih posameznikov na drugi strani.

Sredi prejšnjega stoletja so avtorji, pa tudi praktiki s področja ravnateljstva veliko pozornost začeli posvečati vlogi ciljev. Približno sočasno se ravnanje s postavljanjem ciljev uveljavi v procesih planiranja ter kontrole poslovanja in v procesih nagrajevanja. Mnogi v njem vidijo rešitev za vse pomembnejše probleme v podjetjih in drugih združbah. Uvajanje ravnanja s postavljanjem ciljev se je močno širilo; žal pa se je izvajanje poslovanja s postavljanjem ciljev izrodilo v birokratsko delo izpolnjevanja obrazcev, predvsem v povezavi z nagrajevanjem. S postavljanjem nizkih ciljev in iskanjem razlogov, da se višjih ciljev ne da doseči, ne pa z razmišljanjem o uspešnejšem delu in njegovem izvajanju, ravnatelji in drugi zaposleni poskušajo pridobiti višje nagrade. Planiranje se, tako kot veliko zadev, povezanih z nagrajevanjem, izrodi. Ravnanje s cilji postaja skorajda škodljiva dejavnost, ki jo združbe opuščajo. Šele ob koncu stoletja, po dobi prevelikih pričakovanj in zatem pretiranega poudarjanja neustreznosti, dobi **ravnanje s postavljanjem ciljev** svoje pravo mesto. **Postane temeljna filozofija ravnateljstva podjetij.**

Namen prispevka je vplivati na uveljavljanje te filozofije in na **ustrezno uveljavitev ravnanja s postavljanjem ciljev**, k njegovi umestitvi tako v proces planiranja kot kontrole ter s tem k izboljšanju obeh procesov. To pa seveda vodi v večjo uspešnost v poslovanju kot posledici ustreznega upoštevanja ciljev in poti, ki jih brez ciljev ne moremo določiti. Prispevek je namenjen predvsem ravnateljem, upravljavcem in službam, ki jih pri njihovem delu neposredno podpirajo.

Temeljni cilj obravnave vloge ciljev in ravnanja s postavljanjem ciljev je prikazati to ravnanje in ga umestiti v ustrezne vrste planiranja in kontrole, tako poslovanja kot organizacije podjetja in drugih združb. Utemeljili bomo, da je formalno ravnanje s postavljanjem ciljev smiselno predvsem v taktičnem ali letnem planiranju poslovanja in v kratkoročnem oblikovanju organizacije ter kontroli poslovanja in organizacije, ki se nanaša na enako razdobje.

Za doseganje temeljnega in delnih ciljev prispevka bomo sledili logičnemu razmišljanju ali metodi. Najprej bomo opredelili razumevanje in pomembnost ciljev in zaradi povezanosti, čeprav v nekaj manjši meri, tudi poti za njihovo doseganje. Sledila bosta razdelitev ciljev in poti na strateške, taktične in operativne ter prikaz zahtevanih lastnosti ciljev. Temu bo sledilo ravnanje s postavljanjem ciljev: bistvo, razvoj, predvsem pa sam proces ravnanja s postavljanjem ciljev, tako v okviru planiranja kot kontroli, ki ga bomo prikazali s primerom. Proces bo kritično obravnavan. Opisani metodi bo sledila struktura prispevka.

Posebej opozorimo, da avtorji in praksa večinoma s cilji razumejo cilje v poslovanju. Izpuščajo pa cilje, povezane z organizacijo, saj organizacije praviloma ne ločijo od združbe – podjetja. Ciljev ne bomo obravnavali v povezavi z upravljanjem, ampak le z ravnateljevanjem, kar ne predstavlja posebne slabosti z vidika namena prispevka. Vsi pomembni cilji, začeti v upravljanju, se nadaljujejo in razdelajo v ravnateljevanju; ravnatelji te cilje pogosto sami predlagajo upravljavcem. Poznavalcem upravljanja in ravnateljevanja ter njune povezanosti si ne bo težko predstavljati vloge upravljanja v ravnanju z najbolj pomembnimi cilji v podjetjih. Čeprav bomo večinoma omenjali ravnanje s postavljanjem ciljev v podjetjih, pa opisi in ugotovitve smiselno veljajo tudi za druge formalne združbe.

2. Cilji in načini njihovega doseganja v planiranju in kontroli poslovanja in organizacije

2.1 Opredelitev in značilnosti ciljev

Cilje avtorji opredelijo razmeroma podobno, če ne celo enako. Omenimo zato le dva citata. »Cilj (angl. goal) je želeno prihodnje stanje, ki ga poskuša združba doseči« (Etzioni, 1984: 6). Hitt in soavtorja pa cilj (angl. objective) opredelijo kot prihodnja »končna« stanja podjetja, po katerih stremijo ravnatelji (2009: 146). Opazimo, da avtorji, ki pišejo v angleščini, uporabljajo za »slovenski« cilj dva različna izraza; mnogi tudi uporabljajo obenem oba izraza v enakem pomenu. Npr. Hitt in soavtorja v že omenjenem delu govorijo tako o postavljanju »objectives« in »goals«, ne da bi določili razliko. Daft in Marcic (2013) uporabljata le izraz »goal«. Enako tudi Robbins in Coulter (2009). Obenem pa je zanimivo, da metodo vsi avtorji poimenujejo »management by objectives«. Sami se v morebitno razlikovanje pomena obeh angleških izrazov ne bomo spuščali, saj smo v angleščini premalo doma; ne vpliva pa morebitno razlikovanje na vsebino prispevka, saj gre v obeh primerih za »slovenske« cilje. Za Rozmana in Kovača (2017: 168) **so cilji planirana (želena) stanja, ki jih podjetje** (pa tudi skupine ali posamezniki) želi doseči. Omenimo še, da zbir ciljev na določenem področju predstavlja interes (podjetja, skupine, posameznika). Navedimo nekaj poslovnih ciljev: podjetje bo doseglo 3 milijone dobička, prodajna vrednost se bo v primerjavi s sedanjo povečala za 5 %, število zaposlenecv bo nižje za 2 %, delež nekakovostnih izdelkov se bo zmanjšal za polovico ipd. Pa še nekaj ciljev v organizaciji: tesnejša povezanost komuniciranja z drugimi enovitimi strukturami, vpeljava timske organizacijske strukture ipd.

Hitt in soavtorja (2009: 163) poudarjajo, da je le malo dejavnosti tako pomembnih v managementu, kot je odločanje o tem, kam gre podjetje in kako bo prišlo tja. Raziskave kažejo, da **imajo ustrezni cilji pomemben in pozitiven vpliv na učinkovitost in uspešnost**. Pregled učinkov ravnanja s postavljanjem ciljev (Miller & Ireland, 2005: 20) ugotavlja, da se ti kažejo v višji produktivnosti tako na ravni posameznikov kot podjetja. Daft in Marcic (2013: 164) poudarjata, da so podjetja (pa tudi druge formalne združbe; op. avtorja) že po svojem bistvu ustanovljene z določenim namenom, iz katerega izvirajo cilji.

Da lahko cilji odigrajo svojo pomembno vlogo, morajo imeti določene lastnosti. Avtorji večinoma navajajo podobne zelene lastnosti ciljev; včasih kakšno izpustijo ali dodajo, nekatere združijo ali razdružijo. **Značilnosti ustreznih ciljev so najpogosteje naslednje: specifičnost, merljivost, sprejemljivost, realnost in časovna določenost** (Hitt, 2009: 161–163). Daft in Marcic (2013: 168–169) združita specifičnost in merljivost ter sprejemljivost in realnost ter dodata pomembnost področja odločitev o ciljnih in povezavo njihovega doseganja z nagrajevanjem. Nekaj skrbno izbranih ključnih, jasnih in neposrednih ciljev najbolj ustrezno usmerja pozornost, energijo in sredstva (Chatterjee: 33–49). Poleg že omenjenih značilnosti ciljev, kot so merljivost, časovna določenost, zahtevnost, a obenem dosegljivost, navajata Rodgers in Hunter (1991: 322–336) še zabeleženje in sporočanje ciljev vsem v postavljanje in doseganje ciljev vključenim zaposlencem. Možina (1990: 39–40) posebej poudarja izviranje cilja iz namena, natančnost opredelitve cilja, zahtevnost, a vseeno dosegljivost cilja ob normalnem delovanju in možnost spremljanja doseganja cilja.

2.2 Delitev ciljev

Avtorji delijo cilje po različnih sodilih. Zaradi povezave s planiranjem bomo obravnavali le delitev po vrstah planiranja na **strateške, taktične in operativne cilje**, kar navaja velika večina vseh avtorjev. **Strateški cilji**, ki so del strateških planov, so postavljeni široko oziroma za najbolj pomembna področja, za podjetja kot celoto, in za daljše obdobje. **Taktični cilji**, ki so del taktičnih ali letnih planov, se nanašajo v večji meri na poslovne enote in funkcije. Avtorji sicer pogosto spregledajo, da se tudi taktični plani nanašajo na celotno poslovanje. Razlika v primerjavi s strateškimi plani je v tem, da taktični plani upoštevajo dolgoročno dane poslovne prvine; pri strateških planih pa te šele določamo. Druga pomanjkljivost je, da avtorji vidijo taktične plane kot izvedbo strateških planov, kar ne drži. Taktični plani upoštevajo tisto, kar smo že dejansko izvedli ali je v izvajanju, ne tistega, kar smo strateško planirali. **Operativni cilji**, ki so del operativnih planov, pa so samostojni cilji poslovnih funkcij in jih izvajalci neposredno poskušajo doseči. Izhajajo iz sprejetih ali vsaj zamišljenih naročil kupcev in sprotnih predvidevanj prodaje, ne iz letnih planov.

Ravnanje s postavljanjem ciljev se povezuje predvsem s taktičnim ali letnim planiranjem. Strategije podjetja začnemo uresničevati s projekti; njihova organizacija zagotavlja smotrno izvedbo projekta in doseganje njegovih (organizacijskih) ciljev. Operativno planiranje se nanaša predvsem na ponavljajoča se dela; ta pa so zajeta že v opisih delovnih nalog.

Avtorji pogosto delijo cilje tudi na **cilje združbe** (angl. organizational goals), cilje skupin in cilje posameznikov. Ta delitev je povezana z vprašanjem, na koga se cilji nanašajo. Npr. v individualnem delovnem procesu v okviru planiranja **posameznik planira svoje cilje** in poti za njihovo doseganje. V združbi so ti cilji in poti, tudi za skupine in posameznike, vzajemno določeni. Podobno si lahko predstavljamo **cilje skupin**, bodisi hierarhičnih (oddelkov) ali nehierarhičnih (ekip ali timov). Cilji podjetja so okvir ciljem skupin, ti pa okvir ciljev posameznikov. Cilji na teh ravneh so hierarhično povezani in morajo biti usklajeni (Možina, 1988: 9). Pogosto govorimo o hierarhiji ciljev. Kljub tem povezanostim pa lahko sklepamo, da v ravnanju s **postavljanjem ciljev mislimo predvsem na cilje skupin**. Cilji podjetja (in drugih združb) kot celote so v določeni meri že družbenoekonomsko določeni. V kapitalizmu je ta cilj dobiček kapitala. V razvijanju novega družbenoekonomskega cilja smo priča poudarjanja družbene odgovornosti in s tem namenom večjemu številu ciljev in posledično kazalnikov uspešnosti podjetij. Za posameznike pa njihovi cilji (Možina z njimi razume predvsem delovne cilje) že izvirajo iz delovnih nalog, ki jih morajo opraviti.

Možina (1990: 83–87) pa loči še rutinske, kreativne in cilje osebnega razvoja, ki so povezani s tovrstnimi nalogami. Rutinske naloge so pogosto natančno določene, zato bi le težko v zvezi z njimi govorili o ravnanju s postavljanjem ciljev. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev tako mislimo predvsem na ustvarjalne cilje, ki puščajo precej možnosti izbire in obenem zahtevajo ustvarjalnost in inovativnost posameznikov, ki sodelujejo v ekipi.

Cilji, povezani s podjetjem, so večinoma strateški, povezani s skupinami taktični, povezani s posamezniki pa operativni. Rutinski cilji so pretežno operativni. **Pri ravnanju s postavljanjem ciljev se tako ukvarjamo predvsem s taktičnimi, ustvarjalnimi cilji skupin.** Strateške cilje namreč uveljavljamo s projekti; individualne pa z neposrednim izvajanjem posameznikov.

2.3 Cilji in planiranje

V procesu planiranja kot zamišljanja prihodnjega delovanja, ki bo zagotavljalo uspešnost, si zamišljamo cilje, zamišljene dosežke v določenem trenutku v prihodnosti in poti za doseganje ciljev tega poslovanja. Gre torej za določanje ciljev (strateških, taktičnih in operativnih) in poti (strategij, taktik in operativnih) za njihovo doseganje. Da bodo cilji in poti imeli določene značilnosti, morajo biti usklajeni in voditi v večjo družbenoekonomsko uspešnost. Zato pa moramo poznati trenutno stanje poslovanja (dosežene izide) ter prihodnje stanje in vplive okolja. V povedanem je tudi **logika procesa planiranja**, ki obsega naslednje korake:

- analiza poslovanja in organizacije;
- analiza in predvidevanje okolja;
- določanje ciljev;
- določanje poti za doseganje ciljev.

Zanimivo je, da avtorji, ki bolj ali manj sledijo navedenemu procesu, obenem **postavljanje ciljev neutemeljeno izključujejo iz procesa planiranja**. Certo, S. in Certo, T. (2009: 161) pravita: »Glede na to, da se planiranje osredinja na doseganje »organizacijskih« ciljev, je jasna predstavitev ciljev nujna, preden se planiranje začne.« Hitt in soavtorja (2009: 146) menijo, da so cilji prihodnja stanja podjetja, plani pa so sredstva, načini, kako doseči te cilje. Daft in Marcic (2013: 164) pa, povzemajoč Etzionija, enako kot mi, menita, da planiranje vključuje tako cilje kot poti njihovega doseganja.

Pripravi plana poslovanja v skladu s sodobnim (upravljalno)-ravnalnim procesom sledi planiranje organizacije, ki je pri uveljavljanju strategij projektna. Taktično planiranje, ki sledi predvsem načelu »bolje in več«, izvaja podjetje v bolj ali manj obstoječi organizacijski strukturi. Delo oddelkov in zaposlencev je hierarhično določeno. Cilji pa se nanašajo v tem planiranju pretežno na skupine; v njihovem določanju in doseganju sodelujejo različni zaposleni, pogosto iz različnih oddelkov. Zato se s planiranjem ciljev in ukrepov v glavnem ukvarjajo ekipe. Ravnanje s postavljanjem ciljev je tako povezano s timskim delom in taktičnim planiranjem. **Hierarhično organizacijo** prav v tej povezavi **pogosto prekrije ekipna organizacija**.

V taktičnem odločanju: planiranju in kontroli, pa tudi sicer so cilji hierarhično povezani. Cilji podjetja so razčlenjeni na delne cilje skupin, ti pa na cilje posameznikov. Morajo pa biti cilji tako na ravneh kot med njimi usklajeni. Npr. cilj povečanja dobička je na ravni podjetja; predvsem prodaja naj

bi odgovarjala za prihodke, proizvodnja za stroške, podjetje bo vpeljalo nove proizvode; v teh okvirih bodo imeli svoje zadolžitve posamezniki. V ravnanju s postavljanjem ciljev bomo te tri ravni povezali.

2.4 Cilji in kontrola

Procesu planiranja poslovanja (vsaj posredno) sledi izvajanje, planiranju organizacije pa njeno uveljavljanje. Poudarimo, da v **procesu izvedbe ne izvajamo ciljev, temveč strategije, taktike in operativne ukrepe**, tako, da jih najprej ustrezno organiziramo in uveljavljamo, potem pa neposredno izvedemo. Posledica dejanskega izvajanja so dosežki, izidi, rezultati. Torej v procesu planiranja najprej določimo cilje, ki usmerijo naše strategije in taktike. V izvedbi pa izvajamo strategije, taktike in operativne ukrepe, potem pa ugotovimo rezultate, izide ali dosežke, do katerih so nas ukrepi pripeljali, in jih primerjamo s (planiranimi) cilji.

V ravnanju s postavljanjem ciljev smo že omenili, da so cilji postavljeni tudi na ravni posameznikov. Tako ti (enako velja za skupine in podjetje) vedno lahko sami ugotovijo, v kolikšni meri so svoje cilje dosegli. Od tod izvira ena od prednosti ravnanja s postavljanjem ciljev in v tem je razlog za vključitev samokontrole v imenovanje metode ravnanja s postavljanjem ciljev in samokontrolo. Ta drugi del izraza se sicer pogosto izpušča.

V izvedbi se pogosto pokaže, da je vzrok težavam že samo neustrezno planiranje. Podjetja v težnji po planiranju pozitivnega končnega rezultata ne najdejo poti (strategij, taktik, operativnih ukrepov), ali o njih sploh ne razmišljajo, za njegovo doseganje in zato napačno, če sploh, ocenjujejo njihove posledice. Planirane cilje štejejo že za izvedene. Pogosto zato govorimo o ciljih kot planih želja, ki niso podprti z ustreznimi ukrepi. Prav zato je povezanost ciljev in ukrepov izjemno pomembna.

3. Ravnanje s postavljanjem ciljev

3.1 Razvoj ravnanja s postavljanjem ciljev

Sam sistem ravnanja s postavljanjem ciljev je bil formalno razvit po dveh poteh. Po eni strani ga je razvil Drucker (1954) na področju planiranja in kontrole poslovanja in ga poimenoval ravnanje s postavljanjem ciljev in samokontrolo (angl. management by objectives and self-control).

Verjetno je bil razlog za to dejstvo, da so podjetja in zaposleni v njih delovali bolj zaradi delovanja samega kot zaradi doseganja skupnih in posamičnih ciljev. **Premajhen poudarek doseganju postavljenih ciljev** oteži usklajenost, učinkovitost in uspešnost delovanja, s tem pa tudi ekipno delo zaposlencev. Posledica te pomanjkljivosti je bilo preučevanje vloge ciljev in poudarjanje njihovega velikega pomena v ravnateljevanju, tako v planiranju kot z njegovo izvedbo povezani kontroli. Slovenski prevodi tega ravnanja ali managementa so bili različni, večinoma bolj ali manj dobesedni in z izpuščanjem drugega dela poimenovanja, samokontrole. Pogost prevod je bil management ciljev, vodenje s pomočjo ciljev, ciljno vodenje in vodenje s cilji, ki ga uporablja npr. prof. Možina (1972). Različni, pogosto napačni prevodi so posledica težav, ki jih imamo v zvezi s prevajanjem samega izraza »management« v slovenščino (glej npr. v Rozman, 1996: 5–18).

V ravnanju s postavljanjem ciljev (in samokontrolo) je Drucker povezal postavljanje ciljev in poti za njihovo doseganje v iterativnem procesu – z dajanjem rahle prednosti ciljem. Obenem je povezal planiranje ciljev in poti za njihovo doseganje s kontrolo njihove izvedbe (Rozman, 1993: 133). Izraz samokontrola se je kmalu izgubil iz naziva metode, čeprav ne moremo reči, da se samokontrola dejansko ni upoštevala, mogoče le v manjši meri. Seyna (1986: 116–123) šteje, da tudi v opustitvi poudarka kontroli lahko iščemo vzroke, da se je metoda, začeta v letu 1954, dobrih deset let pozneje že znašla pod precejšnjo kritiko. Sami sicer menimo, da je bila ta umestna kritika bolj povezana z uporabo ravnanja s postavljanjem ciljev v nagrajevanju, ki ga v tem prispevku podrobneje ne obravnavamo, kot pa z uporabo v planiranju in kontroli. Zato za zdaj le poudarimo, da **je vloga tega pristopa v planiranju in kontroli** zlasti v ugotavljanju ključnih področij za uspešnost (dobiček, stroški, prihodki itd.), **določitvi ciljev**, ki jih morajo doseči skupine, zlasti ekipe, v določitvi **ukrepov, rokov in oseb**, ki so za njihovo izvedbo odgovorne, **in kontroli doseganja ciljev**. Ravnanje s postavljanjem ciljev opredeli Odiorne (1965: 55–56) kot **proces, v katerem nadrejeni in podrejeni skupaj določijo cilje in odgovornost posameznika za dosežene rezultate**. V uporabi metode ravnanja s postavljanjem ciljev sta tako bistvena planiranje in kontrola ukrepov, ki posledično sicer omogoča tudi pregled dela zaposlencev in oceno njihove uspešnosti (v doseganju skupaj postavljenih ciljev oziroma dosežkov), ni pa to z vidika celotnega pristopa ključnega pomena.

Druga smer razvoja tega pristopa je šla, kot že omenjeno, v iskanje možnosti izboljšanja nagrajevanja posameznikov z ocenjevanjem njihove uspešnosti. Zaradi razvoja proizvodnje, pa tudi drugih poslovnih funkcij je bilo vse težje ugotavljati neposredne rezultate dela posameznikov (npr. z normami), zaradi česar se vse bolj uveljavlja osebno ocenjevanje uspešnosti, v katerem nadrejeni ocenjujejo delo svojih podrejenih. McGregor (1957), Likert (1959) in njuni sodobniki so menili, da uspešnost dela zaposlencev lahko ravnatelji ocenjujejo le na podlagi zabeleženih rezultatov, predvsem v primerjavi s postavljenimi cilji. Zaposleni morajo svoje napore usmeriti v doseganje skupaj postavljenih ciljev. To pomeni, da je poudarek na razmerju med nadrejenim in posameznim podrejenim zaposlencem, čigar ocena uspešnosti se po navadi izvaja enkrat letno s primerjavo med doseženimi rezultati in postavljenimi cilji. Samo ocenjevanje je tako najprej razgovor o opravljenem delu, ki mu sledi ustrezna nagrada.

Že omenjeni McGregor navaja tri razloge za izvajanje ocene delovne uspešnosti:

- omogočajo ustrezno nagrajevanje, napredovanje in razvoj;
- omogočajo oceno dela in svetovanje sprememb v znanju, vedenju ipd.,
- nadrejenim omogočajo ustrezno usmerjanje zaposlencev.

V tem prispevku ne bomo podrobneje govorili o **procesu ocenjevanja uspešnosti** zaposlencev (angl. performance appraisal). V glavnem to obravnavajo dela o managementu, posebej še dela o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih (angl. HRM – human resources management). Ne glede na način izvajanja ocenjevanja uspešnosti je prihajalo do vrste slabosti. Ocenjevani zaposleni se branijo postavljanja zanje zahtevnih ciljev in raje iščejo razloge, da (že tako nizko postavljeni) cilji niso dosegljivi. V vse bolj povezanem delovanju zaposlencev je težko osamiti vplive posameznikov na uspešnost njihovega dela. Zaposleni pogosteje prehajajo z enega dela na drugega, njihovi nadrejeni so različni, kar vse oteži ocenjevanje. Tudi sami nadrejeni neradi ocenjujejo uspešnost podrejenih. Ocenjevanje se tako izrodi in vsi zaposleni so ocenjeni s približno enako (povprečno) oceno uspešnosti. Vse to je obenem še povezano z veliko papirnega dela (poudarek je bolj na izpolnjevanju obrazcev kot vsebini). Predvsem povezanost ocenjevanja uspešnosti dela z nagrajevanjem, napredovanjem in kaznovanjem, negativno odzivanje podrejenih, pa tudi nadrejenih ipd. vodijo v veliko kritiko sistema in pogosto v njegovo opuščanje.

Tudi v uporabi ravnanja s postavljanjem ciljev (v prej omenjenem ocenjevanju uspešnosti se izraz ravnanje s postavljanjem ciljev redkeje uporablja) prihaja do pomanjkljivosti. Pogosto so te sicer tudi povezane z ocenjevanjem delovne uspešnosti; drug razlog pa je predvsem v tem, da zaposleni v želji po preseganju ciljev radi postavljajo nizke cilje. Tako je pristop ravnanja s postavljanjem ciljev sicer veliko obljubljal, a se je izrodil v veliko administriranja in ocenjevanje zaradi ocenjevanja. Po streznitvi, ko je bil pomen ravnanja s cilji realno ocenjen, je **ravnanje s postavljanjem ciljev** šele dobilo ustrezno mesto in **postalo filozofija ravnateljstva**: postavljanje zahtevnih, dolgoročnih in kratkoročnih ciljev in iskanje najbolj ustreznih poti za njihovo doseganje ter določitev vloge zaposlenih pri tem, vse povezano z ustrezno (samo)kontrolno.

4. Primer ravnanja s postavljanjem ciljev

4.1 Povezanost letnega planiranja in ravnanja s postavljanjem ciljev

Čeprav ne zanikamo pomembne vloge določanja ciljev v povezavi z nagrajevanjem in ocenjevanjem uspešnosti dela zaposlenecv (teoretično je utemeljena, a vprašljiva v praksi, zlasti če ocenjevanje ni smiselno izvedeno), štejeemo za pomembnejšo vlogo ravnanja s postavljanjem ciljev v planiranju in kontroli. Pri tem menimo, da je **ravnanje s postavljanjem ciljev najbolj smiselno povezano z letnim planiranjem**, kar smo že omenili.

V letnem (taktičnem) planu si predvsem zamislimo, kako bi lahko obstoječe poslovanje izboljšali in povečali. Pri tem si pomagamo z analizo poslovanja v preteklem in tekočem letu ter analizo in predvidevanjem okolja v prihodnjem, planskem letu, pri čemer ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju. Vse te lahko določimo, sicer manj utemeljeno, tudi intuitivno. Najbolj ustrezna je povezava obeh načinov. Na tej osnovi smiselno planiramo prihodnje poslovanje: cilje in poti (taktike) do njih. Med možnimi cilji in potmi do njih izbiramo tiste, ki zagotavljajo večji (kratkoročni) uspeh. Planiramo prodajo, proizvodnjo in druge poslovne funkcije, torej poslovanje, s čimer pokažemo na možno izvedljivost plana, pa tudi uspeh in uspešnost, da lahko izberemo in utemeljimo najboljšo rešitev. Poslovanje, zlasti kot postavljene cilje, prikažemo v planskih tabelah. **Razlike med že doseženim in**

planiranimi cilji bodo posledica ukrepov (in okolja), ki jih že izvajamo ali jih še bomo izvajali. Ukrepi pa so v samem planu le približno zamišljeni; ni še postavljena organizacija njihovega izvajanja: povezava med planom in neposredno izvedbo ter preskok s ciljev podjetja na skupine in posamezne zaposlene. Postavlja se vprašanje natančnejše opredelitve ukrepov, njihovih nosilcev, rokov ipd.

Pogost problem v praksi podjetij je prav v neuskkljenosti ciljev in ukrepov. Podjetja se pogosto upirajo postavljanju zahtevnejših ciljev. Tako postavljeni cilji pa pokažejo nizek planirani uspeh ali celo zgubo. Sprejetje takega plana pa spet ni zaželeno, zato ga »izboljšajmo« s postavitvijo npr. (nerealnih) višjih prodajnih cen ali znižanjem nabavnih. Tako brez vsake utemeljitve (nameranih ukrepov) sprejmejo le na videz ustrezen plan. Prav zato je povezava ukrepov in ciljev oziroma njihovih posledic v dosežkih, tako v zamišljanju kot izvajanju, še kako pomembna.

4.2 Določitev planiranih ciljev

V procesu planiranja smo kot začetni fazi omenili analizo poslovanja ter analizo in predvidevanje okolja. Probleme in prednosti ugotavljamo z analizo poslovanja, priložnosti in nevarnosti z analizo in predvidevanjem okolja. Tovrstne analize pripravljajo ustrezne službe, npr. planska, lahko pa tudi poslovno-funkcijski oddelki ali pa računovodstvo. Smo pa tudi omenili ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na osnovi intuitivnega znanja ravnalcev in strokovnjakov. Poleg spiska (glavnih) problemov, priložnosti itd. je pomembno določiti tudi njihov vpliv na uspeh podjetja. Pomembnost problemov, priložnosti itd. mora podati analiza in/ali poznavalci. Na tej osnovi je ključna **naloga ravnateljev določitev ciljev in njihove pomembnosti**. Pri tem omenjeni udeleženci sodelujejo in lahko uporabljajo različne ustvarjalne tehnike. Najboljša je uporaba več metod, npr. ugotovitev možnih problemov z analizo poslovanja, dopolnjena še z intuitivnim pristopom poznavalcev. V reševanje ali preprečevanje pomembnih problemov, izkoristek pomembnih priložnosti, izogibanje nevarnostim bo tako usmerjeno ukrepanje v planiranju. Pogosto pa so planirani cilji v podjetjih postavljeni enostavno v primerjavi z doseganji, ne da bi določili razloge za te spremembe.

Opozorim naj še na to, da so cilji poslovni in organizacijski. Rešitev težav s plačilno sposobnostjo, znižanje stroškov, izboljšanje neustrezne strukture izdelkov ipd. so poslovni, izboljšanje motiviranosti za

delo, postavitev ustrezne vizije, oblikovanje notranje kontrole ipd. pa organizacijski cilji. Omenimo še, da so organizacijski cilji in ukrepi namenjeni zagotavljanju doseganja poslovnih ciljev. Poslovni cilji so praviloma že vključeni v planiranje, v podrobnostih jih prikazujejo planske tabele, organizacijske pa tudi drugi dokumenti. Seveda nas v ravnanju s postavljanjem ciljev zanimajo le pomembni, širši cilji. Upoštevanje velikega števila ciljev ima podobne posledice, kot če ciljev sploh ne poznamo. Opozorimo pa, da tako postavljenih ciljev še ne smemo sprejeti. Preveriti moramo, ali so cilji dejansko dosegljivi, in ugotoviti, ali bodo posledice doseganja ciljev oziroma planiranih ukrepov vodile k uspešnosti poslovanja kot celote. Tako začetni določitvi ciljev sledi predlaganje ukrepov; tem lahko sledijo spremembe v ciljeh, spremenjenim ciljem spremembe v ukrepih. Govorimo o iterativnem procesu planiranja in približevanju sprejemljivi (uspešni) rešitvi, ki sta v praksi najbolj ustrezna in pogosta.

4.3 Določitev ukrepov za doseganje cilja

Ključne probleme in priložnosti torej spremenimo v cilje, npr. »povečanje prihodkov na določeno višino ali za določen odstotek«, »znižanje zalog za določen odstotek« ali pa »sprememba sistema nagrajevanja«. Cilji spreminjanja organizacije po navadi niso kvantificirani. **Cilji poslovanja so vezani predvsem na področja povečanja prihodkov, zmanjševanje stroškov, zmanjševanje vezanih sredstev in plačilno sposobnost podjetja. V doseganju ciljev sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov.** To pomeni, da je iskanje in razvijanje ukrepov za doseganje ciljev ekipno delo.

Za doseganje vsakega pomembnega cilja smiselno postavimo time ali ekipe, ki bodo tudi odgovorne za izvedbo. V njih bodo osebe, ki sodelujejo v doseganju teh ciljev, pa je zato smiselno, da sodelujejo tudi v določanju ukrepov. Določiti je treba tudi usklajevalca ekipe. Smiselno je, da že v samem planu, v planskih tabelah ob pomembnih postavkah (po položaju in poimensko) imenujemo odgovorno osebo, ki jo praviloma določa organizacija. Npr. za prihodke je odgovoren ravnatelj prodaje. K večjim prihodkom pa lahko prispevajo proizvajalci v proizvodnji, prodajalci v prodaji, nagrajevanje in še kdo. Te osebe bodo torej postale člani ekipe za povečanje prihodkov. Ekipa bo najprej predlagala ustrezne ukrepe in jih jasno opredelila. Predlaganje ukrepov je ustvarjalno delo, saj obstaja vrsta možnih ukrepov in lahko poteka na različne načine; spet omenimo tehnike spodbujanja ustvarjalnosti.

Člani ekipe predlagajo svoje ukrepe in sodelujejo v iskanju ukrepov drugih, saj so ukrepi povezani. Pogosta težava v tem procesu je pomanjkanje ustvarjalnosti in zamišljanje le ustaljenih ukrepov; težava je v neusklajenosti ukrepov in v nevarnosti, da posamezni člani predlagajo le ukrepe, za katerih izvajanje bodo zadolženi samo drugi člani. Vloga usklajevalca ekipe je zato še kako pomembna.

Rezultat dela posameznih ekip je (formalno) obrazec ravnanja s predlaganimi ukrepi za doseganje cilja. Preveliko število ciljev in poglobljeno obravnavanje tudi nepomembnih ciljev ne vodi v osredotočenje na ključne cilje. Po drugi strani pa drži, da preveliko dajanje prednosti samo ciljem, ki so vključeni v ravnanje s postavljanjem ciljev, lahko povzroči, da obravnavani cilji vodijo v neupoštevanje manj pomembnih ciljev.

Tako kot izbira pomembnih ciljev je pomembna tudi izbira najbolj ustreznih ukrepov, za katere se člani ekipe strinjajo. Za te ukrepe bo ekipa, oziroma odgovorna oseba za doseganje cilja, določila odgovorne osebe za njihovo doseganje in ocenila predvideni vpliv ukrepa na doseganje postavljenega cilja. Sočasno bodo določeni tudi roki za izvedbo ukrepa. Smiselno je uporabiti obrazec, iz katerega so jasno vidni cilj, ukrepi, zadolžitev in odgovornost za njihovo izvajanje ter roki in po možnosti še ocenjen prispevek posameznega ukrepa.

Nekateri ukrepi so kompleksni in zanje je smiselno širši ukrep prikazati kot cilj, za katerega določimo ožje ukrepe. Npr. k večjim prihodkom lahko prispevata boljši asortiman in sprememba procesa v proizvodnji. Za doseganje ustrežnejšega asortimana so smiselni različni ukrepi od iskanja novih kupcev do izboljšav v proizvodnem procesu. Podobno velja za spremembe proizvodnega procesa. Tako govorimo o več ravneh postavljanja ciljev, pri čemer ukrepi višje ravni postanejo cilji nižje ravni. Po navadi gre v sistemu ravnanja s postavljanjem ciljev za 2–4 ravni.

Tako ob sprejemanju letnega plana sprejmemo tudi program ukrepov za doseganje najbolj pomembnih ciljev. Na tej osnovi lahko ugotovimo pričakovane posledice ciljev in ukrepov na uspeh in uspešnost poslovanja. Zbirni plani poslovnega izida, sredstev in virov ter finančnih tokov nam potrdijo sprejemljivost ali nesprejemljivost ciljev in ukrepov. Lahko izdelamo, zlasti za potrebe spremljanja izvajanja, tudi **preglednico vseh ciljev**, grupirano po področjih in zbrano po ravneh, v kateri zapišemo izhodiščno in planirano stanje, odgovorne osebe in roke ter učinke.

4.4 Kontrola izvajanja ukrepov

Izvajanje ukrepov in doseganje planiranega cilja spremljamo sproti ali občasno, npr. v primeru letnega plana vsak mesec ali četrletno. Ravnalec ekipe spremlja izvajanje posameznih ukrepov in odloča o izvedbi. Lahko uporabimo enak obrazec kot v programu ukrepov, le da namesto planiranih vrednosti in ukrepov navajamo dejanske, dosežene vrednosti in ukrepe. Primerjava pa pokaže odstopanja in je začetni del analize doseganja plana. Možno je tudi obrazec programa ukrepov dopolniti z dodatnimi kolonami, ali pa z dodatnimi vrsticami, pri čemer gornja predstavlja predviden ukrep in posledice, spodnja pa izveden ukrep in dejanske posledice. Dodamo pa lahko še kolono za opombe in razlage odstopanj. Vse planirane cilje, ukrepe in učinke tako spremljamo v njihovem izvajanju. Izvedene ukrepe – dosežene cilje umaknemo iz programa in ob vsakem letnem planu postavimo nove.

4.5 Nekatere slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev

Mnoge prednosti, pa tudi nekatere slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev smo omenjali sproti. Nepovezanost s planom odvrne pozornost od samega planiranja, čeprav ni nujno, da vsi cilji v sistemu ravnanja izvirajo iz plana. Slabost je lahko preveč osredotočenja le na ukrepe za doseganje ciljev, ki so v programu ravnanja s postavljanjem ciljev, manj pa na druge ukrepe.

Povezanost z nagrajevanjem vodi v nizke cilje in izogibanje lastnim prizadevanjem. Čeprav smo sami skeptični glede povezave doseganja ciljev z nagrajevanjem, moramo navesti mnenje večine avtorjev (omenimo le Lockeja in soavtorja, 1988: 23–39), da mora biti doseganje ciljev nagrajeno. Sami predlagamo nagrajevanje v povezavi s cilji le v smislu stalnega doseganja in preseganja ciljev v primerjavi z dosežki predhodnega obdobja.

Pogost problem pri nas, ki ga doslej nismo omenili, je tudi kultura. Slovenska najprej ne loči med namenom in cilji. Pri ciljih pa ne vključuje postavljanja zahtevnih ciljev. To ugotavlja tudi Hofstede v svojem delu o kulturah, posebej pa še v delu, v katerem se sprašuje o uporabi metod v različnih deželah (1980). V svojem temeljnem delu o kulturah Hofstede ugotavlja, da v precej državah, med katerimi je bila tudi takratna Jugoslavija s svojimi podjetji, podjetja niso pripravljena razmišljati in sprejemati zahtevnih ciljev. V mnogih podjetjih zato sistem ravnanja s postavljanjem ciljev deluje formalno le nekaj časa po uvedbi, potem pa klavrno propade. Menim,

na osnovi svojih izkušenj, da gre to pripisati slovenski kulturi postavljanja nezahtevnih ciljev in iskanju razlogov, da se bolj zahtevnih ciljev ne da doseči.

5. Zaključek

V procesu ravnateljavanja planiramo, uveljavljamo in kontroliramo cilje – prihodnja stanja in poti do njih. V samem planiranju si zamišljamo cilje, zanje pa istočasno razmišljamo, vsaj okvirno, o ukrepih. Odločamo se o njih in jih usklajujemo, s tem pa uravnavamo tudi proces izvajanja – poti do postavljenih ciljev, ki naj bi mu s tem zagotovili čim večje doseganje uspešnosti. Te pogosto niso sestavni del plana; je pa smiselno, da **ob letnih planih postavimo in formalno sprejmemo tudi program ukrepov**, zlasti na področjih, kjer predvidevamo večje spremembe. Planiranje sicer uči, da poteka določanje ciljev in poti do njih sočasno; realnost in izvedljivost ciljev pomenita, da poznamo poti, ki bodo vodile k doseganju ciljev. Vendar dajemo rahlo **prednost postavljanju (zahtevnih) ciljev** (in na tem gradi ravnanje s postavljanjem ciljev), tako da bomo morali razmišljati o ukrepih za njihovo doseganje. Ko ugotovimo te poti, cilje in poti skupaj sprejmemo. Če je prvi predlog tega prispevka **sočasno in iterativno razmišljanje o ciljih in poteh do njih**, z rahlo prednostjo, dano ciljem, potem kot drug predlog dodajamo, da je smiselno v planskih tabelah, predvsem zbirnih (poslovni izid, sredstva in viri, finančni tokovi), **dodati kolono, v kateri bodo zapisane odgovorne osebe za povezana področja**, s tem pa tudi za delne plane teh področij. V povezavi s planiranjem potrdimo, da je tako **razmišljanje o ciljih kot poteh za njihovo doseganje sestavni del planskega procesa**.

Strateški cilji so povezani s strateškim, taktični s taktičnim in operativni z operativnim planiranjem. Postavljenim ciljem in strategijam ne sledi neposredno izvajanje, temveč planiranje organizacije. V izvajanju strategij koristimo projektno organizacijo, v izvajanju strategij timsko organizacijo v okviru klasične organizacije (projektno-matrično), v operativi pa hierarhično organizacijo. Kot pomembno ugotovitev prispevka poudarimo, da je **ravnanje s postavljanjem ciljev povezano z letnim planiranjem in mora postati njegov sestavni del**, ki v največji možni meri zagotavlja smotrno izvedbo plana.

V sami izvedbi pa uveljavljamo in izvajamo strategije, taktike in operativne ukrepe. V kontroli tako kontroliramo najprej organizacijo, potem pa še omenjeno izvajanje. Izvajanje pa nas pripelje do dosežkov, izidov ali rezultatov. **Tako so cilji po eni strani vodilo planiranemu delovanju, rezultati pa so posledica dejanskega delovanja.**

V procesu ravnanja s cilji izhajamo iz problemov in prednosti. Te spremenimo v cilje, ki jih dosegajo med seboj povezani zaposleni. Za doseganje določijo ukrepe in odgovornost (vsebinsko in časovno) za njihovo izvedbo. Cilji na različnih ravneh so povezani v sistemu. Tako jih planiramo in tudi analiziramo izvedbo. Sam proces kontrole izvajanja ukrepov pokaže tudi **uspešnost dela predvsem ravnalcev različnih skupin**, oddelkov in ekip in zanje omogoča ustrezno oceno uspešnosti njihovega dela, s tem pa lahko tudi vpliva na njihovo nagrajevanje, napredovanje, izobraževanje in usposabljanje, pa tudi prekinitev delovnega razmerja.

Uporabo ravnanja s postavljanjem ciljev vidimo predvsem v taktičnem planiranju. Najbolj pomembne cilje posebej obravnavamo in zanje določamo ukrepe. Bistvena prednost ravnanja s postavljanjem ciljev je tako v razmišljanju zaposlenih o tem, kako bi dosegli zahtevne cilje, ne pa utemeljevanje, da se jih ne bo dalo doseči, in posledično v sprejemanju neustreznih planov. S postavljanjem ciljev in njihovo kontrolo tako prispevamo ne samo k boljšemu planiranju in kontroli, temveč predvsem k večji uspešnosti poslovanja.

Literatura in viri

1. Certo, Samuel C. in Certo, Trevis C. (2009). *Modern Management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Chatterjee, Sayan (2005). Core Objectives in Designing Strategy. *California Management Review*, 47 (2): 33–49.
3. Etzioni, Amitai (1984). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Daft, Richard L. in Marcic, Dorothy (2013). *Management: The New Workplace*, 9. izdaja. Australia: South-Western.
5. Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper&Row.
6. Hitt, Michael A., Black, Stewart J. and Porter, Lyman W. (2009). *Management*, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
7. Hofstede, Geert (1980). *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* *Organizational Dynamics*: Summer.
8. Likert, Rensis (1959). A Motivational Approach to Management. *Harvard Business Review*, 37(4): July–August.
9. Locke, Edwin A., Latham, Gary O. in Erez, Miriam (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13: 23–39.
10. McGregor, Douglas (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35 (3): May–June.
11. Miller, C. C. in Ireland, R. D. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-paced 21st Century. *Academy of Management Executive*, February: 19–30.
12. Možina, Stane (1972). *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba Obzorja.
13. Možina, Stane (1988). *Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji z reševanjem problemov*. Ljubljana: RCEF.
14. Možina, Stane (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Odiorne, George S. (1965). *Management by Objectives*. New York: Pitman Publishing Corporation.
16. Robbins, Stephen P. in Coulter, Mary (2009). *Management*, 10. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. Rodgers, R. in Hunter, J. E. (1991). Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, April: 322–336.
18. Rozman, Rudi (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Rozman, Rudi (1996). Kako prevesti management v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje. *Organizacija* 29 (1): 5–18.
20. Rozman, Rudi in Kovač, Jure (2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
21. Seyna, Eugen J., (1986). MBO: The Fad That Changed Management. *Long Range Planning*, 19(6), December (116–123).

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v podjetjih se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov domačih ter tujih posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil od njegove ustanovitve do leta 2016.