

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV

Ljubljana, marec 2004

NASTA PETAN

IZJAVA

Študentka Nasta Petan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudijsa Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. 3. 2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE PODJETJA	3
1.1 Ravnanje in ravnatelj	3
1.2 Funkcije ravnanja	5
1.2.1 Planiranje	6
1.2.2 Kontrola.....	8
1.2.3 Organiziranje	9
1.2.4 Vodenje	10
2 RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV	13
2.1 Opredelitev ravnanja s postavljanjem ciljev.....	13
2.2 Značilnosti ravnanja s postavljanjem ciljev	14
2.2.1 Planiranje	14
2.2.2 Kontrola.....	16
2.2.3 Organiziranje	16
2.2.4 Vodenje.....	17
2.3 Ključne razlike med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev .	18
2.4 Razvoj ravnanja s postavljanjem ciljev	19
2.5 Načini ravnanja s postavljanjem ciljev.....	21
2.6 Vloga ravnalca pri ravnanju s postavljanjem ciljev	23
2.7 Napake pri ravnanju s postavljanjem ciljev v praksi.....	24
3 POSTAVLJANJE CILJEV V PODJETJU	25
3.1 Proces postavljanja ciljev	25
3.1.1 Oblikovanje možnih ciljev.....	26
3.1.2 Izbira ciljev	27
3.1.3 Povezovanje ciljev	28
3.1.4 Primer oblikovanja in povezovanja ciljev	29
3.2 Lastnosti ciljev	31
4 RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV V PRAKSI	33
4.1 Ravnanje s postavljanjem ciljev v povezavi z letnim planiranjem	33
4.1.1 Analiza poslovanja in okolja podjetja	34
4.1.2 Predlaganje ukrepov.....	36
4.1.3 Planske tabele	37
4.2 Dokumentacija	39
SKLEP.....	41
LITERATURA	43

UVOD

V dvajsetem stoletju smo bili priča mnogim spremembam v gospodarstvu in poslovanju podjetij. Vrsto teh sprememb so povzročala podjetja v iskanju najbolj ustreznih rešitev za povečevanje svoje tekmovalnosti in uspešnosti. Spremembe je povzročalo spreminjanje ravnanja podjetij, ki so se prilagajala spremenjenemu okolju.

V prvi polovici prejšnjega stoletja je prišlo do prehoda od majhnih delavnic k množinski proizvodnji v velikih podjetjih. Na trgu je bilo majhno število različnih proizvodov. V podjetjih je bila poudarjena učinkovitost dela zaposlenih. Ti so opravljali enostavna in ponavljajoča se dela, njihovo delovanje so usmerjali nadrejeni z navodili kaj in kako naj delajo. Zahtevana je bila disciplina, zaposleni niso smeli delati po svoje, saj bi s tem otežili delo drugih in celote. Njihov položaj v podjetju je bil natančno določen z zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Značilna je bila visoka stopnja formalizacije, saj so imela podjetja precej pravil in navodil za delovanje zaposlenih. Prisotna so bila: centralizacija odločitev na zgornjih ravneh, hierarhija avtoritete in komunikacij ter vertikalna razmerja. Poudarek je bil na opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celotnega podjetja.

Postopoma je prišlo do sprememb. Proizvajalci z bistveno povečano in cenejšo proizvodnjo omogočajo kupcem večjo izbiro. Na trgu pridobivajo vedno večjo vlogo kupci, ki zahtevajo raznolike, nove proizvode. Pojavlja se veliko novosti. Okolje, v katerem delujejo podjetja, postaja bolj kompleksno in negotovo. Način ravnanja podjetja, ki smo ga poznali v začetku stoletja, ni več primeren. Hierarhična organizacija podjetja, centralizacija odločitev in avtoritativni vodja pomenijo v novih razmerah za podjetje prej oviro kot pot do uspeha.

Pred sto leti je bilo delo enostavno. Na mesta ravnalcev so napredovali dobri, izkušeni in pridni delavci. Njihova naloga je bila usklajevanje aktivnosti, kar so počeli brez večjih problemov, saj so zaradi lastnih izkušenj delo poznali bolje od podrejenih. Kasneje je delo postajalo vedno bolj kompleksno in ne več že vnaprej točno določljivo. Zaradi kompleksnosti dela nadrejeni ne more poznati dela tako dobro kot tisti, ki to delo opravlja, zato mu izkušnje niso v veliko pomoč. Ker aktivnosti vnaprej ne poznamo, tudi ni mogoče njihovo vnaprejšnje usklajevanje. Rešitev problema se skriva v usklajevanju ciljev in s tem v večji samostojnosti zaposlenih pri izbiri neposrednih dejavnosti za doseganje teh ciljev.

Kot odgovor na izzive se je ponudilo ravnanje s postavljanjem ciljev, ki mu danes lahko rečemo kar nova filozofija ravnanja. Ravnanje s postavljanjem ciljev tudi danes uporablja veliko različnih podjetij. Pristopi se lahko od podjetja do podjetja malenkostno razlikujejo ali se različno imenujejo, vendar imajo kljub temu enako bistvo - usmerjanje delovanja vseh zaposlenih k skupnemu cilju.

Namen proučevanja ravnanja s postavljanjem ciljev je usmeriti delovanje vseh zaposlenih k cilju podjetja kot celote, izboljšati odločanje z decentralizacijo, razpršitvijo na nižje ravni ter usklajevanjem ciljev zaposlenih in podjetja kot celote namesto usklajevanja tehnično razdeljenega in točno določenega dela. Namen proučevanja ravnanja s postavljanjem ciljev je torej izboljšati uspešnost poslovanja podjetja.

Cilj diplomskega dela je predstaviti ravnanje s postavljanjem ciljev kot tehniko in predvsem kot filozofijo ravnanja in povečati njegovo razumevanje. Cilja sta tudi prikaz razvoja ravnanja s postavljanjem ciljev ter prikaz primera praktične uporabe obravnavanega pristopa.

Prvo poglavje opredeljuje ravnanje in predstavlja štiri funkcije oziroma faze ravnalnega procesa, med katere sodijo planiranje, kontrola, organiziranje in vodenje. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi ravnanja s postavljanjem ciljev in njegovega razvoja ter opisu razlik med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev. Del poglavja obravnava tudi vlogo ravnalca. V tretjem poglavju so obravnavani cilji, ki so pri ravnanju s postavljanjem ciljev ključnega pomena. Poudarek je na samem postavljanju ciljev, ki je jedro ravnanja s postavljanjem ciljev. Da bi postavljeni cilji dosegli svoj namen in uspešno usmerjali delovanje zaposlenih, morajo imeti določene lastnosti, ki so ravno tako predstavljene v tem poglavju. Četrto poglavje pa je namenjeno prikazu praktične uporabe ravnanja s postavljanjem ciljev na primeru letnega planiranja ter dokumentacije, ki nam je pri tem v pomoč. Diplomsko delo je zaključeno s povzetkom ključnih ugotovitev, ki so rezultat proučevanja ravnanja s postavljanjem ciljev.

Že v uvodu je treba opozoriti na nejasnosti in razlike, ki se v slovenski literaturi in strokovni javnosti pojavljajo pri poimenovanju ravnanja s postavljanjem ciljev. Splošen angleški izraz zanj je »management by objectives«. Nekateri prevajajo ta izraz v slovenski jezik kot vodenje s cilji, ciljno vodenje ali pa kar menedžment s cilji. Težave povzroča angleška beseda »management«, ki jo je zelo težko prevesti tako v slovenski kot v kak drug jezik.

Beseda »management« označuje funkcijo, ljudi, ki funkcijo opravljajo, in tudi vedo, ki je predmet njenega proučevanja. Nekateri jo nadomeščajo z besedami poslovanje, upravljanje, organiziranje ali vodenje, ki vsebinsko niso ustrezne (Rozman, 1996, str. 5-18).

Upravljanje (angl. governance) pomeni razpolaganje z lastnino oziroma lastniško odločanje o poslovanju z namenom zaščititi interese lastnikov. Upravljanje in »management« sta dva vsebinsko različna procesa, ki ju opravljajo različni organi. Upravljanje je v pristojnosti lastnikov podjetja, ravnanje pa v pristojnosti agentov lastnikov oziroma »managerjev«.

Vodenje (angl. leadership) je samo ena od funkcij »managementa« in »management« sam. Pomeni sposobnost vplivati na zaposlene, da delujejo v želeni smeri doseganja ciljev. Moč vodje izhaja predvsem iz njega samega, medtem ko moč »managerja« izhaja iz njegovega položaja v podjetju.

Poslovanje pomeni vodenje poslov, pri »managementu« pa se srečujemo tudi z vodenjem ljudi. Beseda poslovanje se je uporabljala v obdobju samoupravljanja, ko so bili lastniki podjetja delavci sami in jih že po predpostavki ni bilo treba voditi in spodbujati, da bi dosegli cilj. »Manager« je imel tako le funkcijo usklajevanja tehnično razdeljenega dela.

Beseda »management« je v diplomskem delu nadomeščena z besedo ravnanje. Poimenovanje ravnanje in ravnatelj je nastalo že pred vojno, kasneje ga je v svojih delih uporabljal Lipovec, za njim pa tudi Rozman in Mihelčič. Beseda ravnanje je vsebinsko primerna, saj v organizacijskem smislu ne pomeni ničesar drugega, kot je to problem pri uporabi besed upravljanje in vodenje. Pri vsem tem pa je bistvenega pomena to, da besedo vsebinsko razumemo.

1 RAVNANJE PODJETJA

1.1 Ravnanje in ravnatelj

Ravnanje je ena od treh temeljnih organizacijskih funkcij. Zanj je značilno, da neposredno ne prispeva k proizvodom in storitvam, pač pa zagotavlja smotrno delovanje izvajalcev. Drugi dve organizacijski funkciji sta upravljanje in izvedba.

Če je v podjetju zaposlen samo lastnik, potem le-ta sprejema vse odločitve v podjetju in jih tudi izvaja. Če lastnik zaposli poleg sebe še nekaj ljudi, ponavadi sam prevzame odločanje o celotnem poslovanju podjetja in usklajevanje, izvedbeno funkcijo pa prepusti zaposlenim. Govorimo o ločitvi upravljalvske in izvedbene funkcije. Tu ravnalna funkcija še nima samostojne vloge in je praviloma še neposredno del upravljanja. Z nadaljnjim večanjem podjetja lastniki opuščajo neposredno delo in se posvečajo predvsem upravljanju s svojo lastnino. Rast podjetja zahteva usklajevanje dela in usmerjanje zaposlenih, ki je vedno bolj kompleksno in zahtevno, kar pripelje do ločitve lastnine od poslovanja. Lastniki še upravljajo svojo lastnino, ne ravnajo pa več podjetja. To prepustijo najetim, plačanim uslužbencem, ki jim pravimo ravnatelji. Na tem mestu pa že govorimo o ločitvi med ravnanjem, upravljanjem in izvedbo.

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki (Lipovec, 1987, str. 136):

- a) omogoča, da - zaradi tehnične delitve dela - ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična opredelitev ravnanja),
- b) vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena opredelitev ravnanja) in
- c) to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna opredelitev ravnanja).

Lipovec v svoji opredelitvi loči tri vidike ravnanja. Ravnanje je glede na tehnični vidik usklajevanje tehnično razdeljenega dela in njegovo ponovno povezovanje v celoto. Pri tem usklajujemo posamezne aktivnosti oziroma delovne naloge v združeno in skladno akcijo. Namen ravnanja je doseči, da bo delo smotrno izvedeno s strani drugih. V času, v katerem so edina stalna stvar spremembe, vse aktivnosti v podjetju niso vnaprej poznane in tudi ni možno njihovo vnaprejšnje usklajevanje. Namesto aktivnosti zato usklajujemo cilje. Bistvo ravnanja s postavljanjem ciljev je prav usklajevanje ciljev.

Družbeni vidik govori o tem, da ravnanje oziroma ravnatelj podjetja prejme odgovornost, avtoriteto in zadolžitve od lastnikov podjetja. Ravnatelji so agenti lastnikov, katerih cilje morajo uresničiti. Ravnatelji prejeto nalogo in oblast delegirajo ravnalcem na ravni pod njimi. Le-ti morajo s svojim delom prispevati k uresničenju temeljnega cilja podjetja, ki je pravzaprav cilj lastnikov in je družbeno-ekonomsko določen. Cilji enot podjetja so podrejeni cilju podjetja kot celote.

Procesni vidik govori o sestavljenosti ravnanja iz procesov planiranja, uveljavljanja in kontroliranja. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev je poudarek predvsem na planiranju in kontroli. Planiranju ciljev in poti za njihovo doseganje sledi izvedba, tej pa kontroliranje uresničevanja ciljev.

Nosilec ravnalne funkcije je ravnatelj. Le-ta prejema svojo nalogo in oblast od upravljalcev oziroma lastnikov podjetja, katerih zaupniški organ je. Bistvo njegovega dela je usklajevanje oziroma koordinacija. Pri tem je mišljeno tako usklajevanje tehnično razdeljenega dela kot usklajevanje zaposlenih in razmerij med njimi ter zlasti usklajevanje razmerij med cilji.

Ravnatelj nosi pri svojem delu dvojno odgovornost. Za celotno poslovanje odgovarja tako lastnikom podjetja, od katerih je dobil pooblastilo za svoje delo, kot tudi zakonom. Lastnikom odgovarja za celotno poslovanje podjetja in ne samo za svojo delovno nalogo. Ravnatelj del svojih dolžnosti prenaša na sodelavce na nižjih ravneh v procesu delegiranja oziroma pooblaščenja.

Ločimo tri osnovne ravni ravnanja:

- nižji ravnalci so neposredno odgovorni za izvedbo oziroma proizvodnjo in največ časa porabijo za usklajevanje dela delavcev (na primer oddelkovodja, delovodja, nadzornik delovnega procesa in podobno),
- srednji ravnalci so odgovorni za usklajevanje dela nižjih ravnalcev in so največkrat odgovorni za posamezno poslovno funkcijo, organizacijsko enoto ali področje (na primer vodja nabave, direktor sektorja za marketing in podobno) in
- ravnatelj oziroma višji ravnalec je odgovoren za celotno poslovanje podjetja in opredeljuje vizijo, poslanstvo in cilje za celotno podjetje.

Zaposleni, ki ne sodelujejo v ravnanju, so izvajalci. Ti neposredno delujejo za doseg uporabne vrednosti.

1.2 Funkcije ravnanja

Vsebino procesa ravnanja, katerega bistvo je usklajevanje, predstavljajo štirje temeljni podprocesi oziroma štiri funkcije ravnanja. Usklajevanje nalog in dejavnosti ni posebna funkcija ravnanja, saj je nenehno prisotno v ravnalnem procesu. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev namesto nalog in dejavnosti usklajujemo cilje.

Rozman in soavtorja navajajo štiri funkcije ravnanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 73):

- planiranje, ki pomeni postavljanje ciljev, vnaprejšnje zamišljanje poslovanja in preprečevanja problemov,
- kontrolo, s katero spremljamo poslovanje, ugotavljamo razlike med dejanskim in želenim stanjem ter vzroke za to ter na podlagi tega sprejmemo primerne ukrepe,
- organiziranje, ki pomeni vzpostavljanje razmerij med ljudmi in oblikovanje organizacijske strukture, in
- vodenje, ki je vplivanje na zaposlene, da sodelujejo pri doseganju skupnega cilja.

Med navedenimi funkcijami ne moremo potegniti jasne ločnice, saj se med seboj prepletajo, a so v različnih primerih različno poudarjene. Tudi ni nujno, da se opravljajo zaporedno. V resnici se velikokrat opravljajo istočasno. Razstavljanje procesa ravnanja uporabimo samo pri proučevanju teh funkcij oziroma podprocesov. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev sta posebej pomembni funkciji planiranje in kontrole.

1.2.1 PLANIRANJE

Planiranje je ena najpomembnejših funkcij ravnanja. Je odločanje o poslovanju v sedanosti, ki bo imelo posledice v prihodnosti. Za podjetje je bistvenega pomena, saj brez njega ne bi vedeli, kaj želimo doseči in kako bomo to dosegli. Planiranje je vnaprejšnje določanje ciljev, ki izhajajo iz podjetja kot celote in naj bi jih podjetje v prihodnosti doseglo, ter načinov oziroma poti za njihovo doseganje. Planiranje teh ciljev in poti je v rokah ravnatelja, ki je odgovoren za uresničitev ciljev poslovanja.

Rozman (1993, str. 24) pravi, da je »planiranje proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: z zaželenim rezultatom oziroma cilji in s potmi za dosego le-tega«.

Lipovec (1983, str. 342) opredeljuje planiranje »kot po določenih kriterijih iskanje možnih poti za poslovanje podjetja, izbiro določene poti, ki se pojavlja kot naloga poslovanja, ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge opravili v prihodnjem obdobju na podlagi predvidevanja prihodnjih okoliščin«.

Iz vseh navedenih opredelitev sledi, da gre za vnaprejšnje zamišljanje delovanja podjetja z namenom, da bi bilo le-to čim bolj uspešno.

Poznamo štiri faze v procesu planiranja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83-84):

- analiza poslovanja, ki se začneja z oceno poslovanja, se konča z diagnozo in nam pokaže prednosti in slabosti v poslovanju,
- analiza in predvidevanje okolja, ki odkriva nevarnosti okolja in tudi možnosti, ki jih okolje podjetju ponuja,
- določanje poslovnih ciljev, ki pomeni opredelitev temeljnega cilja poslovanja, vizije in poslanstva podjetja ter okvirnih in podrobnih ciljev, in
- določanje poti za doseganje ciljev, ki so razdeljene na strategije, taktike in operativne ukrepe.

Analiza poslovanja in analiza okolja nam na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti razvoja omogočata smotrno odločanje o prihodnjem poslovanju podjetja. Od ugotovitev omenjenih analiz je odvisno, katere cilje in poti do njih bomo izbrali. Ugotovitve so torej izhodišče za določanje ciljev poslovanja. Le-ti bodo temeljili na izrabi prednosti podjetja in ponujenih možnosti razvoja ter na reševanju težav pri poslovanju in izogibanju nevarnosti okolja, v katerem podjetje deluje.

Ena od možnih delitev deli planiranje poslovanja na (Rozman, 1993, str. 60):

- strateško planiranje, ki je za podjetje velikega pomena predvsem zaradi njegovih dolgoročnih posledic in določa prihodnje delovanje podjetja kot celote,
- taktično planiranje (v podjetjih najbolj pogosto imenovano letno ali predračunsko planiranje), ki poskuša doseči čim boljše delovanje podjetja kot celote na izbrani poti, in
- operativno planiranje, ki poskrbi za izvedbo strategij in taktik v procesu sprotnega planiranja, izvedbe in kontrole poslovnih funkcij.

Izdelava strateškega plana je celovit projekt, ki je za podjetje življenjskega pomena in katerega planski horizont je daljši od enega leta. Strateški plan nam pove le, kaj bo moralo narediti podjetje kot celota, ne pa tudi kdo bo kaj naredil. Strateški plan ni podroben in je le podlaga za taktično planiranje. Operativno planiranje pa je vezano na poslovne funkcije, ki so v operativnih planih razmeroma samostojne. Pri letnem planiranju postavljamo cilje za podjetje kot celoto, ki so jim cilji poslovnih funkcij podrejeni. Ti cilji so tudi že precej podrobno določeni. Ravnanje s postavljanjem ciljev je torej uporabljeno predvsem v povezavi s taktičnim oziroma letnim planiranjem, kjer planiramo poslovanje za naslednje koledarsko leto.

1.2.2 KONTROLA

Kontrola je po svoji definiciji ugotavljanje odklonov doseženega od planiranega, ugotavljanje vzrokov odklonov in korektivno ukrepanje. Je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide s planiranimi ter odločajo o morebitnih ukrepih (Možina et al., 1994, str. 207). Kontrola je nujno potrebna, saj brez kontroliranja ne vemo, ali delujemo v pravi smeri ali ne. Njen namen je, da delovanje poteka v skladu s planom.

Faze kontrole so:

- pregledovanje in ocenjevanje opravljenega dela,
- ugotavljanje odstopanj od planiranega,
- ugotavljanje vzrokov za odstopanja in
- ukrepanje v smeri doseganja plana.

Glede na sprotnost kontrole ločimo tri vrste kontrole:

- Predhodna kontrola pomeni preprečevanje vzrokov odstopanj od planiranega. Vendar pa to po definiciji spada še v planiranje, tako da to ni prava kontrola.
- Sprotna kontrola omogoči odstranitev odstopanj dovolj zgodaj in dokaj enostavno. Če je kontrola res sprotna, so popravki v tem primeru manj obsežni, kot na primer manjša prilagajanja delovanja. Če kontrola zaostaja za ostalim delovanjem, pa so lahko potrebni tudi obsežnejši ukrepi, kot na primer popravki plana in cilja.
- Naknadna kontrola ne more več vplivati na delovanje in izpolnjevanje trenutnega plana. Njene ugotovitve lahko upoštevamo le pri novem planu. Spet preidemo na planiranje.

Vidimo lahko, da obstaja med kontrolo in planiranjem močna povezanost. Oba procesa se med seboj precej prepletata, zato tudi nekateri avtorji oba procesa združujejo v eni sami funkciji - v kontroli, ki vključuje tudi planiranje.

Drucker (1974, str. 218) opozarja, da mora kontrola pomeniti kontrolo dela in ne kontrole delavca. Kontrola naj bo orodje delavca in ne njegov gospodar. Kadar delavec posveča kontroli več časa kot svojemu primarnemu delu, potem je kontrola pretirana. Velja tudi načelo, da morajo biti stroški kontrole manjši od koristi, ki jih le ta prinaša.

Glede na predmet kontrole ločimo:

- kontrolo delovanja drugih in
- kontrolo lastnega delovanja.

Lipovec (1987, str. 245-248) smatra, da je kontrola nadrejenega nad delovanjem podrejenega primarna oblika kontrole in poteka enosmerno - navzdol. Vendar pa take oblike kontrole v današnjih podjetjih skorajda ni več. Tovrstna kontrola pomeni, da ima edino besedo nadrejeni, medtem ko podrejeni nima nobene veljave. Tako v realnosti zasledimo tudi drugosmerno - navzgorjo kontrolo. Pri tej kontroli podrejeni ugotavlja, ali so njegova pričakovanja v zvezi z nadrejenim uresničena. Ugotavlja, ali so nagrade ustrezne glede na njegovo delovno obremenitev in njegove cilje, ter preverja, ali je njegovo razmerje s podjetjem še v okviru sprejemljivosti.

Ločimo tri nivoje oziroma stopnje kontrole, kjer (Možina, 1972, str. 205 -206):

- vsak sam spremlja svoje delovanje in svoje rezultate, ki jih primerja s pričakovanimi ter ugotavlja, kaj je in kaj ni napravil (samokontrola),
- vsak nadrejeni spremlja rezultate podrejenih in se z njimi občasno pogovori, prediskutira probleme, jim nudi pomoč ter jim pomaga pri premagovanju ovir,
- določena služba v podjetju vodi kartoteko vseh ciljev, njihovih vsebin in rokov uresničitve ter od časa do časa izdela analizo o doseženih rezultatih, ki med drugim služi tudi za nagrajevanje zaposlenih.

Kontrola je dvoumna beseda. Predstavljati bi morala pozitiven proces, katerega naloga je zagotavljati delovanje v skladu s planiranim in bi morala biti kot taka v interesu vseh zaposlenih. Lahko pa pomeni tudi prevlado, premoč ene osebe nad drugo in možnost manipuliranja z zaposlenimi. Pomemben prispevek ravnanja s postavljanjem ciljev je ta, da ne moremo zamenjati ravnanja s samokontrolo z ravnanjem s premočjo.

1.2.3 ORGANIZIRANJE

V fazi planiranja poslovanja smo planirali samo poslovni proces v površinskem delu, torej v izvajanju. Plan, ki se nanaša na podjetje, pa dejansko izvajajo posamezniki. Da bi od plana poslovanja prešli na izvedbo in plan uresničili, moramo planirati zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto posameznikov. To pomeni, da moramo najprej planirati organizacijo oziroma organizacijsko strukturo, ki jo planiramo v fazi organiziranja.

Zadolžitev, odgovornost in avtoriteta posameznikov morajo biti med seboj usklajene. Med njimi se vzpostavijo razmerja, ki jih uravnava organizacijsko načelo, ki pravi, da mora obsegu zadolžitev ustrezati obseg odgovornosti, obsegu obeh pa obseg oblasti. Pravimo, da je organizacija »sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj,

družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja« (Lipovec, 1987, str. 34-35). Zagotavljanje smotrnosti je potrebno v organizacijskih procesih planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

Organiziranje pomeni vzpostavljanje organizacije oziroma prej omenjenih razmerij in sestavov razmerij, ki so povezani v organizacijski strukturi. Organiziranje je proces zagotavljanja obstoja podjetja, posebnih značilnosti podjetja ter smotrnega delovanja in uresničevanja ciljev podjetja. Je dajanje oblike vsebini.

Organizacijska struktura je »formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja« (Možina et al., 1994, str. 373). Položaj vsakega posameznika v organizacijski strukturi je določen z njegovo zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev moramo jasno opredeliti, kdo je zadolžen in odgovoren za uresničitev posameznega cilja, ter določiti njegovo avtoriteto oziroma oblast. Jasno mora biti, kdo je prevzel določeno dolžnost in bo nosil posledice opravljanja le-te.

1.2.4 VODENJE

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih ljudi, da delujejo v želeni smeri. Vodenje v širšem pogledu pomeni kadrovanje ljudi, komuniciranje z njimi, njihovo motiviranje za delo in vodenje v ožjem pomenu.

Kadrovanje lahko smatramo kot del vodenja ali pa kot poslovno funkcijo. V organizacijskem pomenu nam kadri pomenijo nosilce razmerij, ki sestavljajo organizacijo, ki zagotavlja poslovanje. V poslovnem pomenu pa nam kadri pomenijo temeljni del podjetja. Temeljni elementi kadrovanja so iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198).

Komuniciranje pomeni proces prenosa informacij oziroma sporočil po komunikacijskem kanalu, ki ga sproži oddajnik in zaključi sprejemnik. Sporočila so lahko neverbalna, ustna ali pisna. Komunikacije so lahko formalne oziroma povezane z ravnalno strukturo in izhajajo iz vlog zaposlenih v podjetju ali pa neformalne oziroma spontane. Komuniciranje je lahko enosmerno ali dvosmerno. Enosmerno

komuniciranje pomeni zgolj prenos sporočila od oddajnika k sprejemniku brez povratne zveze oziroma sprejemnikovega odgovora na sporočilo. Uspešno komuniciranje mora biti dvosmerno, kjer ima sprejemnik možnost posredovati oddajniku povratno informacijo, mu sporočiti, da je sporočilo sprejel in kako ga je razumel.

Na pomembnost komuniciranja je opozoril tudi Likert (1959, str. 75-82), ki v svoji raziskavi ugotavlja, da podrejeni menijo, da nadrejeni ne razumejo njihovih težav, medtem ko nadrejeni menijo, da jih. Ta problem se pojavlja na vseh hierarhičnih stopnjah, še posebej na nižjih ravneh. Za uspešno doseganje postavljenih ciljev je potrebno razumevanje ciljev in nalog zaposlenih na vseh ravneh.

Motiviranje je »zbujanje potreb ali zavest o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev in vodi k usklajenemu delovanju ljudi« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236-237). Je usmerjanje aktivnosti zaposlenih v želeno smer. Motivacija za delo je tisto, zaradi česar ljudje delujejo v smeri doseganja svojih ciljev in ciljev podjetja. Pomembni motivacijski dejavniki so tudi cilji, ki sprožajo usmerjeno delovanje ljudi. Dosežen cilj zadovolji potrebo, povzroči olajšanje in zmanjša napetost.

Teorijo motivacije je med prvimi utemeljil Maslow, ki je potrebe razvrstil v pet hierarhično razporejenih skupin, ki si od najnižjih do najvišjih sledijo tako: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Ko zadovoljimo potrebe na najnižji stopnji, se začno oglašati potrebe na višji stopnji. Motivira nas le nezadovoljena potreba.

Eno izmed pomembnih motivacijskih teorij je razvil tudi Herzberg, ki je motivacijske dejavnike razdelil na dve skupini. Prvo skupino predstavljajo higieniki, ki prispevajo k nezadovoljstvu pri delu in ustvarjajo osnovo za uspešno delovanje druge skupine motivacijskih dejavnikov, ki jih imenujemo motivatorji. Medtem ko higieniki temeljijo predvsem na najnižjih, to je fizioloških potrebah, pa motivatorji izhajajo iz višjih potreb.

Drucker (1986, str. 297) meni, da je odgovornost najbolj učinkovit motivacijski dejavnik. Ob tem ko zaposleni sodeluje pri postavljanju ciljev, prevzema nase tudi odgovornost za njihovo uresničitev. Zaposleni postanejo odgovorni za uresničitev postavljenih ciljev in so glede na to tudi nagrajeni ali kaznovani.

Pomembna značilnost ravnanja s postavljanjem ciljev je, da morajo biti ljudje usmerjeni k ciljem dela in ne zgolj k izvrševanju dela. Poudarek ni na delovanju, temveč na doseganju ciljev. Način vodenja s postavljanjem ciljev omogoča, da je zaposleni nagrajen za dosežen cilj oziroma za delo, ki ga dejansko opravi, in ne za delo, ki bi ga glede na opis delovnega mesta moral opraviti.

Vodenje v ožjem pomenu se nanaša na način dela vodij. Pomeni sprožiti delovanje zaposlenih, da bodo izvedli zamišljeno delo in dosegli postavljene cilje. Ločimo dva stila vodenja:

- Avtoritativni vodja je usmerjen vase in se pri usmerjanju zaposlenih naslanja na svoj hierarhični položaj v organizacijski strukturi. Sam postavlja cilje in sam odloča. Komunicira le navzdol z dajanjem navodil. Delovanje zaposlenih je omejeno le na izpolnjevanje ukazov. Tak stil vodenja je lahko uspešen le v kriznih situacijah, v drugih primerih pa je velika ovira uspešnemu delovanju podjetja.
- Participativni vodja zaposlenim omogoča, da sodelujejo tako pri postavljanju ciljev kot pri odločanju. Na tak način omogoči, da se zaposleni poistovetijo s cilji in čutijo večjo odgovornost do njihove izpolnitve. Tak stil vodenja je veliko bolj zahteven, zato pa tudi veliko bolj uspešen. Pri vodenju se opira na osebnostno in strokovno avtoriteto in ne na hierarhično.

O stilih vodenja govori tudi McGregorjeva teorija X in teorija Y. Medsebojno, vzajemno sodelovanje med ravnalcem in njegovimi sodelavci, še posebej podrejenimi, je odvisno od njegovega mišljenja glede vedenja ljudi. Teorija X pravi, da ljudje že po naravi ne marajo dela, se izogibajo odgovornosti, niso prizadevni, nimajo želje po napredovanju, niso ustvarjalni in niso sposobni sami reševati problemov, ki nastajajo pri delu. Motivira jih predvsem zagotovljen stalni zaslužek. Ravnalec smatra, da podrejenim ne more zaupati, zato bo vztrajal pri kontroli in strogem nadzoru, doslednem upoštevanju pravil ter grožnjah s kaznimi. Teorija Y nasprotno pravi, da ljudje radi delajo, radi vlagajo svoj trud v uresničevanje ciljev, radi sprejemajo in celo sami iščejo odgovornost. Motivirajo jih potrebe po spoštovanju in samouresničitvi. Na podlagi teh predpostavk lahko uspešnost dodatno izboljšamo s sodelovanjem zaposlenih pri odločanju. Participativni vodja se bo tako ravnal po teoriji Y.

2 RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV

2.1 Opredelitev ravnanja s postavljanjem ciljev

Klasično razumevanje ravnanja podjetja je veljalo za razmere, kjer si ravnatelj zamisli celotno poslovanje podjetja in določi, katere aktivnosti bo kdo opravil, da bodo le-te usklajene med seboj. Vendar pa je danes delo preveč kompleksno, da bi bile vse aktivnosti vnaprej natančno določljive. Ravnatelj tako ob nepoznavanju vseh podrobnosti dela izvajalcev namesto njihovih aktivnosti usklajuje cilje. Ravnanje s postavljanjem ciljev je torej način ravnanja z značilnostmi, ki bodo prikazane v nadaljevanju poglavja.

Ravnanje s postavljanjem ciljev je v preteklih petdesetih letih obravnavalo veliko število avtorjev. Glede na njihova zanimanja za različna vprašanja, ki se nanašajo na ravnanje, so se pojavile različne definicije omenjenega pristopa.

Drucker (1989, str. 119) opredeljuje ravnanje s postavljanjem ciljev kot usmerjanje delovanja zaposlenih k doseganju skupnega cilja celotnega podjetja. Vsak zaposleni prispeva nekaj drugega, vendar pa morajo vsi skupaj prispevati k skupnemu cilju. Njihovo delovanje mora biti usmerjeno v isto smer in njihovo sodelovanje mora zgraditi celoto in doseči skupni cilj.

Mali (1972, str. 1) definira ravnanje s postavljanjem ciljev kot strategijo planiranja in doseganja rezultatov v smeri kot to želi ravnatelj. Ta hkrati uresničuje cilje in zadovoljuje posameznika. Poudarjeno je strateško planiranje in zadovoljstvo zaposlenih.

Odiorne (Rozman, 1993, str. 133) smatra ravnanje s postavljanjem ciljev kot proces, v katerem nadrejeni in podrejeni ravnalci skupaj postavijo cilje in za vsakogar določijo odgovornost ter pričakovane rezultate. Le-te kasneje uporabijo kot merilo pri ocenjevanju prispevkov vsakega od njih k skupnemu cilju.

Hughes (Mali, 1986, str. 33) pravi, da ravnanje s postavljanjem ciljev zaposlenim predstavi cilje podjetja in jim omogoči, da pomembno prispevajo k uresničenju letih. Poistovetenje svojih ciljev s cilji podjetja zaposlene motivira k delovanju, saj bodo ob doseženih ciljnih podjetja doseženi tudi njihovi lastni cilji. Poudarjen je predvsem motivacijski vidik.

Albrecht (Mali, 1986, str. 33) meni, da je ravnanje s postavljanjem ciljev vzorec vedenja ravnatelja, ki s pomočjo dela zaposlenih vodi podjetje v prihodnost.

2.2 Značilnosti ravnanja s postavljanjem ciljev

Ravnanje s postavljanjem ciljev nekateri avtorji obravnavajo ločeno od ravnanja, kar pa ni smiselno, saj ne gre za dva vzporedna procesa. Gre za en sam proces, sestavljen iz faz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, pri katerem lahko poudarimo različne lastnosti. Ravnanje s postavljanjem ciljev predstavlja način razmišljanja z določenimi lastnostmi, ki ga uporabimo pri ravnanju podjetja.

Klasično ravnanje in ravnanje s postavljanjem ciljev imata veliko skupnih lastnosti, prav tako pa je med njima tudi veliko razlik. Ravno razlike med njima so tiste, zaradi katerih je slednji pristop množično uporabljan in tako uspešen.

2.2.1 PLANIRANJE

Pri ravnanju s postavljanjem ciljev gre pri funkciji planiranja za planiranje ciljev, ki poteka skozi naslednje tri zaporedne faze:

1. Najprej postavimo cilje, ki morajo biti jasno določeni in razumljivi preden začnemo kakršnokoli drugo aktivnost. Planiranje med drugim pomeni tudi izbiranje med različnimi možnostmi delovanja. Če ne bi imeli postavljenih ciljev, ne bi mogli izbirati med danimi možnostmi, saj sploh ne bi vedeli, kaj želimo. Da bi planirali, moramo najprej vedeti, kaj sploh planiramo. Postavitev ciljev je torej nujno prva faza v procesu planiranja ciljev.

Postaviti moramo:

- cilje podjetja kot celote (npr. dobiček, ohranitev podjetja itd.) in
- cilje enot v podjetju (npr. stroški, prihodki, plačilna sposobnost, tržni delež itd.).

Uskladitev ciljev podjetja kot celote in ciljev enot v podjetju je ponavadi zahtevna, vendar nujna naloga. Ciljem podjetja kot celote so cilji enot podrejeni, zato te prilagajamo višjim ciljem.

Cilje postavljamo na podlagi rezultatov PSPN analize (kratica je sestavljena iz začetnih črk štirih izrazov: Prednosti, Slabosti, Priložnosti in Nevarnosti), v kateri analiziramo poslovanje in okolje poslovanja podjetja. Ugotovljene priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti predstavljajo podlago za postavljanje ciljev podjetja, pa tudi ciljev enot.

2. V naslednjem koraku, še boljše sočasno, opredelimo poti, kako te cilje doseči. Ravno tako kot cilji so pomembni tudi ukrepi za doseganje le-teh. Opredeliti moramo naloge za posamezne zaposlene, področja ali enote. Določiti moramo, kdo je odgovoren, kaj mora narediti in seveda do kdaj mora to narediti. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev odločitev, kako stvar naredimo, prepustimo sodelujočim posameznikom. Vsak zaposleni si lahko sam organizira delo, pomembna je pravočasna uresničitev cilja. Jasno moramo opredeliti zadolžitev, odgovornost in avtoriteto posameznikov.
3. Ukrepi, opredeljeni v drugem koraku, lahko postanejo delni cilji oziroma novi cilji zaposlenih. Delni cilji so specifični načrti posameznih zaposlenih za doseganje predvidenih rezultatov.

Razlika med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev je v načinu postavljanja ciljev. Za klasično ravnanje je značilno, da cilje postavlja nadrejeni, ki navzdol delegira dolžnosti in odgovornosti. Avtoritativno delegiranje ciljev je lahko organizacijsko zelo uspešno, z vidika uresničevanja ciljev pa precej neučinkovito. Če zaposleni vsiljenih ciljev ne razumejo, jih le-ti ne bodo uspešno motivirali. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev pa nadrejeni in podrejeni cilje določijo skupaj. S tem, ko zaposlenim omogočijo, da sodelujejo pri postavljanju ciljev, bodo naredili vse, da bi ta cilj tudi dosegli. Obenem s tem pristopom zagotovimo tudi pozornost zaposlenih. Prav to skupno postavljanje ciljev je tisto, kar loči obravnavan pristop od drugih in omogoča uspešno delovanje podjetja.

Odgovornost za planiranje pri klasičnem ravnanju nosi ravnatelj podjetja, pri ravnanju s postavljanjem ciljev pa je odgovornost za planiranje na vseh ravneh, saj so bile vse ravni v planiranje tudi vključene. Pri tem niso le dajali idej in predlagali rešitev, kot je to značilno za klasično ravnanje, temveč so sodelovali tudi pri odločanju. Šele uresničitev ciljev na nižji ravni omogoča uresničitev ciljev na višji ravni. Tako so za cilje višje ravni odgovorni tudi ravnalci na nižjih ravneh, in sicer s tem, da so odgovorni za uresničitev svojega cilja, ki bo prispeval k uresnitvi cilja višje ravni. Za uresničitev cilja podjetja, ki je rentabilnost, je odgovoren tudi ravnatelj proizvodne funkcije, ki je skupaj z ostalimi ravnatelji poslovnih funkcij in

ravnateljem podjetja sodeloval pri postavljanju ciljev. Odgovoren je za zmanjšanje stroškov proizvodnje, kar bo posledično pozitivno vplivalo na povečanje rentabilnosti.

2.2.2 KONTROLA

Drucker (1974, str. 439-441) je ravnanje s postavljanjem ciljev poimenoval »ravnanje s postavljanjem ciljev in samokontrolo«. Ena od pomembnih značilnosti tega pristopa naj bi bila prav možnost, da ravnalec sam kontrolira svoje delovanje. Samokontrola naj bi pomenila večjo motivacijo, željo po najboljših in ne le zadovoljivih rezultatih. Kasneje so besedo samokontrola izpustili, saj je kontrola že sama po sebi vključena v ravnanje kot ena od funkcij ravnanja. Drug razlog pa je v premajhnem vsebinskem poudarjanju pomena kontrole. Čeprav je beseda samokontrola v diplomskem delu izpuščena, je potrebno poudariti njen pomen.

Namen samokontrole je tudi osebno ocenjevanje uspešnosti delovanja (McGregor, 1957, str. 89-94). Na koncu obdobja, za katerega so si zaposleni postavili cilje, kontrolirajo, ali so bili ti cilji uresničeni in na podlagi teh ugotovitev ocenjujejo svojo lastno uspešnost. Lastno ocenjevanje uspešnosti pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj omogoča spoznati tudi lastne prednosti in sposobnosti. Zaposleni lahko na tak način sami spoznajo, kje morajo izboljšati svoje delovanje in na katerem področju morajo dodatno razviti svoje znanje. V nasprotju kontrola in ocenjevanje uspešnosti od zgoraj povzročata frustracijo in odpor podrejenih, saj v večini primerov izpostavita le slabosti zaposlenih in zelo redko delujeta spodbudno.

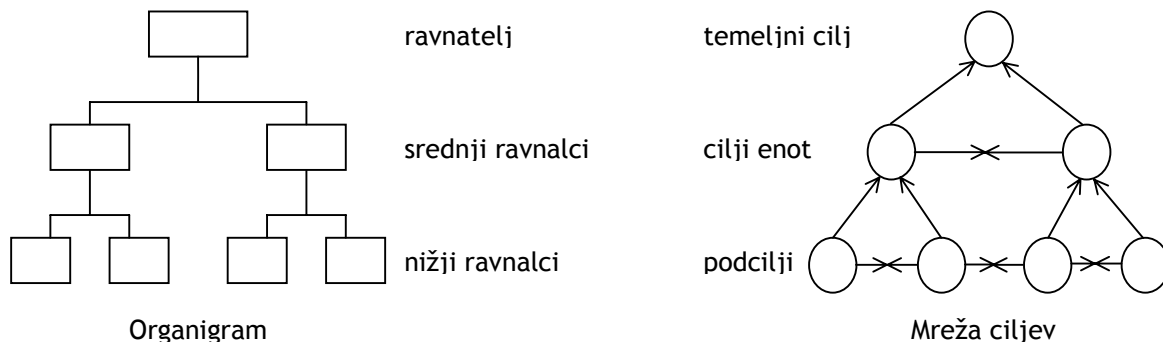
Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za samokontrolo, so poznavanje ciljev, sposobnost merjenja lastnega delovanja glede na postavljene cilje, jasna merila in pravočasen dostop do informacij, ki jih ravnalec potrebuje za merjenje svojega delovanja. Povratno informacijo o svojem lastnem delu mora dobiti ravnalec sam in ne njegov nadrejeni. Povratna informacija mora biti sredstvo samokontrole in ne orodje kontrole od zgoraj ali celo manipulacije.

2.2.3 ORGANIZIRANJE

Ena od pomembnih razlik med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev je v strukturi. Ravnanje s postavljanjem ciljev se nagiba k ustvarjanju dinamične mreže, kjer so povezave med ravnalci odvisne od povezav ciljev, planov,

komunikacij in podobno. Klasično ravnanje pa nasprotno teži k statični strukturi, kjer je pomembna avtoriteta, hierarhičen položaj, kontrola in podobno.

Slika 1: Strukturi pri klasičnem ravnanju in ravnanju s postavljanjem ciljev



Vir: Mali, 1972, str. 27.

Statični organigram klasičnega ravnanja in dinamična mreža ciljev ravnanja s postavljanjem ciljev sta prikazana na sliki 1. Razlika med obema strukturama je tudi v pomembnosti timskega dela pri graditvi mreže ciljev in kasneje pri uresničevanju postavljenih ciljev.

2.2.4 VODENJE

Za ravnanje s postavljanjem ciljev je značilen participativni stil vodenja, ki ga v svoji teoriji Y opisuje tudi McGregor. Participacija pomeni sodelovanje vseh ravni ravnanja v procesu odločanja. Participativni vodja spodbuja zaposlene, naj sodelujejo pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničenje. To omogoči zaposlenim, da se poistovetijo s cilji podjetja oziroma omogoči integracijo njihovih lastnih ciljev s cilji podjetja. Zaposleni so posledično bolj motivirani za delo, saj svojo energijo mnogo lažje usmerijo k lastnemu kot k tujemu ali vsiljenemu cilju. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev pomembno vpliva na stopnjo angažiranosti in vodi k večji uspešnosti tako posameznika kot podjetja.

Komunikacijski proces pri ravnanju s postavljanjem ciljev omogoča prenos informacij navzgor in navzdol. Tu ne gre za tipične vertikalne komunikacije v smislu ukazov, ki jih navzdol sporočajo nadrejeni, in poročil o izvedbi nalog, ki jih navzgor posredujejo podrejeni. Pri obravnavanem pristopu podrejeni in nadrejeni komunicirata najprej pri skupnem postavljanju ciljev in kasneje ob preverjanju rezultatov ter postavljanju novih ciljev.

Ravnanje s postavljanjem ciljev omogoča vse po Možini (1994, str. 171) najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela, ki motivirajo zaposlene za delo:

- Raznolikost sposobnosti. Ta se tudi pri ravnanju s postavljanjem ciljev pričakuje od zaposlenih. Med drugim se pričakuje znanje o samem ravnanju, sposobnost prepričljivega komuniciranja, hitrega odločanja, delovanja pod pritiskom, prilagajanja spremembam in podobno.
- Istovetenje z delom. To je zagotovljeno s sodelovanjem pri postavljanju ciljev. Zaposleni se mnogo lažje poistovetijo s cilji, če so sodelovali pri njihovem oblikovanju.
- Pomembnost dela. Zaposleni se zavedajo pomembnosti svojega dela, saj jim sodelovanje pri oblikovanju mreže ciljev omogoči spoznati, da tudi njihov cilj in njihovo delo pomembno prispeva k uspešnosti podjetja.
- Samostojnost pri delu. Je zagotovljena, saj ni nekih ukazov oziroma natančnih navodil od zgoraj.
- Povratne informacije. Tudi pri ravnanju s postavljanjem ciljev so velikega pomena, saj služijo za samokontrolo lastnega delovanja in uspešnosti.

Pri klasičnem ravnanju je pomembno delovanje zaposlenih oziroma njihova aktivnost. Zaposleni so nagrajeni za delo, ki izhaja iz opisa njegovih delovnih mest. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev pa so pomembni doseženi cilji oziroma rezultati delovanja. Zaposleni so nagrajeni za delo, ki ga dejansko opravijo. Če prvi zaposleni v enem dnevu opravi eno samo nalogo, medtem ko je drugi zaključil že štiri, nista oba enako nagrajena. Zaposleni, ki je bil pri svojem delu bolj učinkovit, bo dobil tudi višjo nagrado. Dobrim zaposlenim se zdi tak način nagrajevanja pošten in jih še dodatno motivira k delu. Izognemo se neproduktivnemu zapravljanju časa na delovnih mestih.

Zaposleni, ki so usmerjeni k ciljem, občutijo zadovoljstvo ob uresnitvi cilja in ne ob samem uresničevanju cilja. Ne spuščajo se v dolge razprave in malenkosti, ki so le velik porabnik časa in energije. Osredotočijo se na tisto delo, ki prispeva k rezultatom.

2.3 Ključne razlike med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev

Klasično ravnanje je ravnanje iz dneva v dan, ravnanje s postavljanjem ciljev pa je ravnanje od uresničene cilja do uresničene cilja. Povzetek vseh do sedaj obravnavanih ključnih razlik med obema načinoma ravnanja je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med klasičnim ravnanjem in ravnanjem s postavljanjem ciljev

Klasično ravnanje	Ravnanje s postavljanjem ciljev
<ul style="list-style-type: none"> - cilje postavlja vrhovno ravnateljstvo - odgovornost za planiranje pri vrhovnem ravnateljstvu - kontrola od zgoraj - statična organizacijska struktura - nadrejeni določijo cilje in delegirajo odgovornost - centralizirana odgovornost - sodelovanje zaposlenih je zgolj vir idej in rešitev - tipične vertikalne komunikacije (navzdol ukazi, navzgor poročila) - pomembna je aktivnost - zadovoljstvo ob reševanju problema - nagrajevanje dela, ki izhaja iz opisa delovnega mesta - plača je cilj dejavnosti zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - cilje postavljajo vse ravni ravnanja - odgovornost za planiranje na vseh ravneh - samokontrola - dinamična mreža ciljev - nadrejeni in podrejeni skupaj določijo cilje - decentralizirana odgovornost - participativni stil ravnanja omogoča sodelovanje pri odločanju - komuniciranje pri skupnem postavljanju ciljev in kasneje ob preverjanju rezultatov - pomembni so cilji in rezultati - zadovoljstvo ob rešitvi problema - nagrajevanje dela, ki ga zaposleni dejansko opravijo - plača je nadomestilo za vloženo delo

Vir: Drucker, 1974; McGregor, 1957; Mali, 1972; Možina, 1994.

Že samo ime ravnanje s postavljanjem ciljev nam pove, da je bistvena razlika med slednjim in klasičnim ravnanjem v postavljanju ciljev. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev je postavljanje ciljev timsko delo, kjer sodelujejo vse ravni v podjetju in za to prevzamejo tudi odgovornost. Participacija zaposlenih pri postavljanju ciljev le-te dodatno motivira za delo. Zaposleni s samokontrolo spremljajo svoje lastne dosežke in ocenjujejo svojo uspešnost. Glede na ocenjeno uspešnost so tudi nagrajeni. Ravnanje s postavljanjem ciljev usmeri delovanje vseh zaposlenih k skupnemu cilju.

2.4 Razvoj ravnanja s postavljanjem ciljev

Ravnanje s postavljanjem ciljev se je začelo sočasno razvijati na dveh področjih uporabe. Drucker je na eni strani poudarjal pomen obravnavanega pristopa pri planiranju in pri kontroli izvajanja plana, o čemer je bilo govora že v prejšnjem

poglavju. Na drugi strani pa sta McGregor in Likert poudarjala pomen obravnavanega pristopa pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih.

McGregor (1957, str. 89-94) je filozofijo ravnanja s postavljanjem ciljev uporabil kot osnovo pri reševanju problema ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Pri klasičnem ocenjevanju uspešnosti se namreč pojavlja več težav. Ena od njih je odpor ravnalcev, ki se pojavlja, ko morajo ravnalci opraviti nevhvaležno nalogo ocenjevanja osebne vrednosti podrejenih. Največje neugodje doživljajo ravnalci ob pogovoru s podrejenim, ko morajo podati negativno oceno njihovega delovanja in ukrepati glede na ugotovitve. Prav tako občutijo neugodje tudi podrejeni, saj je kritiko nadrejenega težko sprejeti kot motiviranje. Poraja se tudi strah pred ukrepi.

Rešitev je v pristopu, ko podrejeni sami ugotavljajo dosežene rezultate in ocenjujejo svojo lastno uspešnost pri uresničevanju postavljenih ciljev. Podrejeni dobijo v procesu ravnanja aktivno vlogo, saj sodelujejo pri postavljanju ciljev, sprejemajo odgovornost in ocenjujejo svojo uspešnost. Naloga ravnalcev ni več siliti podrejene k uresničevanju ciljev, odločati o vseh zadevah in kritizirati, temveč poslušati, svetovati, spodbujati in pomagati podrejenim pri doseganju njihovih ciljev in ciljev podjetja. Niso več nadrejeni tisti, ki iščejo slabosti podrejenih. To počnejo podrejeni sami. Poleg svojih slabosti iščejo še svoje prednosti in potencialne, saj se sami tudi najbolje poznajo. Tak pristop k ocenjevanju osebne uspešnosti spodbuja razvoj zaposlenih, povečuje motiviranost in posledično bolj uspešno poslovanje podjetja.

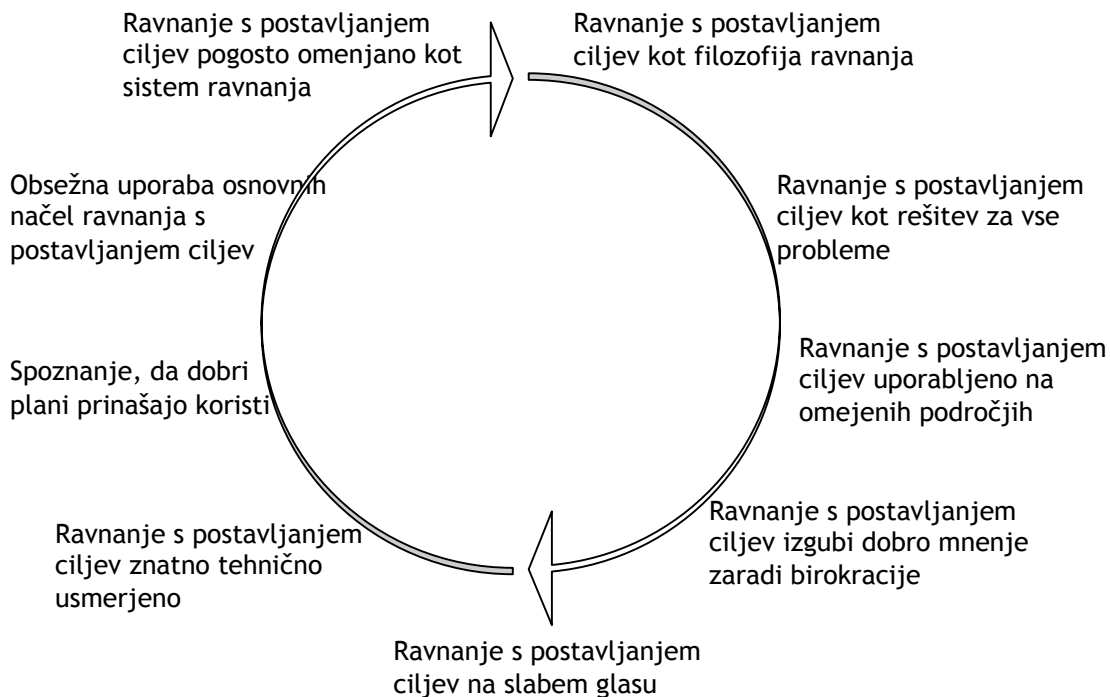
Pojem ravnanje s postavljanjem ciljev in samokontrolo je prvi uporabil Drucker leta 1954 v svojem delu »The Practice of Management«. V delu je sicer predstavil koncept ravnanja s postavljanjem ciljev, ni pa napisal tudi priročnika za uporabo. Avtorji, ki so kasneje razvijali ravnanje s postavljanjem ciljev, so pri tem izhajali iz nekaterih Druckerjevih idej, nekaj pa so jih dodali sami. Sledil je pester razvoj obravnavanega pristopa, ki ga opisuje Seyna (1986, str. 116-123) in je grafično prikazan na sliki 2.

Po predstavitvi filozofije ravnanja s postavljanjem ciljev so nekateri le-tega smatrali kot rešitev za vse težave pri ravnanju v podjetjih in ga začeli množično uporabljati. Za neizpolnitev nerealnih pričakovanj so kasneje krivili obravnavani pristop, ki je posledično pristal na slabem glasu.

Prve so se ravnanja s postavljanjem ciljev poslužile poslovno-funkcijske enote, pa še te so uporabile ta pristop le na nekaterih področjih. Obravnavan pristop je med prvimi uporabljala kadrovska funkcija, predvsem v smislu objektivnega, nepristranskega ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Pri tem so se pojavili problemi

nerealno postavljenih ciljev, ki jih zaposleni niso mogli doseči, kar je povzročilo splošno nezadovoljstvo. Drug problem je bila birokratizacija. Pristop se je izrodil v množico papirnega dela, pravil, predpisov in obrazcev, ki so zahtevali skoraj več časa kot samo uresničevanje ciljev.

Slika 2: Razvoj ravnanja s postavljanjem ciljev



Vir: Seyna, 1986, str. 117.

Sredi sedemdesetih let so začele na dan prihajati zgodbe o uspehih in ravnanje s postavljanjem ciljev je spet pritegnilo pozornost. Ravnalci so začeli razumeti ravnanje s postavljanjem ciljev kot celovit način razmišljanja. Porabili so kar četrto stoletje, da so se spet vrnil k Druckerjevemu izhodišču.

2.5 Načini ravnanja s postavljanjem ciljev

Načini ravnanja s postavljanjem ciljev se med seboj ločijo glede na to, kateri cilji se med seboj integrirajo. Mali (1986, str. 140) navaja pet načinov in osnovnih načel, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo:

- splošni način, kjer ravnalec združi svoje cilje in cilje svoje enote s cilji podjetja,

- individualni način, kjer si posameznik postavi svoje cilje in jih poskuša povezati s cilji podjetja,
- nadzorni način, kjer nadrejeni in podrejeni skupaj določita cilje, ki naj bi jih dosegla,
- timski način, kjer člani obstoječega tima z vzajemnim delovanjem in sodelovanjem skupaj določijo cilje, ki naj bi jih dosegli v prihodnjem obdobju, in
- organizacijski način, kjer vse ravni ravnanja v organizacijski strukturi z medsebojnim sodelovanjem določijo cilje podjetja in jih povežejo s svojimi.

Slika 3: Razmerja med stopnjo sodelovanja pri postavljanju ciljev in verjetnostjo uresničitve ciljev



Vir: Mali, 1986, str. 141.

Načini se glede na edinstvene in spreminjajoče se razmere v posameznem podjetju med seboj razlikujejo. Vsak od načinov je lahko za posamezno podjetje različno uspešen in učinkovit. Razmerja med stopnjo sodelovanja pri postavljanju ciljev in verjetnostjo uresničitve ciljev so za navedenih pet načinov prikazana na sliki 3. Najbolj uspešen je organizacijski način, ki je pravzaprav najbolj popoln način ravnanja s postavljanjem ciljev. Zanj je značilno, da je ob visoki stopnji sodelovanja vseh ravni ravnanja pri postavljanju ciljev verjetnost njihove uresničitve zelo visoka.

2.6 Vloga ravnalca pri ravnanju s postavljanjem ciljev

Ravnanje s postavljanjem ciljev pomeni predvsem ravnanje ravnalcev. Pomeni usmerjanje dela vseh ravnalcev proti skupnemu cilju. Vsak ravnalec mora natančno vedeti, kateri rezultati so pričakovani od njega in katere on pričakuje od ravnalcev pod njim.

Pomembno je, da vse ravni ravnanja v podjetju poznajo ravnanje s postavljanjem ciljev in ga sprejmejo kot način razmišljanja in delovanja. Nujno je sodelovanje vseh ravnalcev, od najvišje do najnižje ravni.

Naloge ravnalca pri ravnanju s postavljanjem ciljev so (Drucker, 1986, str. 140):

- prispevati k uresničitvi cilja ravnalca nad njim,
- prispevati k uresničitvi cilja podjetja kot celote,
- pomagati podrejenim pri postavljanju njihovih ciljev in pri integraciji njihovih ciljev s cilji podjetja in
- nagraditi uspešne ravnalce pod njim in kaznovati neuspešne.

Možina (1972, str. 198) navaja naslednja načela, ki jih sposobni ravnalci uporabljajo pri svojem delu:

- zagotoviti vsakomur polno delo, to je delo, v katerem bodo po možnosti zajete vse delovne sposobnosti posameznika,
- zagotoviti razen odgovornosti tudi svoboden manevrski prostor za izvedbo nalog in dosego ciljev oziroma zagotoviti možnost vplivanja na akcije,
- omogočiti zadostne informacije in znanje pri delu v zvezi s pričakovanimi rezultati,
- omogočiti stalen razvoj in napredovanje pri delu, dokler za to obstajajo ambicije in sposobnosti,
- stimulirati iniciativnost, spodbujati nove metode dela in neobičajne poti k drugačnim rešitvam ter
- od časa do časa pregledovati dosežene rezultate in izvajati ustrezne korektivne ukrepe, če so le-ti potrebni.

Dober ravnalec mora biti sposoben. Odličen ravnalec pa mora biti zares sposoben in:

- ve, da vedno obstaja še boljši način za izvedbo neke naloge,
- si upa tvegati,
- si postavlja vedno višje in višje cilje, se nanje osredotoči in jih tudi doseže,
- ne izgublja časa za nepomembne stvari,
- se neprestano uči in to znanje tudi uporablja,

- meni, da je kupec kralj, ter se zaveda, da se vračajo le zadovoljni kupci,
- loči pomembno od nepomembnega, odločilno od neodločilnega, potrebno od nepotrebne, seme od plevela,
- probleme rešuje takoj ko se pojavijo,
- ne išče hitrih in zgolj začasnih rešitev, temveč skuša poiskati trajno rešitev,
- postavlja in upošteva prioritete,
- upošteva postavljene roke,
- je sodelavcem vedno na voljo,
- je prepričljiv v komuniciranju,
- v svojem delu uživa in je zadovoljen itd.

Ravnalec bo uspešen, dokler bo imel pred očmi cilj, ki ga mora doseči. Neuspešen bo postal v trenutku, ko mu bo delo samo po sebi začelo postajati bolj pomembno od pričakovanih rezultatov, oziroma v trenutku, ko se bo začel zgubljeni v raznih delovnih aktivnostih in dolžnostih, namesto da bi ostal osredotočen na cilj in njegovo uresničevanje (Možina, 1972, str. 180).

Ravnanje s postavljanjem ciljev zahteva od ravnalcev več sposobnosti in večje zaupanje v sodelavce. Po eni strani je za ravnalce veliko bolj zahtevno od klasičnega ravnanja, po drugi pa jim posledično olajša napore in omogoča uspešnejše delovanje.

2.7 Napake pri ravnanju s postavljanjem ciljev v praksi

Ravnanje s postavljanjem ciljev ni nova stvar. Kot dopolnilno orodje ravnanja ga je v zgodnjih petdesetih letih uporabil Alfred Sloan, za njegovo predstavitev kot filozofijo ravnanja pa je zaslužen zlasti Peter Drucker. V poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih je ravnanje s postavljanjem ciljev postalo najbolj razširjeno orodje ravnateljev. Doživelo je množično uporabo in tudi zlorabo.

Pristop je v mnogih podjetjih doživel neuspeh. Vendar pa je ta neuspeh izhajal iz praktične izvedbe in ne iz teoretične osnove. Največkrat je bil razlog neuspeha v nepostavljenih ciljih. Brez postavljenih ciljev ravnanje s postavljanjem ciljev pač ne more delovati. Naslednji razlog za neuspeh je bilo nerazumevanje pristopa s strani vpletenih ljudi. Da bi bilo ravnanje uspešno, ga moramo najprej predstaviti na tak način, da ga bodo vsi razumeli.

Ena od koristi ravnanja s postavljanjem ciljev naj bi bilo tudi lažje ocenjevanje uspešnosti delovanja podjetja in posameznika. Žal se je v praksi to večkrat izrodilo v

obilico papirnatega oziroma birokratskega dela in prenizko postavljene cilje. Ljudje so si začeli postavljati nižje cilje z namenom, da so jih lažje uresničili in bili za to seveda nagrajeni.

Zlorabljen je bila tudi kontrola. Bistvo kontrole pri ravnanju s postavljanjem ciljev naj bi bilo v kontroliranju lastnega delovanja, lastnih dosežkov. Povratna informacija o lastnih dosežkih naj bi služila za ugotavljanje lastne uspešnosti. To je tisto, kar je Drucker poimenoval samokontrola. Žal pa je bila povratna informacija večkrat izrabljena kot sredstvo kontrole od zgoraj v negativnem pomenu. Kontrola je namesto orodje delavca postala njegov gospodar.

Pri uvajanju ravnanja s postavljanjem ciljev v prakso moramo biti potrpežljivi. Ob vsakem uvajanju nečesa novega se na začetku praviloma vedno pojavijo določene težave. Paziti moramo, da si na začetku ne postavimo preveč pretežkih in kompleksnih ciljev, ampak se zadovoljimo z majhnim številom enostavnih ciljev. Preden začne ravnanje s postavljanjem ciljev resnično in v veliki meri vplivati na izboljšanje uspešnosti poslovanja, lahko preteče tudi več let.

3 POSTAVLJANJE CILJEV V PODJETJU

Cilj je želeno stanje predmeta, osebe, skupine ali podjetja. Je pričakovan dosežek oziroma rezultat, ki ga podjetje želi doseči s svojim delovanjem. Da bi lahko šli v pravo smer, moramo vedeti, kam gremo. Postavljanje ciljev podjetja in vseh udeležencev v njem je ključnega pomena.

3.1 Proces postavljanja ciljev

Postavljanje ciljev je pomembna naloga ravnanja v podjetju. Da bi bilo postavljanje ciljev uspešno, morajo pri tem sodelovati vse ravni ravnalcev. Postavljanje ciljev naj bi bilo torej neke vrste sodelovalna metoda med vsemi ravnmi ravnanja, ki skupaj določijo pričakovane rezultate. Kasneje skupaj tudi preverjajo dosežene rezultate in ugotavljajo, ali so bili pri svojem delu uspešni ali ne. Tovrstno sodelovanje poveča motivacijo za delo in vodi do večje uspešnosti podjetja.

Postavljanje ciljev ni enkratni dogodek, temveč proces, pri katerem gremo skozi naslednje faze:

1. oblikovanje ciljev,
2. izbira ciljev in
3. povezovanje ciljev.

3.1.1 OBLIKOVANJE MOŽNIH CILJEV

Oblikovanje ciljev zahteva natančno analizo poslovanja in okolja ter temeljit razmislek. Cilj mora biti oblikovan jasno in vsem razumljivo. Formalna navedba cilja mora ne samo pokazati pot do cilja, temveč mora spodbuditi delovanje v smeri cilja. Izražati in poudarjati mora rezultate, ki jih želimo doseči, in ne zgolj zahtevane aktivnosti. Osredotočiti se moramo na stvari, ki jih moramo narediti, in ne na stvari, ki jih ne smemo. Cilje lahko postavimo glede na preteklo delovanje v smislu opisovanja pričakovanih rezultatov glede na pretekle (npr. cilj je povečati izvoz za 10 % glede na preteklo leto). Pri oblikovanju ciljev sta pomembni natančnost in točnost.

Pri oblikovanju cilja ima izbor besed velik pomen. Pozorni moramo biti tudi pri uporabi vsakdanjih besed, saj lahko tudi te različnim ljudem različno pomenijo. Njihovo razumevanje je odvisno tudi od tega, kdaj in kje jih uporabimo in kdo jih uporablja. Ravnatelj in predelavec v proizvodnji lahko zaradi različnih izkušenj in različne izobrazbe isto besedo razumeta na popolnoma drugačen način. Izbrane besede ne smejo temeljiti na čustveni osnovi, ne smejo biti provokativne, dvoumne ali zapletene.

Danes imajo vsa podjetja oblikovane cilje, ki jih želijo doseči. Pri nekaterih izmed njih še vedno zasledimo cilje v obliki splošnih, »praznih« besed, kot na primer povečati moramo učinkovitost, doseči trajno rast podjetja, izboljšati komunikacije, zmanjšati dobavne roke in podobno. Tako splošno in široko opredeljeni cilji lahko delujejo zavajajoče in izkrivijo pravi namen, čeprav zvenijo čisto v redu.

Cilji morajo biti, če se le da, kvantitativno določeni. Pri oblikovanju ciljev moramo uporabiti besede, ki označujejo količino ter nazorno kažejo in pojasnjujejo, kaj moramo doseči. Pri tem lahko uporabimo absolutne številke, odstotke, povprečja, indeksna števila, standardne odklone in podobno. Kvantitativno oblikovani cilji mnogo bolj jasno definirajo pričakovane rezultate kot to storijo cilji, opisani z besedami. Že sami po sebi imajo vgrajeno merilo za ugotavljanje uspešnosti. Samo konkretni cilji so

nam v pomoč pri kontroliranju dosežkov. Ob nenatančno oblikovanih ciljih ljudje ne vedo, ali delujejo v pravi smeri, in, ali so pri delovanju uspešni.

Kvantitativno izražanje ciljev ima poleg prednosti tudi svoje slabosti. Številke so namreč delikatna zadeva. Včasih se cilja ne da določiti tako natančno ali pa je prezapleten, da bi ga poenostavili z določitvijo nekih števil. Slabosti kvantitativnega oblikovanja ciljev so vsekakor nekaj, česar ne smemo spregledati, vendar pa kljub vsemu ne prevladajo nad prednostmi.

3.1.2 IZBIRA CILJEV

Med vsemi možnimi oblikovanimi cilji moramo izbrati tiste, ki jih bo podjetje dejansko poskušalo uresničiti. Izbrati moramo tiste cilje, ki so za podjetje najbolj pomembni in podjetju prinesejo največji dobiček, prihranijo največ časa in energije ter najbolj učinkovito izrabijo sredstva podjetja.

Najprej moramo določiti število ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnjem obdobju. To število se razlikuje od podjetja do podjetja. Odvisno je lahko od zvrsti panoge, v kateri podjetje deluje, od obdobja, za katerega podjetje postavlja cilje, od velikosti podjetja, od stanja, v katerem se nahaja podjetje, in od drugih spremenljivk.

Nekatera podjetja bodo postavila veliko ciljev, druga manj. Osredotočiti se moramo na rezultate, ki so kritičnega pomena za podjetje. Postaviti moramo majhno število ciljev, ki pa so velikega pomena za posameznika in za podjetje kot celoto. Paziti moramo, da jih ne postavimo preveč ali premalo. Preveč ciljev ljudi zmede, jih usmeri v več smeri in hkrati v nobeno. Premalo ciljev pa povzroči preveliko osredotočenost le v eno smer ob neupoštevanju ostalih. Ko določimo število ciljev, začnemo z izbiro med možnimi cilji.

Pri izbiri ciljev moramo med vsemi privlačnimi cilji izbrati tiste, ki bodo podjetju prinesli kar največ koristi in so za podjetje nujno potrebni. Možnim ciljem moramo postaviti prioritete in na podlagi njih izbrati. Eden izmed načinov izbora je ta, da vsem možnim ciljem pripišemo njihovo relativno vrednost oziroma utež. Ta način zahteva razvrščanje ciljev glede na njihovo korist za podjetje. Pri tem se pojavi problem relativnega pomena koristi, ki je odvisen od posameznikovega pogleda na cilj. Upoštevati moramo tudi verjetnost uresnitve cilja. Tveganje je dejavnik, ki vpliva na vse odločitve o prihodnosti. Če je tveganje uspeha majhno, je posledično manjša tudi utež, ki jo pripišemo cilju, in obratno.

3.1.3 POVEZOVANJE CILJEV

Za ravnanje s postavljanjem ciljev je značilna struktura oziroma mreža ciljev, kjer so vsi cilji povezani med seboj. Zaposleni v podjetju skoraj nikoli ne opravlja dela izolirano in neodvisno od sodelavcev. Cilj, ki ga želi uresničiti, zahteva tudi prispevke ostalih sodelavcev in je nujno povezan z drugim cilji.

Pogosta težava, ki se pojavlja, je medsebojno nasprotovanje ciljev. To neskladje največkrat nastane zaradi premajhnega sodelovanja vpletenih pri oblikovanju ciljev. Nesodelovanje in pomanjkanje timskega dela vodi k temu, da vsak poudarja zgolj pomembnost svojega cilja. Odgovornost za nasprotovanje ciljev nosi nadrejeni ravnalec, ki svojega dela očitno ni dobro opravil.

Povezovanje ciljev se mora začeti tam, kjer se je začelo oblikovanje ciljev. Pri tem ločimo vsaj dva načina oblikovanja in povezovanja ciljev. To sta integralni ali sinoptični in inkrementalni način (Pučko, 1999, str. 166-167).

Pri integralnem načinu najprej oblikujemo temeljne cilje poslovanja in iz njih izhajamo pri oblikovanju vseh ostalih. Tako na primer najprej oblikujemo cilj podjetja in na podlagi le-tega oblikujemo cilje za vse poslovne funkcije. Seveda to ne pomeni, da moramo ne glede na vse vztrajati pri sprva določenem integralnem cilju. Ugotovimo lahko tudi, da je treba cilj podjetja na novo oblikovati. Pomeni povezovanje ciljev od zgoraj navzdol.

Tak način povezovanja ciljev temelji na dejstvu, da ima ravnatelj pregled tako nad delovanjem podjetja kot celote kot tudi nad delovanjem njegovih posameznih delov. To pa ne pomeni, da ravnatelj sam postavi cilje in jih sporoči podrejenim. Ravnatelj je pobudnik izboljšav, ki obenem usmerja in spodbuja ravnalce na eni ravni nižje k oblikovanju okvirnih ciljev, ki bi ustrezali ciljem na njegovi ravni. Ta proces se nadaljuje, dokler niso vključene vanj vse ravni ravnanja.

Inkrementalni ali postopni način je ravno obraten. Najprej oblikujemo okvirne cilje po posameznih poslovnih funkcijah ali kako drugače razdeljenih področjih in nato iz njih oblikujemo temeljni cilj podjetja kot celote. Pomeni povezovanje ciljev od spodaj navzgor.

Čeprav so vsi cilji povezani med seboj, obstaja med njimi neka določena hierarhija. Za podjetje in njegovo delovanje je temeljnega pomena le nekaj ciljev, ki so ponavadi v domeni ravnatelja. To pomeni, da on predlaga izboljšavo oziroma temeljni

cilj podjetja, potem pa se s svojimi podrejenimi pogovori, kako bi to izboljšavo dosegli in kaj lahko podrejeni in njihove enote prispevajo k temu cilju. Naj bo temeljni cilj podjetja rentabilnost poslovanja. Enote podjetja lahko k temu prispevajo s povečanjem prihodkov, z zmanjšanjem odhodkov in z zmanjšanjem porabe sredstev. Našteti cilji so temeljnemu cilju podrejeni.

Pomembno je tudi povezovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Pri postavljanju kratkoročnih ciljev moramo paziti, da bodo le-ti v skladu z dolgoročnimi cilji podjetja.

3.1.4 PRIMER OBLIKOVANJA IN POVEZOVANJA CILJEV

Poglejmo si prikaz procesa postavljanja ciljev na praktičnem primeru. Vzemimo kot primer cilj povečanje dobička za 15 % v naslednjem letu.

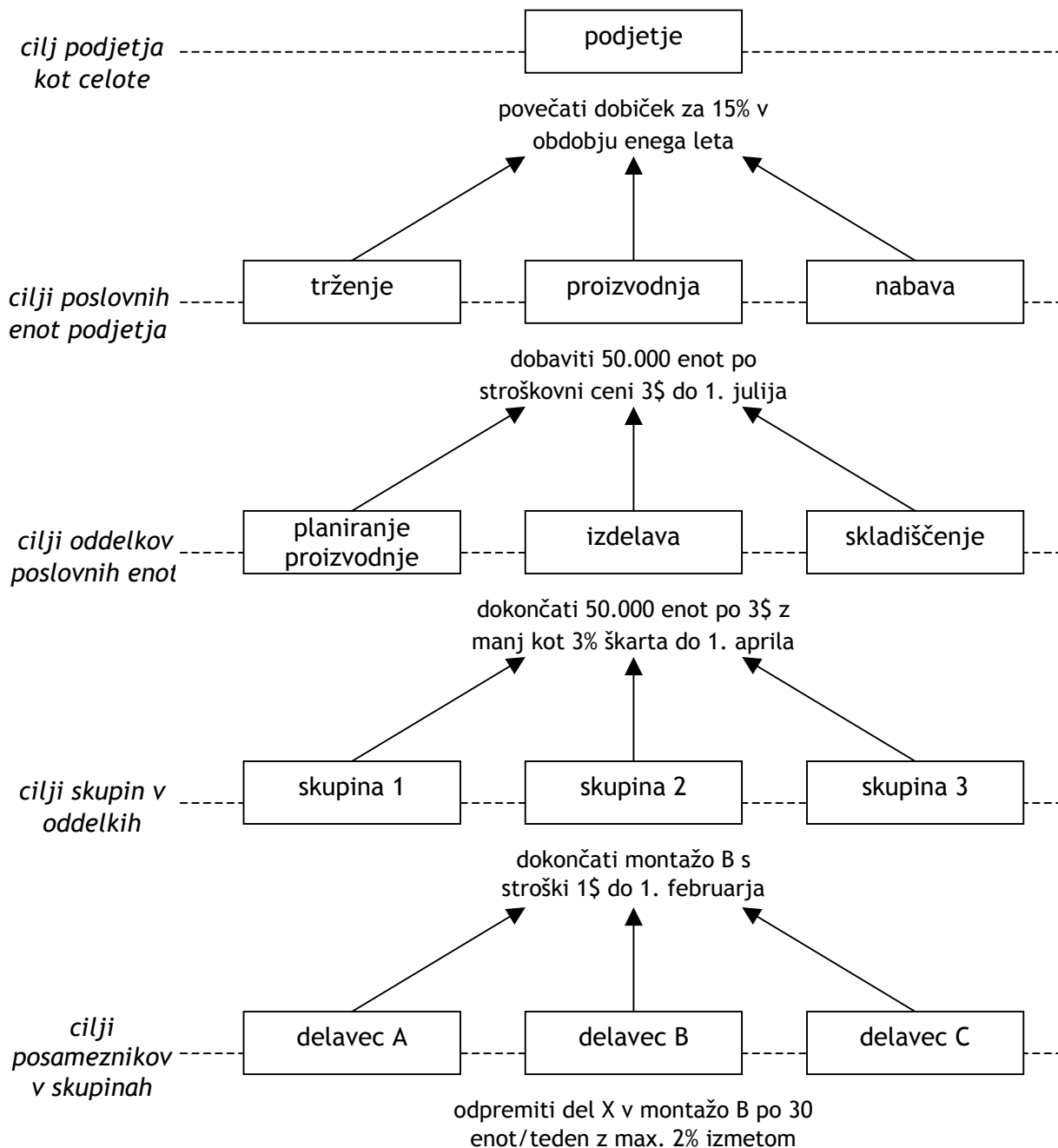
Cilj uspešnih podjetij oziroma uspešnih ravnateljev je končati poslovno leto z dobičkom. Do tega cilja vodi več poti. Načini, kako uresničiti cilj, so povečati prodajo, povečati prodajno vrednost, znižati stroške poslovanja ali znižati investicijske izdatke (Mali, 1972, str. 261). Plana povečanja dobička bi se torej lahko lotili z vidika poslovnih funkcij ali pa z vidika omenjenih štirih podciljev. Oba načina sta delno povezana.

Na izmišljenem primeru bom prikazala uporabo ravnanja s postavljanjem ciljev. Opisala bom faze v procesu postavljanja ciljev, v katerem bomo uporabili integralni način, ter na sliki 4 prikazala mrežo ciljev.

1. Oblikovanje možnih ciljev. Preden začnemo s kakršnokoli aktivnostjo in z delovanjem, morajo biti znani cilji delovanja. Najprej moramo torej oblikovati jasen cilj, ki ga želi doseči podjetje kot celota v določenem časovnem obdobju. Naš temeljni cilj je »povečati dobiček za 15 % (glede na preteklo leto) v obdobju enega leta«. Oblikovanju cilja podjetja kot celote sledi oblikovanje ciljev na nižjih ravneh. Tako oblikujemo cilje za vsako poslovno funkcijo v podjetju, potem nadalje oblikujemo cilje za oddelke poslovnih funkcij, naprej za skupine v oddelkih itd., dokler ne pridemo do oblikovanja ciljev posameznega delavca na najnižji ravni.

Cilje opredelimo tudi kvantitativno in jih poleg besed opišemo še s števkami. Pri temeljnem cilju uporabimo točno določen pričakovan odstotek povečanja dobička. Ostale cilje kvantitativno oblikujemo z absolutnimi števili enot, z vrednostmi itd.

Slika 4: Mreža ciljev pri povečevanju dobička



Vir: Mali, 1972, str. 266-267.

2. Izbira ciljev. V našem primeru bomo izbrali le po en cilj za vsako enoto v podjetju, za katero smo oblikovali cilje. Izberemo torej edini možni oblikovani cilj. Če bi imeli na izbiro več možnih ciljev, bi jim morali na tem mestu določiti prioritete in na podlagi njih izbrati.
3. Povezovanje ciljev. Ker smo pri oblikovanju ciljev izbrali integralni način, bomo šli tudi pri povezovanju ciljev od zgoraj navzdol. Ravnatelj najbolje pozna delovanje podjetja, okolje, v katerem podjetje deluje, in potrebe podjetja. Zaradi naštetih razlogov je on tisti, ki predlaga izboljšavo. Cilja seveda ne določi sam, temveč pri tem sodeluje z ravnatelji poslovnih enot podjetja. Pogovorijo se tako o temeljnem cilju podjetja oziroma o želeni višini dobička kot tudi o tem, kaj lahko ravnatelji poslovnih enot in poslovne enote prispevajo k temeljnemu cilju. Ravnatelji poslovnih enot se kasneje na isti način pogovorijo z vodji oddelkov in tako naprej. Na tak način zgradimo mrežo med seboj povezanih ciljev.

Pri postavitvi cilja povečanje dobička moramo biti pozorni na vsaj dve stvari. Kot pri postavljanju kateregakoli cilja moramo paziti, da nas osredotočenje zgolj na ta cilj ne zavede do te mere, da ogrozimo poslovanje podjetja. Če stremimo samo k večjemu dobičku, lahko izbiramo najhitrejše in najlažje poti do tega cilja, ki pa niso nujno najboljše. Druga nevarnost pa je dejstvo, da je dobiček računovodska kategorija. Vsakdo z nekaj računovodskega znanja ve, da se da dobiček prilagoditi potrebam tistega, ki ga postavlja. Možno ga je celo spremeniti v izgubo.

3.2 Lastnosti ciljev

Včasih se zdi postavljanje ciljev enostavna naloga. Vendar pa hitro in nepremišljeno napisana meglena zbirka napotkov za delovanje vodi k napačnemu razlaganju in nerazumevanju pravega cilja. Dvoumni cilji nimajo jasno določenih pričakovanih rezultatov in tudi ne vodijo do pravega, usmerjenega delovanja. Da bi cilji dosegli svoj namen, moramo torej pri njihovem postavljanju upoštevati določene lastnosti, ki naj bi jih le-ti imeli.

Možina (1988, str. 18-20) pravi, da cilji ne smejo biti megleni in neotipljivi. Da bi uspešno usmerjali delovanje, morajo biti postavljeni cilji točno opredeljeni in merljivi. Prav tako ne smemo postaviti previsokih ciljev, ki bi jih dosegli le z velikimi težavami. Cilji morajo biti realni in stvarno dosegljivi, saj ljudi večinoma motivira uspeh in ne neuspeh.

Dobro postavljeni in učinkoviti cilji morajo imeti po Lipovcu (1987, str. 262) naslednje značilnosti:

- izražajo potrebe podjetja in so povezani s potrebami članov podjetja,
- so jasni in razumljivi,
- so stvarni, konkretni,
- so logično, bistro izoblikovani,
- ustrezajo okoliščinam,
- so pravočasno objavljeni,
- so medsebojno povezani,
- so uresničljivi in
- so izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela.

Mali (1986, str. 124-125) je v svojem delu o ravnanju s postavljanjem ciljev poudaril deset pglavitnih lastnosti cilja:

1. Cilj mora biti jasno določen. Samo jasno izražen cilj nam omogoči ugotavljanje, ali smo dosegli planirano. Izogibati se moramo dvoumno opredeljenim ciljem.
2. Cilj mora predstavljati enoznačen rezultat. Mnogoznačni rezultati pomenijo mnogoznačne usmeritve delovanja in ljudi zmedejo. Če želimo uspešno usmeriti delovanje ljudi, jih moramo usmeriti v eno samo smer.
3. Cilj mora imeti časovni rok uresničitve. Namen roka je, da dosežemo cilj v času, v katerem ga podjetje potrebuje. Cilj, ki je bil uresničen po določenem roku, ima za podjetje manjšo vrednost ali pa je sploh nima. Vsi cilji morajo biti časovno določeni.
4. Cilj mora biti dosegljiv. Izzivi so za napredek velikega pomena, vendar pa mora cilj ostati v okvirih zmožnosti delovanja in razpoložljivosti sredstev, potrebnih za uresničitve le-tega. Previsoko postavljen cilj ostane ponavadi neuresničen in pomeni neuspeh. Zelo redko je neuspeh tisti, ki motivira, saj smo ljudje večinoma motivirani z uspehom.
5. Cilj mora ustrezati potrebam podjetja. Postavljen cilj, katerega uresničitev ne zadovolji potreb podjetja, ne prispeva k uspešnosti in pomeni zgolj porabo energije za nepravne aktivnosti.
6. Cilj mora motivirati. Pri postavljanju cilja igra pomembno vlogo participacija vseh vpletenih. Sodelovanje omogoči integracijo posameznikovih ciljev s cilji podjetja in posledično večjo motiviranost za delo.
7. Cilj mora biti podprt s strani podjetja. Cilj mora biti usklajen z viri podjetja, njegovimi zmogljivostmi, opremljenostjo, s sposobnostmi zaposlenih in podobnim.
8. Cilj mora biti preverljiv, merljiv. Na poti do cilja naj bi lahko postavili nekakšne mejnike, ki bi omogočali sprotno kontroliranje napredka. Jasen in preverljiv cilj je ponavadi zlahka deljiv oziroma dopušča postavljanje mejnikov.

9. Znano mora biti, kdo nosi odgovornost za uresničitev cilja. Odgovornost pomeni po eni strani večjo motivacijo za uresničevanje cilja, po drugi strani pa omogoča nagrajevanje ali kaznovanje odgovornih.
10. Cilj mora biti pregledan in razglašen za veljavnega. Vsi vpleteni morajo postavljen cilj prediskutirati. Šele ko cilj vsi razumejo, se z njim strinjajo in ga sprejmejo, ga lahko razglasimo za veljavnega.

Nekateri avtorji uporabljajo za navajanje lastnosti ciljev frazo SMART (slov. bister, razumen):

- Specific (slov. specifičen, precizen),
- Measurable (slov. merljiv),
- Achievable (slov. dosegljiv, izvedljiv),
- Relevant (slov. koristen, pomemben),
- Timed (slov. časovno določen).

Pri ravnanju s postavljanjem ciljev nam že samo ime pove, da je postavljanje ciljev bistvenega pomena. Da bi bilo to postavljanje ciljev učinkovito, moramo pri tem paziti, da imajo postavljeni cilji določene lastnosti. Cilji morajo biti pomembni, natančno opredeljeni, realni, merljivi, med seboj povezani, znana mora biti odgovornost za njihovo uresničitev in ne smejo biti vsiljeni.

4 RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV V PRAKSI

Ravnanje s postavljanjem ciljev uporabljajo tako majhna kot velika podjetja, neprofitne organizacije, zavodi in podobno. Ker se njegova uporaba razlikuje od podjetja do podjetja, je težko govoriti o natančnih številkah uporabnikov.

4.1 Ravnanje s postavljanjem ciljev v povezavi z letnim planiranjem

Pri povezovanju planiranja in ravnanja s postavljanjem ciljev sem že v prvem poglavju izbirala med strateškim, taktičnim in operativnim planiranjem. Ugotovila sem, da je filozofija ravnanja s postavljanjem ciljev uporabljena predvsem v povezavi z letnim planiranjem, kjer postavljamo cilje za podjetje in enote v podjetju. Določene

proizvodne prvine so dane, analiza je bolj podrobna, bolj podrobni so tudi postavljeni cilji.

Na primeru izmišljenega podjetja NN d. o. o. bom prikazala letno planiranje v povezavi z ravnanjem s postavljanjem ciljev. Opisala bom proces planiranja, ki sem ga teoretično že predstavila v prvem poglavju.

Prvi korak v letnem planiranju je analiza poslovanja in okolja podjetja, s katero bomo v podjetju spoznali problemska in prednostna stanja v podjetju ter ugotovimo vzroke zanje, pa tudi nevarnosti in možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja. V drugem koraku predlagamo ukrepe oziroma poti, ki bi podjetje lahko pripeljale do cilja. Na koncu v tako imenovanih planskih tabelah predstavimo posledice predlaganih ukrepov oziroma delne cilje, z uresničitvijo katerih posamezne funkcije prispevajo k temeljnemu cilju podjetja.

4.1.1 ANALIZA POSLOVANJA IN OKOLJA PODJETJA

Proces planiranja začnemo z analizo poslovanja in okolja podjetja. Problemska in prednostna stanja podjetja NN d. o. o. smo ugotavljali na podlagi analize bilance uspeha in bilance stanja, ki v veliki meri kažeta na težave pri poslovanju. Bilanci uspeha in stanja sta prikazani v prilogi 1 in 2.

Iz bilance uspeha ugotovimo, da se je celotni dobiček povečal za 5,5 %, medtem ko se je dobiček iz poslovanja zmanjšal za 28,5 %. Povečanje dobička je posledica zmanjšanja izredne izgube. Zmanjšali so se prihodki od poslovanja, predvsem zaradi manjše prodaje na domačem trgu. Zmanjšali so se tudi odhodki od poslovanja, največ na račun manjših stroškov materiala. Stroški amortizacije in stroški plač so se povečali. Zaradi odplačevanja najetih kreditov so se odhodki iz financiranja povečali za več kot 24 %.

Spremenilo se je tudi razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi. V prejšnjih letih so bila sredstva sestavljena iz ene četrte stalnih in treh četrtnih gibljivih sredstev. Zaradi nakupa opreme ter velikega zmanjšanja zaloga predstavljajo sedaj stalna sredstva več kot tretjino vseh sredstev.

Iz bilance uspeha in bilance stanja ugotovimo, da je podjetje v letih 2002 in 2003 poslovalo rentabilno. Donosnost in rentabilnost sredstev sta se povečali, medtem ko

je rentabilnost kapitala v letu 2003 padla. Izračun kazalnikov rentabilnosti je prikazan v prilogi 3.

Da bi povečali rentabilnost poslovanja, lahko rešitev iščemo v smeri povečevanja prodaje, zniževanju stroškov, zniževanju investicij in podobno. Še prej pa moramo v okviru analize poslovanja narediti diagnozo poslovanja, v kateri ugotovljamo vzroke za ugotovljena problemska stanja.

Da bi ugotovili vzroke za nastale težave v poslovanju, smo izvedli podrobnejšo analizo po poslovnih funkcijah, katere glavne ugotovitve so:

- Prodajna funkcija: Prihodki od poslovanja so se zmanjšali za 13,8 %, predvsem zaradi zmanjšanja prodaje na domačem trgu. Domača prodaja se je zmanjšala zaradi vse večje konkurence in slabega gospodarskega stanja.
- Proizvodna funkcija: Zaloge so se zmanjšale skoraj za polovico, predvsem zaradi odprave ozkega grla v proizvodnji.
- Nabavna funkcija: Stroški materiala so se zmanjšali predvsem zaradi manjše količine porabljenega materiala in ne na račun nižje cene. Cene so glede na kakovost materiala še vedno previsoke. Pojavljajo se težave s podizvajalci tako glede kakovosti izdelave kot dobavnih rokov.
- Finančna funkcija: Finančna varnost, ki nam pove, kolikšen del predstavlja kapital v obveznostih do virov sredstev, se je sicer povečala, vendar še vedno znaša le okoli 20 %. Podjetje pa je finančno varno šele takrat, ko znaša delež trajnega kapitala 50 % ali več celotne višine poslovnih sredstev. Previsoka je tudi stopnja zadolženosti, ki kljub zmanjšanju še vedno znaša okoli 80 %. To pomeni, da podjetje 80 % sredstev financira s tujimi viri. Podjetje se srečuje tudi s težavami plačilne sposobnosti, predvsem zaradi neredne izterjave plačil, pomanjkanja rednega spremljanja plačilne sposobnosti itd.
- Kadrovska funkcija: Število zaposlenih se je povečalo zaradi razširitve dela. Prevladujejo delavci s srednjo izobrazbo. Koeficient fluktuacije odhodov se je zmanjšal zaradi manjšega števila odhodov in večjega povprečnega števila zaposlenih.

Analizi poslovanja sledi še analiza okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ki jih le-to predstavlja. Analizo okolja razdelimo lahko na analizo širšega in analizo ožjega okolja. Pri širšem okolju proučujemo gospodarsko, sociokulturno, tehnično-tehnološko, politično-pravno in naravno okolje podjetja, pri analizi ožjega okolja pa analiziramo panogo.

Glavne priložnosti, ki se porajajo v okolju podjetja NN d. o. o. so naslednje:

- izkoriščanje tehnološke prednosti lastne blagovne znamke,
- usmeritev na trge bivše Jugoslavije,
- širitev prodajnega programa z novimi proizvodi in s storitvami ter s tem boljše zadovoljevanje potreb obstoječih kupcev in pridobivanje novih,
- razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci itd.

Glavne nevarnosti, ki se porajajo v okolju podjetja NN d. o. o. pa so:

- poslovanje z nepoznanimi kupci, predvsem z vidika nepoznavanja njihove plačilne sposobnosti,
- povečevanje konkurence v panogi,
- pojav konkurentov, ki prodajajo nadomestke,
- vstop tujih podjetij na slovenski trg itd.

4.1.2 PREDLAGANJE UKREPOV

Da bi lahko uresničili cilj podjetja, ki je povečanje dobička za 400 %, moramo odpraviti težave v poslovanju, ki smo jih ugotovili pri analizi poslovanja in analizi okolja. V tem koraku bomo predlagali ukrepe za premagovanje težav oziroma poti, ki vodijo do cilja, ter odgovorne osebe. Tako kot pri analizi poslovanja in okolja so tudi pri predlaganju ukrepov sodelovali ravnatelj podjetja in ravnateljki poslovnih funkcij. Delo je bilo timsko, saj se delovanje poslovnih funkcij v podjetju močno prepleta. Zelo pomembno je tudi komuniciranje in sodelovanje med funkcijami.

Pri predlaganju ukrepov lahko uporabimo različne tehnike razvijanja idej. Gre za timsko delo, kjer člani z asociacijami spodbujajo ideje drugih. Pri iskanju idej si moramo najprej postaviti vprašanje oziroma dobro opredeliti problem. Najbolj razširjena in najbolj poznana izmed tehnik je viharjenje možganov (angl. brainstorming). Najprimernejše število udeležencev je od tri do sedem, kar ravno ustreza ravnateljstvu našega podjetja. Ravnateljki poslovnih funkcij imajo različna znanja, kar prispeva k uspešnosti tehnike. Pomembno je, da vse zbrane predloge takoj zapišemo in da so na očeh vsem udeležencem.

Pri našem letnem planiranju bomo predlagali le kratkoročne ukrepe, ki bodo prinesli spremembe v naslednjem letu. Za predlagane in izbrane ukrepe določimo tudi odgovorno osebo. V našem primeru bomo izbrali ukrepe za posamezne poslovne funkcije, za katere bodo odgovorni ravnateljki teh funkcij.

- Prodajna funkcija:
 - povečanje vrednosti prodaje na domačem trgu za 13 %,
 - povečanje asortimenta izdelkov za 10 %,
 - uvedba količinskih popustov do 12 % prodajne cene.
- Proizvodna funkcija:
 - razvoj treh novih izdelkov,
 - opustitev dveh kontrolnih točk v izdelavnem procesu,
 - zmanjšanje zalog nedokončane proizvodnje za 10 %,
 - proizvesti 50000 enot izdelka A.
- Nabavna funkcija:
 - poiskati material z vsaj 7 % nižjo nabavno ceno ob isti kakovosti,
 - izbrati zanesljive podizvajalce s krajšimi dobavnimi roki.
- Finančna funkcija:
 - izterjava vseh že zapadlih terjatev,
 - izterjava plačil kupcev ob roku zapadlosti,
 - zmanjšanje stopnje zadolženosti na vsaj 65 %,
 - povečanje finančne varnosti na vsaj 35 %.
- Kadrovska funkcija:
 - zaposlitev dveh novih inženirjev,
 - organizacija jezikovnih tečajev za 15 % zaposlenih,
 - izobraževanje vodstvenega kadra na seminarjih s področja vodenja,
 - plačilo magistrskega študija poslovedenja ravnatelju prodajne funkcije.

4.1.3 PLANSKE TABELE

Ukrepi, ki smo jih predlagali v prejšnjem koraku, postanejo planirani cilji poslovnih funkcij. Postavljene cilje prikažemo zbrane v planskih tabelah. Te vključujejo dejanske podatke za preteklo obdobje in podrobno opredeljene cilje za planirano obdobje, ki je v našem primeru eno leto. Planske tabele pripravimo po poslovnih funkcijah in jih nato združimo v zbirni plan za celotno podjetje, ki je v našem primeru prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Plan dobička podjetja NN d. o. o. za leto 2004 v 000 SIT

Element	2003	plan 2004	indeks 04/03
Prihodki od poslovanja	83.710	95.000	113,5
- <i>domači trg</i>	82.310	93.000	113,0
- <i>tuji trg</i>	1.400	2.000	142,9
Prihodki od financiranja	230	250	108,7
Izredni prihodki	7.860	7.000	89,1
Skupaj prihodki	91.800	102.250	111,4
Odhodki od poslovanja	79.450	85.000	107,0
- <i>str. materiala, blaga, storitev</i>	72.760	76.000	104,5
- <i>str. dela</i>	3.130	3.700	118,2
- <i>amortizacija</i>	3.340	3.200	95,8
- <i>ostali odhodki od poslovanja</i>	220	200	90,9
Odhodki od financiranja	2.400	1.100	45,8
Izredni odhodki	8.220	7.500	91,2
Skupaj odhodki	90.070	93.600	103,9
Dobiček iz poslovanja	4.260	10.000	234,7
Dobiček iz financiranja	-2.170	-850	39,2
Izredni dobiček	-360	-500	138,9
Skupaj dobiček	1.730	8.650	500,0

Vir: Lastni vir, 2004.

V zbirnem planu je v drugi koloni prikazano sedanje stanje, v tretji pa so prikazani naši cilji. Temeljni cilj podjetja NN d. o. o. v naslednjem letu je doseči 8,65 milijona tolarjev dobička. Pot, ki nas vodi od sedanjega stanja k postavljenemu cilju, je sestavljena iz več ukrepov. Tako je temeljni cilj sestavljen iz več delnih ciljev, v našem primeru iz ciljev poslovnih funkcij. Da bi dosegli temeljni cilj, ki je povečanje dobička za 400 %, moramo doseči cilj povečanje vrednosti prodaje za 13,5 %, cilj zmanjšanje odhodkov od financiranja za 44,2 % itd.

Cilji in ukrepi so ponavadi prikazani v ustreznih dokumentih, ki omogočajo tudi kontrolo.

4.2 Dokumentacija

Pri ravnanju s postavljanjem ciljev je papirno delo nujnost. Da bi lahko spremljali naše delovanje in ugotavljali razlike med tem, kar smo dosegli, in tistim, kar bi morali, je potrebno narediti pregled sedanjega stanja, postavljenih ciljev in naših rezultatov. Dokumentacija služi ugotavljanju uspešnosti in je lahko tudi osnova za nagrajevanje zaposlenih. Ravno tako lahko dokumentacijo uporabimo pri naslednjem planiranju, kjer upoštevamo izkušnje iz preteklega delovanja.

Možina (1972, str. 214-229) predlaga enostaven obrazec, prikazan je v tabeli 3, in ki naj vsebuje naslednje postavke:

1. Splošni podatki

- a) Ime in priimek osebe, za katero cilje postavljamo.
- b) Delovno mesto osebe, za katero cilje postavljamo.
- c) Datum postavitve ciljev in datum začetka izvajanja le-teh.
- d) Nadrejeni oziroma naziv, ki ga ima nadrejeni.
- e) Poslovna enota, če je podjetje razdeljeno na več poslovnih enot.

2. Podatki za načrtovanje delovnih ciljev

- a) Delovno področje, ključne naloge, v okviru katerih bomo postavljali cilje delovanja. Primeri delovnega področja so področje prodaje, računovodstvo, kakovost dela in podobno, primeri ključnih nalog pa so prodaja določenega izdelka na določenem trgu, kakovost določenega izdelka, stimulatивно nagrajevanje inovatorjev in podobno.
- b) Sedanje stanje, opis problematike. Kratko opišemo stanje področja, za katerega postavljamo cilje. Beseda problematika nam pove, da je treba nekaj izboljšati, popraviti. Problem moramo kar se da dobro opredeliti, razložiti, kaj je problem, zakaj je to problem in zakaj je nastal. Ti podatki nam dajo osnovo za postavljanje ciljev.
- c) Delovni cilji, predvideni rezultati. Tu kratko in jedrnato opišemo postavljene cilje, jih tudi kvantitativno opredelimo in postavimo roke za njihovo uresničitev.
- d) Akcije, ukrepi za doseganje ciljev. Navedemo glavne ukrepe, ki bi bili potrebni za uresničitev cilja. Ta del zahteva predhodno temeljito analizo področja, za katerega postavljamo cilje, sedanjega stanja in samih postavljenih ciljev.
- e) Kdaj naj bo cilj uresničen.
- f) Doseženo: da, ne. Tu kontroliramo, ali smo postavljene cilje uresničili ali ne, v kolikšni meri so bili uresničeni in ali so bili uresničeni v določenem roku.
- g) Opombe, ki so lahko napotki, usmeritve za nadaljnje delo.

Tabela 3: Obrazec pri ravnanju postavljanjem ciljev

Poslovna enota:			Nadrejeni:					
Ime in priimek:			Delovno mesto:		Datum:			
Zap. št.	Delovno področje, ključne naloge	Sedanje stanje, opis problematike	Delovni cilji, predvideni rezultati	Akcije, ukrepi za doseganje ciljev	Kdaj	Doseženo		Opombe
						da	ne	

Vir: Možina, 1972, str. 217.

Rozman (1993, str. 179-182) predlaga uporabo dveh obrazcev povezanih z ukrepi, ki ju bom uporabila tudi v primeru podjetja NN d. o. o.. V tabeli 4 je prikazan obrazec, ki se nanaša na poslovni cilj na posameznem področju. Oseba, ki je odgovorna za določen poslovni cilj, skupaj s ciljem predlaga tudi ukrepe, ki vodijo do tega cilja. Za predlagane ukrepe imenuje odgovorne osebe in rok za uresničitev. Obrazec služi tudi za kontroliranje oziroma ugotavljanje, ali so bili rezultati ukrepov enaki pričakovanim in ali so bili doseženi v postavljenem roku.

Tabela 4: Primer programa ukrepov za doseganje določenega cilja

Poslovni cilj: proizvesti 50.000 enot proizvoda A		Sedanje stanje: proizvodnja 47.000 enot proizvoda A		Org. enota: proizvodnja			
				DM, odg. oseba: ravnatelj proizvodnje			
				Rok: 31. 12. 2004			
Ukrepi		Sedanje stanje	Rezultat ukrepa	Odg. oseba	Rok	Opomba	
Zap. št.	Opis						
1.	zmanjšati izmet za 40%	750	450	vodja oddelka izdelave	31. 12.		
2.	zagon nove linije	0	2.000	ravnatelj proizvodne funkcije	1. 4.		
3.	spremeniti nagrajevanje	47.000	47.700	ravnatelj kadrovske funkcije	1. 7.		

Vir: Rozman, 1993, str. 181.

Tabela 5 prikazuje zbirni pregled poslovnih ciljev. Obrazec služi ravnatelju za evidentiranje vseh postavljenih poslovnih ciljev, odgovornih oseb, rokov in doseženih rezultatov. Obrazec je v pomoč pri kontroliranju uresničevanja ciljev in ukrepanju glede na ugotovitve.

Tabela 5: Zbirni pregled doseganja ciljev

Zap. št.	Poslovni cilj	Odgovoren	Rok	Rezultat	
				Pričakovan	Dosežen
1.	povečanje dobička	ravnatelj podjetja	31.12.2004	400% povečanje	
2.	povečanje vrednosti prodaje	ravnatelj prodajne funkcije	31.12.2004	13% povečanje	
3.	zmanjšanje zalog nedokončane proizvodnje	ravnatelj proizvodne funkcije	31.12.2004	10% zmanjšanje	
4.	zmanjšanje nabavne vrednosti enote materiala	ravnatelj nabavne funkcije	31.4.2004	7% zmanjšanje	
5.	izterjava vseh že zapadlih terjatev	ravnatelj finančne funkcije	31.3.2004	izterjane vse terjatve	
6.	zmanjšanje stopnje zadolženosti	ravnatelj finančne funkcije	31.12.2004	zmanjšanje na 65%	
7.	povečanje finančne varnosti	ravnatelj finančne funkcije	31.12.2004	povečanje na 35%	
8.	zaposlitev novih inženirjev	ravnatelj kadrovske funkcije	31.3.2004	2 nova inženirja	

Vir: Rozman, 1993, str. 182.

Opisani in podobni dokumenti nam koristijo pri pregledu nad postavljenimi cilji in doseženimi rezultati. Omogočijo nam pregled nad vsemi pomembnimi odkloni od začrtanih poti do postavljenih ciljev.

SKLEP

Ravnanje s postavljanjem ciljev je več kot način ravnanja. Rečemo mu lahko kar filozofija ravnanja. Je način razmišljanja, ki ga ravnalci uporabljajo pri svojem delu. Pomeni usmerjanje delovanja vseh zaposlenih v eno smer, pri čemer se osredotočijo na uresničitev postavljenih ciljev. Zagotavlja, da je delovanje vseh usmerjeno proti skupnemu cilju. Vsak posameznik prispeva nekaj svojega, vendar pa vsi prispevajo k istemu cilju.

Postavljen cilj je predpogoj za kakršnokoli nadaljnjo aktivnost. Postavljanje ciljev je bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja. Da bi bilo delovanje podjetja uspešno oziroma da bi bila verjetnost uresničitve cilja največja, moramo k sodelovanju pri postavljanju ciljev pritegniti vse zaposlene. Samo participativni stil vodenja vodi k integraciji ciljev podjetja z lastnimi cilji zaposlenih. To posledično vodi k prevzemu odgovornosti, večji motiviranosti za delo in večjemu uspehu tako posameznika kot podjetja kot celote.

Da bi ugotovili uspešnost našega delovanja, moramo uporabiti samokontrolo. Pri samokontroli ravnalci sami ugotavljajo svojo lastno uspešnost ter se odločajo o morebitnih korektivnih ukrepih. Pomembno je, da kontrola ostane orodje ravnalca in ne postane sredstvo za njegovo nadziranje od zgoraj ali celo sredstvo manipulacije.

Za kontroliranje uspešnosti delovanja je med drugim potrebno dobro poznavanje postavljenih ciljev. Ti morajo imeti tudi določene lastnosti, da bi dosegli svoj namen in prispevali k večji uspešnosti. Cilji morajo biti jasno oblikovani in kvantitativno določeni. Biti morajo dosegljivi, pomembni za podjetje in imeti jasno določeno odgovornost ter časovni rok uresničitve.

Ravnanje s postavljanjem ciljev je od svojega začetka v petdesetih letih pa vse do danes doživelo množično uporabo in se v večini primerov izkazalo za uspešno. V primerih, ko je doživelo neuspeh, je le-ta izhajal iz napak v izvedbi in ne iz napačne teoretične osnove. Najpogostejše napake pri uporabi ravnanja s postavljanjem ciljev v praksi so bile splošno nerazumevanje pristopa, napačno postavljeni ali celo nepostavljeni cilji, pojmovanje kontrole kot nadzor od zgoraj in podobno. Kljub napakam in težavam pri uporabi tega pristopa v praksi pa te ne pretehtajo prednosti in koristi, ki jih prinaša.

LITERATURA

1. Drucker Peter Ferdinand: Management: Task, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, Publishers, 1974. 839 str.
2. Drucker Peter Ferdinand: The Practice of Management. Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1989. 399 str.
3. Likert Rensis: Motivational Approach to Management Development. Harvard Business Review, Boston, 37 (1959), 4, str. 75-82.
4. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Delo - Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
5. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
6. Mali Paul: Managing by objectives. New York: John Wiley & Sons, 1972. 314 str.
7. Mali Paul: MBO updated. New York: John Wiley & Sons, 1986. 834 str.
8. McGregor Douglas: An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard Business Review, Boston, 35 (1957), 3, str. 89-94.
9. Možina Stane: Delovni cilji in uspešnost podjetja. Maribor: Založba Obzorja, 1972. 259 str.
10. Možina Stane: Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji z reševanjem problemov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1988. 32 str.
11. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
12. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

14. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
15. Rozman Rudi: Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Ljubljana, 29 (1996), 1, str. 5-18.
16. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
17. Seyna Eugene J.: MBO: The Fad That Changed Management. Long Range Planning, London, 19(1986), 6, str. 116-123.

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca uspeha podjetja NN d. o. o.

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja NN d. o. o.

Priloga 3: Rentabilnost podjetja NN d. o. o.

Priloga 1: Bilanca uspeha podjetja NN d. o. o.

Tabela 1: Bilanca uspeha podjetja NN d. o. o. v letih 2002 in 2003 v 000 SIT

Element	2002	2003	indeks 03/02
Prihodki od poslovanja	97.090	83.710	86,2
- domači trg	95.180	82.310	86,5
- tuji trg	1.910	1.400	73,3
Prihodki od financiranja	250	230	92,0
Izredni prihodki	7.490	7.860	104,9
Skupaj prihodki	104.830	91.800	87,6
Odhodki od poslovanja	91.130	79.450	87,2
- str. materiala, blaga, storitev	85.510	72.760	85,1
- str. dela	2.970	3.130	105,4
- amortizacija	2.440	3.340	136,9
- ostali odhodki od poslovanja	210	220	104,8
Odhodki od financiranja	1.930	2.400	124,4
Izredni odhodki	10.130	8.220	81,1
Skupaj odhodki	103.190	90.070	87,3
Dobiček iz poslovanja	5.960	4.260	71,5
Dobiček iz financiranja	-1.680	-2.170	129,2
Izredni dobiček	-2.640	-360	13,6
Skupaj dobiček	1.640	1.730	105,5

Vir: Lastni vir, 2004.

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja NN d. o. o.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja NN d. o. o. na dan 31.12. 2001, 31.12.2002 in 31.12.2003 v 000 SIT

Element	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
Stalna sredstva	17.310	15.910	20.010
- nepremičnine	13.740	13.060	12.370
- oprema in drugo	3.570	2.850	7.640
Gibljava sredstva	45.680	41.380	32.870
- zaloge	28.770	14.240	13.280
- kratk. terjatve	13.550	23.850	18.780
- kratk. finančne naložbe	1.800	50	50
- denarna sredstva	1.560	3.240	760
Skupaj sredstva	62.990	57.290	52.880
Kapital	8.970	10.240	11.640
Dolgoročne obveznosti	11.170	10.420	9.220
Kratkoročne obveznosti	42.850	36.630	32.020
- iz poslovanja	42.780	36.250	31.730
- iz financiranja	70	380	290
Skupaj obveznosti	62.990	57.290	52.880

Vir: Lastni vir, 2004.

Tabela 3: Povprečno stanje sredstev in obveznosti podjetja NN d. o. o. v letih 2002 in 2003 v 000 SIT

Element	2002	2003	indeks 03/02
Stalna sredstva	16.610	17.960	108,1
- nepremičnine	13.400	12.715	94,9
- oprema in drugo	3.210	5.245	163,4
Gibljiva sredstva	43.530	37.125	85,3
- zaloge	21.505	13.760	64,0
- kratk. terjatve	18.700	21.315	114,0
- kratk. finančne naložbe	925	50	5,4
- denarna sredstva	2.400	2.000	83,3
Skupaj sredstva	60.140	55.085	91,6
Kapital	9.605	10.940	113,9
Dolgoročne obveznosti	10.795	9.820	91,0
Kratkoročne obveznosti	39.740	34.325	86,4
- iz poslovanja	39.515	33.990	86,0
- iz financiranja	225	335	148,9
Skupaj obveznosti	60.140	55.085	91,6

Vir: Lastni vir, 2004.

Priloga 3: Rentabilnost podjetja NN d. o. o.

Tabela 4: Rentabilnost podjetja NN d. o. o. v letih 2002 in 2003 v %

Element	2002	2003
Dobiček	1.640	1.730
Amortizacija	2.440	3.340
Povprečno vložena sredstva	60.140	55.085
Povprečno vloženi kapital	9.605	10.940
Rentabilnost sredstev (ROA)	2,73	3,14
Rentabilnost kapitala (ROE)	17,01	15,81
Donosnost sredstev (ROI)	6,78	9,20

Vir: Lastni vir, 2004.

Formule za izračun nekaterih kazalcev uspešnosti poslovanja:

$$\text{ROA} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečno vložena sredstva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečno vloženi kapital}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečno vložena sredstva}}$$