



Univerza v Ljubljani  
Filozofska fakulteta  
Oddelek za psihologijo

# VODENJE S CILJI

## (ang. Management by objectives - MBO)

*Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih*

*Študijsko leto 2017/2018*

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Anamarija Bogolin

Ljubljana, 2017

## 1. Uvodna predstavitev metode

Vse organizacije obstajajo z nekim namenom in za doseganje tega namena najvišje vodstvo postavlja cilje, ki so skupni celotni organizaciji. V organizacijah, ki ne uporabljajo pristopa vodenje s cilji (MBO), je večina načrtovanja za doseg teh skupnih organizacijskih ciljev usmerjena od zgoraj navzdol. Načrti in cilji se prenašajo od najvišjih vodstvenih funkcij na nižje, podrejeni pa le prejemajo navodila o delovnih nalogah in odgovornostih. Pristop vodenja s cilji v proces prenosa načrtov in ciljev z enega organizacijskega nivoja na drugega vnaša element dialoga. Nadrejeni in zaposleni skupaj razvijejo skupino specifičnih ciljev, meril dosežkov in časovnih okvirjev, v katerih se zaposleni zavežejo k doseganju teh ciljev, to pa pomeni, da so potem tudi odgovorni za uresničitev teh ciljev. Nadrejeni in zaposleni imajo lahko občasne preglede napredka in preizkusne sestanke, vendar pa so ob koncu določenega časovnega obdobja zaposleni ocenjeni na podlagi rezultatov, ki so jih dosegli. Za uspeh so lahko nagrajeni z napredovanjem ali povečanjem plače, v primeru neuspeha pa ga lahko odpustijo ali premestijo na delovno mesto, kjer bo prejel potrebno usposabljanje ali nadzor. Izid tako temelji na uresničenju ciljev, ki si jih je zaposleni v določeni meri postavil tudi sam (Thomson, 1998).

Najpomembnejše predpostavke vodenja s cilji so naslednje (Bieniok, 2004, v: Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015):

- visoka angažiranost vodstva organizacije pri uvajanju in učinkovitem izvajanju sistema *vodenje s cilji*,
- sodelovanje zaposlenih pri določanju ciljev in razporejanju nalog,
- sposobnost zaposlenih, da ustrezno izbirajo vire in načine realizacije zastavljenih ciljev,
- odprtost in popolna dostopnost nadrejenih v primeru potrebe po svetovanju ali posvetovanju,
- usmerjenost na doseg konkretnih ciljev in ne na ukrepe, ki vodijo k doseganju cilja ter
- reden pregled delovnega napredka in učinkovitosti.

## 2. Zgodovinski pregled razvoja/nastanka metode

Poudarek na postavljanju ciljev ni nekaj, kar bi izumil nek posameznik, pač pa je takšno vodenje že od nekdaj značilno za številne preudarne vodje. Kljub temu pa obstajajo posamezniki, ki so že dlje časa zagovarjali postavljanje ciljev kot eno izmed ključnih značilnosti vodenja. Izraz »Vodenje s cilji« (*ang. Management by objectives – MBO*) je prvi uporabil Peter Drucker leta 1954 v svoji knjigi *The Practice of Management*, njegova teorija pa je podlaga vsem kasnejšim študijam managementa s cilji oz. teorijam postavljanja ciljev (Seljak, 2010). Kot vodstveni pristop so vodenje s cilji nadalje razvijali

številni strokovnjaki, med drugim Douglas McGregor, George Odiorne in John Humble (Thomson, 1998), danes pa predstavlja eno izmed najširše sprejetih in uporabljenih strategij vodenja.

### 3. Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Raziskave kažejo, da vodenje s cilji spodbuja učinkovitost skupine – vodenje s cilji vpliva na izboljšanje upravljanja v organizaciji in avtonomnega timskega dela, s tem pa na produktivnost in zadovoljstvo z delom (Antoni, 2005; Adorian, Silverberg, Tomer in Wamosher, 1990, v: Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015). Zaznave zaposlenih o vodstvenih strategijah nadrejenih vplivajo na njihov odnos do dela in na njihovo vedenje (Aryee, Walumbwa, Seidu, & Otaye, 2012), vodenje s cilji pa je tako tudi eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na pozitiven odnos med nadrejenimi in podrejenimi (Chodorek, 2010, v: Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015). Z uporabo metode vodenja s cilji lahko zaposleni vidijo, kako njihovo delo in učinkovitost doprineseta k poslovanju organizacije, s tem pa se ojača njihov občutek pripadnosti (van Aken in Coleman, 2002, v: Daft, 2010). Učinkovitost zaposlenih se poveča, kadar lahko ti sodelujejo pri določanju ciljev in imajo avtonomijo pri iskanju in uporabi sredstev za doseganje teh ciljev (Daft, 2010) - sodelovanje tako izboljšuje motivacijo zaposlenih za delo in doseganje organizacijskih ciljev (Szelagowska-Rudzka, 2015, v: Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015; Bieniok in sodelavci, 2004, v: Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015). Z višanjem učinkovitosti pa se viša tudi konkurenčnost organizacije na mednarodni ravni (Antoni, 2005).

Vodenje s cilji vključuje strategije, ki jih zaposleni zaznavajo pozitivno, s tem pa omogoča doseganje tudi drugih vodstvenih ciljev, tj. načrtovanje, organiziranje in kontrola (Hoffmann-Burdzińska in Flak, 2015). Rezultat vodenja s cilji je ocenjevanje učinkovitosti posameznika oz. delovnih skupin, raziskava Hoffmann-Burdzińska in Flaka pa je pokazala, da lahko ocenjujemo tudi učinkovitost HR služb (2015).

### 4. Natančna predstavitev metode

#### NAMEN

Vodenje s pomočjo postavljanja ciljev olajšuje izpeljavo specifičnih ciljev (iz splošnih) na način, ki omogoča, da so le-ti preko vseh ravni organizacije med seboj smiselno porazdeljeni in medsebojno povezani (Tosi, Rizzo in Carroll, 1970). Glavni namen vodenja s cilji je dvig produktivnosti (Rodgers in Hunter, 1992, v: Yanagizawa in Furukawa, 2016).

## CILJNA POPULACIJA

Metoda je namenjena organizacijam oz. področjem organizacije, kjer je rezultate možno vrednotiti kvantitativno. Pri tem je pomembna vključenost in pripravljenost za tovrstno sodelovanje vseh vključenih, tako oseb na vodstvenih položajih kot zaposlenih (Rodgers in Hunter, 1992). Metoda je primerna za uporabo tako v zasebnem kot v javnem sektorju (Rodgers in Hunter, 1992).

## POTEK IZVEDBE

Gaurav (2010) govori o petih korakih procesa vodenja s cilji:

1. Postavljanje ciljev – vodstvo opredeli cilje organizacije, ki morajo biti predstavljeni vsem članom organizacije.
2. Dogovarjanje med nadrejenim in zaposlenim – zaposleni skupaj s svojim nadrejenim določijo cilje svojega dela.
3. Usklajevanje ciljev in sredstev - vodstvo mora zagotoviti, da imajo zaposleni dostop do sredstev, potrebnih za doseganje svojih ciljev (tudi te opredelijo skupaj).
4. Izvedba načrta – zaposleni izvajajo svoje naloge v smeri doseganja postavljenih ciljev, pri tem pa morajo imeti možnost supervizije, če jo potrebujejo.
5. Ocenjevanje uspešnosti – nadrejeni in zaposleni periodično preverjata potek dela zaposlenega in glede na rezultate določata ali je napredek zadovoljiv ali ne. Da je ta korak mogoč, morajo biti cilji postavljeni na način, da so objektivno merljivi.

## KONKRETEN PRIMER (DAFT, 2010)

Nemška družba Siemens je vedno zaposlovala odlične inženirje, ki so se ukvarjali s proizvodnjo širokega razpona izdelkov najvišje kakovosti (od mobilnih telefonov do generatorjev plinske turbine). S porastom tujih podjetij kot sta npr. ameriški General Electric in korejski Samsung pa kakovost ni bila več dovolj – pomembni so postali tudi hiter приход na trg, nenehne inovacije in izjemna pozornost stroškom. V samo dveh letih se je dobiček družbe Siemens zmanjšal za dve tretjini, delniški deleži pa za še več. Direktor Heinrich von Pierer je razvil načrt za ponovno vzpostavitev Siemens s specifičnim ciljem, da se celotno poslovanje družbe finančno okrepi do te mere, da se v treh letih uvrsti na borzo v ZDA.

Vodje so razvili akcijski načrt, ki je vključeval:

- zmanjšanje časa, potrebnega za razvoj in proizvodnjo novih izdelkov,
- prodajo ali zapiranje premalo uspešnih enot in krepitev preostalih,
- določitev visokih ciljev glede dobička za vodstvene delavce in vezanje plač na uspešnost in

- pretvarjanje računovodskih praks za poročanje o rezultatih v skladu z ameriškimi računovodskimi standardi.

Vodje posameznih oddelkov so razvili akcijske načrte za zaposlene v svojih enotah. Napredek je bil pregledan na četrletnih sestankih, kjer so vodje 14 poslovnih enot o svojem napredku poročali neposredno von Piererju. Pri tem so morali pojasniti, zakaj merila uspešnosti niso bila izpolnjena in kako bi se pomanjkljivosti lahko odpravile. Ob koncu vsakega leta je bila opravljena celovita ocena uspešnosti za vsak posamezni oddelek in podjetje kot celoto. Tisti vodje, ki so cilje dosegli, so bili nagrajeni, tisti, ki jih konstantno niso dosegali, pa so bili odpuščeni (najmanj uspešni so bili odpuščeni najprej). Z uvedbo predstavljenega načrta je Siemens dramatično izboljšal svojo hitrost in splošno finančno uspešnost – vodenje s cilji je tako delovanje vodstvenih delavcev in delavcev v posameznih enotah pomagalo spodbuditi v smer ciljev, ki jih je najvišje vodstvo ocenilo kot kritično za uspeh.

## OMEJITVE UPORABE METODE

Metoda ni primerna za delovna mesta, kjer ciljev ni mogoče numerično meriti, saj se njihova delovna uspešnost običajno meri kvalitativno. Na teh delovnih mestih so zaposleni manj aktivno usmerjeni k doseganju tovrstnih ciljev (Yanagizawa in Furukawa, 2016). Tudi na delovnih mestih, kjer je rezultate možno numerično meriti in so zaposleni zelo sodelovalni, obstaja nevarnost za upad motivacije, če v doseganju rezultatov ne vidijo smisla, torej, če jim nadrejeni ne ponudi razlage zanje (Latham, Erez, and Locke, 1988, v: Yanagizawa in Furukawa, 2016). Vodenje s cilji naj bi namreč temeljilo na dogovoru med nadrejenim in zaposlenimi, vendar pa so raziskovalci ugotovili, da v realnih delovnih okoljih temu ni vedno tako in nadrejeni ne upoštevajo vedno prispevkov zaposlenih (Yanagizawa in Furukawa, 2016).

Težave se lahko pojavijo tudi v primeru hitro spreminjajočih se ciljev. Organizacija in aktivnosti znotraj nje potrebujejo neko stabilnost, saj lahko učinkovitost zaposlenih le na ta način merimo in primerjamo s postavljenimi cilji (Daft, 2010). Gaurav (2010) opozarja še na to, da so lahko zaposleni zaradi procesa ocenjevanja uspešnosti pod stresom, lahko se tudi soočajo s konflikti med osebnimi in organizacijskimi cilji, metoda je časovno neekonomična, v velikih organizacijah pa jo tudi težko nadzorovati.

Poleg tega se pri vodenju s cilji se delovanje zaposlenih meri zgolj z razliko med postavljenimi cilji in doseženim rezultatom (House, 1980, v: Larsson in Hanberger, 2016), vendar pa obstaja potreba tudi po tem, da se kritično ovrednoti tudi postavljene cilje (in ne zgolj, če so doseženi). Če bodo cilji namreč postavljeni prenizko, bodo rezultati pokazali njihovo visoko doseganje in zaposleni bodo ocenjeni kot

zelo uspešni; in obratno, če bodo cilji postavljeni previsoko, bo zaposleni izpadel premalo uspešen. Merjenje uspešnosti glede na doseganje ali nedoseganje ciljev nam tako ne nudi nobenega pojasnila, zakaj ti cilji niso bili doseženi (Larsson in Hanberger, 2016).

## 5. Vloga psihologa

Vlogo psihologa vidim predvsem v optimiziranju metode, torej v delovanju v smeri, ki vpliva na zmanjšanje njenih omejitev. V prvi vrsti je vsekakor sodelovanje pri postavljanju ciljev organizacije in svetovanje vodstvu, na kak način to najbolj učinkovito in uspešno predstaviti svojim zaposlenim. Pri tem igra pomembno vlogo ozaveščanje vodstva o pomenu razumevanja smisla ciljev za zaposlene in posledično o pomenu njihovega razumevanja ciljev za organizacijo. Pri postavljanju konkretnih ciljev za posameznika se mi zdi zelo pomembna vloga psihologa z vidika spodbujanja vodstva in zaposlenih h kritičnemu ovrednotenju teh ciljev. V ta namen lahko naredi psiholog analizo delovnega mesta ter ovrednoti razmerje med delovnimi zahtevami in delovnimi viri, ki jih zaposleni ima. Pri tem lahko dodatno spodbuja vodstvo k zmanjšanju zahtev (npr. avtomatizacija nekaterih del, ergonomsko oblikovana delovna oprema ipd.) in povišanju delovnih virov (npr. spodbujanje transparentnosti, možnost izobraževanja za večjo kompetentnost ipd.). Nenazadnje pa lahko psiholog deluje tudi v smeri zmanjševanja stresa na delovnem mestu.

## 6. Moj pogled na metodo

V tem času in v kulturnem okolju smo ljudje močno usmerjeni na dosežke, tako v osebнем kot v profesionalnem življenju. Merimo, koliko minut smo pretekli, koliko vode popijemo, kako dobro smo prodali avto ipd. Smo družba, ki se vrednoti na podlagi rezultatov, na delovnem mestu pa ni nič drugače.

Metoda vsekakor je uporabna, rezultate dela je najlažje ovrednotiti številčno – sedem je več kot tri. Vendar pa je ravno s tega vidika tudi omejena, saj zanemarja zelo pomemben vidik rezultatov dela; sedem knjig je več kot tri, vendar pa so lahko te tri veliko bolj kakovostne. Zelo pomembna se mi zdi opazka, ki sem jo omenila pri omejitvah metode, namreč, da zgolj z ocenjevanjem doseganja oz. nedoseganja ciljev ne izvemo nič o razlogih za tak uspeh oz. neuspeh. Mislim, da jo je možno razširiti predvsem s tega vidika: da po tem, ko cilje postavimo, te analiziramo, morda primerjamo z analizo delovnega mesta, z delovnimi zahtevami in viri ter ovrednotimo ali so, glede na okoliščine, primerni. Šele potem lahko govorimo o tem, ali zaposleni je oz. ni uspešen. Menim, da so tudi težave glede

pojavljanja stresa zaradi procesa ocenjevanja pri zaposlenih posledica neprimerno postavljenih ciljev. V kolikor so ti realni in dosegljivi -kar naj bi dosegli z konkretno oceno zmožnosti zaposlenega v nekem okolju-, zaposleni ne bi smeli imeti večjih težav pri njihovem doseganju.

Zaključek bi bil torej takšen: metoda se mi zdi učinkovita in koristna, vendar pa sama po sebi ni dovolj. Vsekakor je ključnega pomena, da so cilji na obeh straneh (tako nadrejenega kot zaposlenga) usklajeni, brez tega takšen način dela ne bi bil mogoč. V kolikor imata zaposleni in nadrejeni diametralno nasprotni poglede, dogovor o ciljih ni mogoč. Če pa imata podobne vrednote in poglede, pa tudi stremita k podobnim ciljem in je dogovor mogoč. V tem primeru vidim metodo vodenja s cilji kot zelo prodorno, saj nudi zaposlenemu avtonomnost, možnost razvoja, s tem pa spodbuja motivacijo in osebno angažiranost.

Ob pisanju pričujoče seminarske sem razmišljala, da na nek način tako sodelujemo tudi študentje s profesorji, npr. pri tej seminarski. Profesorica nam je predstavila svoje cilje, področje, na katerega naj bi se osredotočili, in kakšen rezultat pričakuje. Temo smo si lahko izbrali sami glede na osebni interes, tudi časovni potek dela smo načrtovali sami, seminarska pa naj bi bila napisana do določenega časovnega roka. Vsi smo prišli na študij zaradi zanimanja za psihologijo, vsi se želimo čim več naučiti. S pristopom, kjer ni kontrole (vseeno pa možnost usmerjanja), nam je profesorica izkazala zaupanje, sami pa čutimo željo po izkazanju in uspešno opravljenem delu.

Metoda je tako torej uporabna na zelo različnih področjih, pri tem pa moramo biti pozorni tudi na njene omejitve in stremeti k njihovem zmanjšanju. Vodstvo mora še pred uvedbo obravnavane metode razmisliti, ali je za njihov način dela ustrezna in njihovi organizacijski kulturi primerna.

## 7. Viri

- Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., in Otake, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason: Cengage Learning.
- Hoffmann-Burdzińska, K., in Flak, O. (2015). Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness. *Journal of positive management*, 6(3), 67-82.
- Larsson, M., in Hanberger, A. (2016). Evaluation in management by objectives: A critical analysis of Sweden's national environmental quality objectives system. *Evaluation*, 22(2), 190-208.
- Rodgers, R., in Hunter, J. (1992). A foundation of good management practice in government: Management by objectives. *Public Administration Review*, 52(1), 27-39.
- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., in Carroll, S. J. (1970). Setting goals in management by objectives. *California Management Review*, 12(4), 70-78.
- Yanagizawa, S., in Furukawa, H. (2016). Fitness of job type and management by objectives : Mediating effects of perception of effectiveness and goal commitment and moderating effects of supervision's behaviour. *Japanese Psychological Research*, 58(4), 297-309.