



Barbara Ružić, prof. psih.

Ciljevi opisuju nešto što se želi postići. Definiraju što se od organizacije, funkcija, odjela i pojedinaca očekuje da postignu u nekom zadanom periodu. **Svrha ciljeva je poticanje promjena u smjeru poboljšanja.**

Kako brže do cilja

Što sve mogu biti ciljevi?

Ciljevi mogu biti:

- vezani za posao - rezultati koje se treba postići u određenom vremenskom razdoblju;
- u smislu razvojnog karaktera, u obliku ciljeva razvoja ili ciljeva učenja, koji su povezani s onim što pojedinac treba učiniti da bi povećao svoje znanje, vještine i potencijal te poboljšao svoj radni učinak u određenim područjima poslovanja;
- utemeljeni na određenim područjima na kojima je potrebno učiniti poboljšanje.

Prije svega potrebno je naglasiti da nema savršenog modela mjerenja učinka tvrtke. Sustav indikatora i ciljeva usavršava se iskustvom: utvrđuju se potrebe za promjenom, odnosno problemi u mjerenju indikatora, definiraju se nivo postignuća itd.

Karakteristike dobro postavljenih ciljeva

Pri definiranju/planiranju ciljeva najčešće se koristi **SMART princip**. SMART princip označava osnovne karakteristike dobro postavljenih ciljeva (skraćenica početnih slova nužnih karakteristika): *specific, simple, measurable, meaningful, achievable, realistic, relevant* i *timed*.

S *Specific* (određen, nedvosmislen)
Simple (jednostavan, razumljiv)

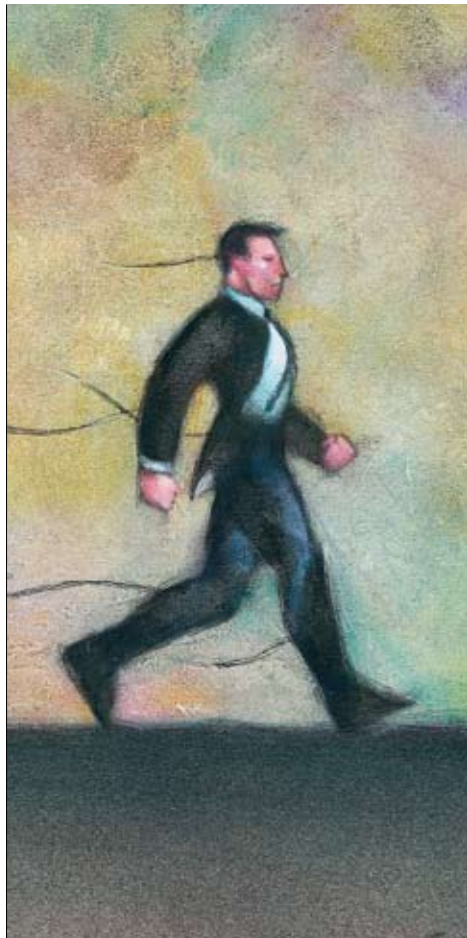
M *Measurable* (mjerljiv)
Meaningful (smislen za tebe, tvrtku)

A *Achievable* (moguće ga je dostići, ali predstavlja izazov)

R *Realistic* (realan)
Relevant (važan za ciljeve tvrtke)

T *Timed* (vremenski određen)

S VRLO KONKRETNO ODREĐEN, NEDVOSMISLEN. Uzmimo primjer razvoja novih distribucijskih kanala. Ukoliko se u samom cilju ne definira da se radi o novim distribucijskim kanalima, djelatnici mogu biti pogrešno usmjereni i raditi na poboljšanju postojećih kanala prodaje.



M MJERLJIV, SMISLEN. Ako se radi o cilju - povećanju prodaje, tada nije dovoljno reći povećanje prodaje ili samo navesti postotak, već se treba točno definirati iznos ili postoci u odnosu na određenu točku.

A OSTVARIV, ALI IZAZOVAN. Ukoliko kažemo da se novi distribucijski kanal mora razviti do pune funkcije u periodu od mjesec dana, postavili smo vrlo nedostižan cilj. S druge strane, ako damo previše vremena, odnosno postavimo preniske zahtjeve, tada ciljevi nisu toliko poticajni.

R REALAN, RELEVANTAN. Nećemo postavljati ciljeve koji nisu važni za ostvarenje poslovne strategije cijele tvrtke.

T VREMENSKI ODREĐEN. Kod definiranja ciljeva treba postojati točan terminski plan do kojeg se cilj treba i ostvariti. U prethodnom primjeru - do 31.12.2006. (nije dovoljno reći da se nešto treba učiniti za 6 mjeseci, pogotovo ukoliko nije jasno definirana početna vremenska točka).

Osim "SMART" principa pri planiranju ciljeva treba se obratiti pažnja i da ciljevi budu:

1. usmjereni na rezultate/ishode neke aktivnosti, a ne trud/obavljanje aktivnosti,
2. uravnoteženi na način da se postavljanjem jednog cilja ne otežava ostvarenje nekog drugog cilja,
3. unutar kontrole djelatnika; ne smiju biti pod utjecajem faktora na koje djelatnici ne mogu utjecati,
4. usmjereni na konkretne zahtjeve/potrebe i to prioritete,
5. umjereni s obzirom na njihov broj, ne preporuča se više od 10 ciljeva po djelatniku,
6. ciljevi trebaju biti konzistentni tijekom cijele godine (mijenjaju se jedino u izvanrednim situacijama i/ili situacijama promjene/korekcije strategije),
7. za svaki cilj treba biti postavljena jasna mjera/kriterij praćenja.

Što uključuje proces definiranja ciljeva?

1 POSTAVLJANJE CILJEVA NA NIVOU TVRTKE

Sustav praćenja radnog učinka koristi se ujedno i kao način kojim se komuniciraju organizacijski ciljevi i povezuju individualni/timski ciljevi s ciljevima tvrtke.

Pri odabiru prioriteta ciljeva na nivou tvrtke mogu Vam pomoći i sljedeća pitanja:

- kojim ciljevima tvrtka daje najveću važnost?
- koji ciljevi imaju najveći utjecaj na učinak i profitabilnost?
- koji ciljevi predstavljaju najveći izazov?
- za koje ciljeve je tim najkompetentniji?
- predstavlja li mjerenje/praćenje ciljeva dodatno opterećenje ili dodatne troškove?

2 POSTAVLJANJE CILJEVA NA NIVOU RADNOG MJESTA ILI GRUPE RADNIH MJESTA

Kod postavljanja ciljeva vodite se sljedećim pitanjima:

- koje su najvažnije stvari koje radite/radi djelatnik?
- što se očekuje od Vas u svakom od tih područja/što očekujete od djelatnika?
- uključuje li cilj isključivo utjecaj pojedinca/jednog tima?
- ukoliko se ne postigne željeni rezultat na određenom elementu dovodi li to do ozbiljnih posljedica?

Tablica 1.

Cilj	Mjera/indikator	Nivo postignuća	Vremenska točka
Povećanje prihoda	Povećanje prodaje za 10%	10% u odnosu prošlu godinu; 2.2 mil kn	01.01.2006.-31.12.2006.
Provođenje istraživanja zadovoljstva djelatnika	Kompletirani izvještaj istraživanja zadovoljstva predan nadležnim osobama	Cjelokupni budžet istraživanja ne prelazi 30.000 kn	30.06.2006.
Poboljšanje procesa internog rješavanja informatičkih problema	Trajanje rješavanja informatičkog problema od trenutka predavanja zahtjeva	Svi informatički problemi koji mogu biti samostalno riješeni, moraju biti riješeni u roku 2 dana	01.01.2006.-31.12.2006.

- uključuje li pojedini cilj veliki dio vremena djelatnika?
- kako će djelatnik znati da su ciljevi postignuti (koje su mjere postavljenih ciljeva)?

3 ODREĐIVANJE MJERA PRAĆENJA POJEDINOG CILJA (KPI)

Najčešće mjere koje se koriste za praćenje ciljeva su:

- **kvaliteta:** točnost, izgled, korisnost, učinkovitost. Mjere kvalitete su npr.: broj pogrešaka (npr. broj ili % dozvoljenih pogrešaka), stope zadovoljstva klijenata...
- **kvantiteta:** količina; npr. broj proizvedenih proizvoda, pruženih usluga, pripremljenih članaka, iznosi u kn...
- **vrijeme:** brzina rada ili određivanje datuma do kojeg je potrebno realizirati određeni projekt;
- **isplativost:** ušteda za neki konkretni resurs (npr. novac, broj djelatnika, vrijeme); skraćivanje vremena potrebnog za izradu članka, profitabilnost klijenata...

4 ODREĐIVANJE STANDARADA DOBROG UČINKA

Standardi dobrog učinka su minimalna očekivanja i zahtjevi koje djelatnici moraju ispuniti da bi se njihov rad mogao smatrati dobrim učinkom.

Primjer standarda dobrog učinka:

- ne više od 3 valjanja prigovora klijenata godišnje (valjanost određuje nadređeni),
- ne više od 3 greške kvartalno,
- ne više od 4 zakašnjelih slučajeva (procesirani nakon 10 radnih dana od dana primitka),
- implementacija novog informatičkog rješenja do 30.06.

Svi djelatnici koji su bolji od postavljenih standarda su premašili očekivanja ili cilj, a svi oni djelatnici koji su lošiji od postavljenih standarda nisu zadovoljili

Tablica 2.

Aktivnost	Ciljevi
Tjedna priprema izvještaja o prodaji	Povećanje prodaje za 10%
Rješavanje reklamacija kupaca	Smanjenje gubitka klijenata za 15%
Tjedni sastanci o novim proizvodima	Izbacivanje na tržište pet novih proizvoda godišnje

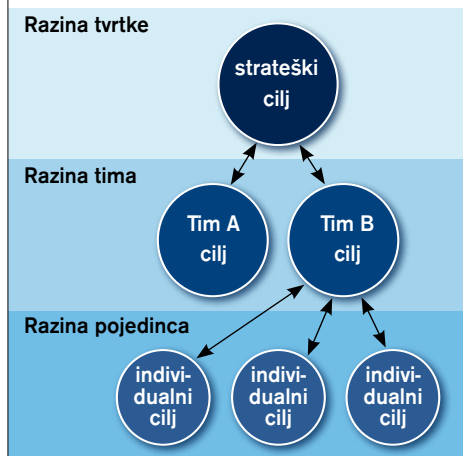
očekivanja ili cilj. Potrebno je naglasiti da standardi ne smiju biti savršeni, već trebaju dozvoljavati određeni, minimalni stupanj pogreške. Navedeno je potrebno kako bi djelatnici mogli i premašiti postavljene standarde/očekivanja. Standardi bez mogućnosti pogreške prihvatljivi su jedino u manjem broju situacija - kada pogreška dovede do ozbiljnih posljedica: gubitka života, povrede, narušavanja sigurnosti ili velikog materijalnog gubitka.

Najčešće pogreške pri planiranju ciljeva

1 NEMA POVEZANOSTI SA STRATEŠKIM CILJEVIMA TVRTKE

Ciljevi trebaju proizlaziti iz strategije tvrtke. Ukoliko je strategija tvrtke imati najveći tržišni udjel kroz rapidno uvođenje proizvoda, tada su svi ciljevi pojedinih organizacijskih jedinica postavljeni na način da strategija tvrtke bude i ostvarena.

Pri kaskadiranju ciljeva odozgo prema dolje bitno je upoznati djelatnike sa strateškim ciljevima tvrtke i osigurati razumijevanje kako se ostvarenjem svojih ciljeva i/ili ciljeva tima doprinosi ostvarenju ciljeva tvrtke.



POLITIKA OTVORENIH VRATA

Managerska teorija relativno je mlada disciplina. Sustavno se počinje razvijati početkom 20. stoljeća, ali se ubrzo pojavilo niz teorijskih pravaca. S vremenom je došlo i do svojevrsnog pomodarstva pa su pojedini teorijski koncepti bili vrlo popularni u poslovnim krugovima, ali vrlo kratko vrijeme. Rukovodni modeli učestalo su se izmjenjivali, a brojni su pali u zaborav. Međutim, teorija managementa se kumulativno razvija uvažavajući spoznajne doprinose koncepata koji više ne uživaju veliku popularnost.

Jedan od takvih pomalo zaboravljenih **manager-skih obrazaca** je politika otvorenih vrata (*Open Door Policy*). Taj rukovodni koncept koristan je i danas kada vladaju pored ostalih koncepti učeće organizacije, upravljanje totalnom kvalitetom i poslovni reinženjering. Politika otvorenih vrata naglašava **važnost otvorenosti komunikacijskih kanala** te inzistira na njihovoj umreženosti. Drugačije govoreći manageri moraju biti stalno dostupni svim zaposlenicima kako bi zajednički odlučivali, odnosno rješavali poslovne probleme.

Taj model zagovara dvosmjernu komunikaciju i nadilaženje formaliziranih granica između pojedinih poslovnih funkcija. Takav pristup od izuzetne je važnosti za sofisticiranu motivaciju kao i prijenos znanja i iskustava.

Može se ustvrditi kako je politika otvorenih vrata sustavni dio ne samo učeće organizacije, upravljanja totalnom kvalitetom, poslovnog reinženjeringa, već i upravljanja znanjem koje kao rukovodni obrazac doživljava snažnu afirmaciju zadnjih desetak godina. **Upravljanje znanjem te intelektualni kapital** danas su u vrhu popularnih tema kojima se bave teoretičari i praktičari. Te tendencije valja nadopunjavati politikom otvorenih vrata koja, osim kvalitetnih dvosmjernih komunikacija, ukazuje na važnost primjerene organizacijske strukture. Danas dominira mrežna struktura pri čemu djelotvorno umrežavanje uključuje sastavni dio i politiku otvorenih vrata.

mr. sc. **Marinko Kovačić**

2 MJERE CILJEVA NISU JASNO DEFINIRANE I NIVO POSTIGNUĆA NIJE ADEKVATAN

Za neke ciljeve vrlo je jednostavno postaviti mjerljive kriterije. Npr. ukoliko je cilj povećanje prodaje, tada je jednostavno definirati metrijsku karakteristiku tog cilja: povećanje prodaje za 10% u odnosu na prošlogodišnje rezultate ili ostvarenje od 2.2 milijuna kn prihoda. Za neke druge ciljeve, kao što je npr. poboljšanje odnosa s klijentima, nije toliko jednostavno postaviti metriku. No za takve ciljeve mogu se pratiti/mjeriti različite karakteristike koje doprinose poboljšanju odnosa s klijentima/ili su rezultat poboljšanog odnosa: smanjenje broja prigovora klijenata, vrijeme potrebno za rješavanje reklamacija (*Tablica 1.*)...

3 NE RAZLIKUJU SE AKTIVNOSTI OD CILJEVA

Ciljevi se vrlo često zamjenjuju s aktivnostima, pogotovo ako se ciljevi postavljaju temeljem opisa radnih mjesta, odnosno zadataka koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu (*Tablica 2.*). ■