

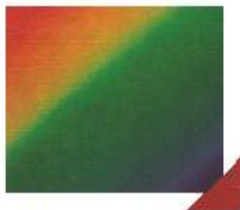
**KNJIGA PRIROČNIK "CILJI-KAŽIPOTI DO USPEHA"**  
avtorja dr. Wernerja Siegerta, trenerja menedžmenta s petdesetletnimi izkušnjami  
v nemških pa tudi v slovenskih podjetjih in ustanovah

Werner Siegert

**Cilji - kaŕipoti do uspeha**

Od temeljnih podjetniških ciljev  
do dnevniŕ delovniŕ ciljev

- Praktični priročnik z navodili za delo -



ISBN 978-961-91999-0-9

Vse kar je zapisano v priročniku "Cilji-kaŕipoti do uspeha" je povzeto "iz prakse za prakso".

To so petdesetletne izkušnje Vodenja s cilji – "Management-by-Objectives" v proizvodnih, storitvenih, socialnih podjetjih, mednarodnih koncernih ter v majhnih in srednjih obratih pa tudi v drža.

**Vodenje s cilji in kriza?**

"Ali svetovna gospodarska kriza ne dokazuje, da *vodenje s cilji* v kriznih časih odpove?

Cilje, ki smo si jih zastavili v letu 2011 za ta čas, lahko mirno pozabimo! Konec koncev so vendar cilji, ki si jih zastavimo za eno leto vnaprej, takorekoč zgrajeni iz peska!" Tako govori *vodenju s cilji* skeptik.

Res je, da so mnogi cilji, ki so si jih je podjetja postavila v letu 2008 za leto 2009, v letu 2009 za leto 2010, v letu 2010 za leto 2011 in za leto 2011 za leto 2012 zaradi gospodarske krize bili neuporabni. Vendar strokovnjaki za *vodenje s cilji* opozarjajo na to, da podjetniki in vodilni kadri na podlagi ciljev, ki se postavljajo v sklopu *vodenja s cilji* lahko sproti ugotavljajo kateri, za uspešnost podjetja, pomembni cilji ne bodo mogli biti doseŕeni. Tako se takoj ve, kje v podjetju svetijo opozorilne luči in kje je treba kaj dodati.

**Vodenje s cilji krepi preglednost predvsem v krizah.**

V času krize je potrebno napredovati fleksibilno. Krizni časi so časi za kratkoročno *vodenje s cilji*. V krizi se morajo v podjetjih dogovarjati o dnevniŕ, tedenskih in mesečniŕ ciljih, jih ustrezno nadzirati in z vsemi močmi realizirati.

Predstava se zdi zastraŕujoča, je pa zelo sporočilna. V primeru, da se ladja znajde v nevarnih vodah, so potrebna povelja za kratkoročno ukrepanje, cilj pripluti v nameravano pristanišče pa v taki situaciji stopi v ozadje. Potrjevanje dogovorjenih ciljev in poročanje o doseŕenih ciljih omogočata reŕitev tako ladje, kot tudi podjetja. Kdor reagira brezglavo in nepregledno, ogrozi svoj obstoj.

*Vodenje s cilji* je najučinkovitejša metoda za realiziranje podjetniških ciljev. Mark Twain je zapisal sarkastično opazko: "kdor ne ve kam bi rad, se bo čudil, da je pristal čisto drugje kot je hotel!" To pravilo velja tudi za podjetniške cilje.

**Brez ključniŕ področij ni vodenja s cilji.**

K kateri kategoriji ljudi spadate?

a) Imam toliko ciljev, da jih komaj lahko naštejem.

b) Pravzaprav lahko spontano imenujem samo nekaj ciljev.

Med vaŕimi sodelavci boste praviloma našli ta dva tipa ljudi.

Če si ne postavimo ciljev ne moremo obvladovati niti svojega vsakodnevnega ŕivljenja, ŕe manj uspešno in odgovorno pa lahko obvladujemo svoja poklicna opravila.

*Brez ciljev ni zadetkov!*

Za obe kategoriji ljudi velja, (tako za vas kot za vaŕe sodelavce) ki jih vodite, obstaja ena sama preizkuŕena reŕitev problema:

*Ključna področja* (key-funktions, področja uspeha)

Dve osrednji vpraŕanji vodita k definiciji *ključniŕ področij*:

1. "S katerimi opravili bom najbolj prispeval k svojemu uspehu – poklicnemu in privatnemu?"
2. "S katerimi opravili bom preprečil ogrožanje lastne eksistence – poklicne in privatne?"

Najprej morate zapisati vse odgovore na obe vprašanji v svoj zvezek. Potem boste iz vseh izbrali devet najbolj pomembnih, od katerih morajo najmanj tri spadati k privatnim področjem.

Naloga za vas: zapišite 9 *ključnih področij*, ki so za vas najbolj pomembna.

Naloga za vaše sodelavce: Zapišejo naj 9 *ključnih področij*, ki so za njih najbolj pomembna.

Zakaj samo devet ali celo manj? Ker ob običajnih dnevnih opravilih praktično ne moremo doseči več tedenskih ciljev.

Kajti: Če si boste za vsako *ključno področje* vsak teden zadali realizacijo majhnega, dosegljivega cilja, vas bo to približalo vašemu oddaljenemu cilju.

To je *vodenje s cilji* za vaše individualno poklicno in privatno življenje.

Praktični napotek: Avtor zapisuje teh devet tedenskih ciljev na devet poštnih nalepk ob vsakem koncu tedna za naslednji teden v plansko beležko. Ob koncu naslednjega tedna se morajo vse nalepke sneti zamenjati z nalepkami za naslednji teden.

Torej si moramo pot do najpomembnejših ciljev (četrletni cilji, polletni cilji, letni cilji) razčleniti na tedenske delne korake. Z majhnimi, toda enakomernimi koraki dosegamo velike cilje. Z velikimi, toda samo nameravanimi cilji ne dosežemo nič.

### **Kratkoročni cilji – hitri uspehi!**

Najbolj razširjena zmota o vodenju s cilji je, da gre pri tem zgolj za letne cilje. Zelo napačno! Psihologi vedo: čim bolj je nek cilj oddaljen, tem manjša je motiviranost, da bi se ga takoj lotili.

Uspehi ne dopuščajo odlašanja!

Dogovorite z vašimi sodelavci mesečne cilje! Obvezno razčlenite dolgoročne cilje v čim prej dosegljive delne cilje in po nekaj dneh poizvedite ali vaš sodelavec potrebuje dodatne informacije oziroma pomoč. To je "namig s kolom po glavi" – kajti sodelavec sedaj ve: njegovega cilja ne boste izgubili izpred oči.

Drugače funkcionira to z vodenjem sebe samega! Postavite si kratkoročne cilje! Toda, kdo jih kontrolira? Pridobite si obvezno zaupnega "ciljnega pomočnika", ki vas bo čez en teden poklical in vas vprašal, če ste napredovali.

Če nimate nikogar, vas vabim k "svetovanju po E-pošti: [ivan.ivan@siol.net](mailto:ivan.ivan@siol.net) "!

B r e z k o m e n t a r j a !

Kako si nek profesor ekonomije predstavlja proces oblikovanja ciljev v podjetju in kako o tem uči svoje študentke in študente: "Kako delajo to podjetja? Najvišje vodstvo kolektivno naguba svoja čela, si izmisli enega ali kar več ciljev, te cilje potem dodeli podrejenim sodelavcem – ali malo bolj subtilno: se z njimi dogovori – in potem počakajo kaj ob koncu leta pride ven. To je akademsko razumevanje *vodenja s cilji*".

(Iz letnega poročila 2000/2001 za strokovno področje gospodarskega inženirstva – poslovne ekonomike na visoki strokovni šoli Würzburg – Schweinfurt)

### **Pravilno formuliranje dogovorov o ciljih**

Kdor hoče v svojem podjetju res dobro prakticirati "*vodenje s cilji*" mora **obvladati umetnost "pravilnega dogovarjanja pravih ciljev"**.

**Priljubljeni so prihodkovni cilji. Vendar**, prihodek je samo rezultat kvalitete storitev več ljudi – in **ne** samo **ene** osebe. Torej se mora cilj koncentrirati na to, da se izboljša kakovost določenih človeških dejanj, kot npr. vodenje razgovora, obravnavanje ugovorov ali tudi menedžment časa, način planiranja, blagoznanstvo, dobro poznavanje ljudi idr.

**Cilj je dogovorjen kvalitetno tedaj, kadar** je nekemu natančno definiranimu izidu pripisan eksaktno določen rok. Ta rok mora biti realističen, izid pa s strani sodelavcev dosegljiv. Dogovarjanje o ciljih pomeni neko vrsto sklenitve pogodbe s sodelavcem, ki je odgovoren za doseg cilja in ne pomeni nekoga s ciljem "obremeniti".

**Cilji so pravilni samo tedaj, kadar** se z njimi odstranjuje najožje ozko grlo ali izkoristi največja možna priložnost.

Pravilo, ki velja: omejite se na malo ciljev. Kajti "**kdor bi rad dosegel vse, je podoben mojstru, ki ničesar ne dokonča!**"

### **Vodenje s cilji in uspešno vodenje (Management-by-Objectives in Balanced Scorecard)**

Uspešno vodenje (Balanced Scorecard) strateška metoda menedžmenta, ki sta jo razvila v 90ih letih prejšnjega stoletja Robert Kaplan in David Norton.

"Scorecard" je pojem iz golfa, pomeni pa tabelo v katero pa se vnašajo igralni rezultati. "Balanced" je sinonim za "uravnoteženo".

Kreatorja Balanced Scorecard sta zelo pravilno ugotovila, da se v praktičnem izvajanju rezultatsko orientiranih sistemov menedžmenta daje prevelika teža "trdim faktorjem" kot so dobiček, prihodek, stroški, Cash Flow (denarni

tok) idr., medtem ko se eksaktno merjenje "mehkih faktorjev" kot so orientacija na kupce, kakovost vodenja, nadaljnje izobraževanje, motivacija, vzdušje v podjetju idr. v veliki meri zanemarja.

Te očitke lahko pripišemo tudi mnogim podjetjem, ki prakticirajo *vodenje s cilji*.

Ta napaka lahko ima fatalni vpliv, ker se lahko korekcijski ukrepi s ciljem za stopnjevanje prihodka uporabijo na napačnem mestu.

Prihodek je kazalnik za kvaliteto človeškega ravnanja v več medsebojno prepletenih oddelkih. Pridiga zunanjim sodelavcem, zastopnikom in terencem se lahko izkaže prav tako neučinkovita in kontraproduktivna kot priganjanje mojstrov. Ukrepi za kvalificiranje ljudi ("to qualify people") bi bili dosti bolj smiselni.

Na to vas bo opozorila knjiga "Cilji – kažipoti do uspeha".

Uspešno vodenje (Balanced Scorecard) je integrirano v *vodenje s cilji* (Management-by-Objectives).

"Mehke cilje" pretehtano ("balanced") spreminjati v operativne cilje (z določenimi roki, merljive) spada v visoko umetnost menedžerjev.

---

### **Trdovratne znote o vodenju s cilji (Management by Objectives (MbO))**

K najbolj trdovratni zmoti pri *vodenju s cilji* spada trditev, da morajo biti cilji praviloma dogovorjeni ali določeni za eno plansko leto.

Cilji so lahko in naj bi bili vsekakor dogovorjeni tudi za krajša časovna obdobja, na primer za četrletje ali za pol leta, mesec, teden. S tem so povezane opazne prednosti:

Odgovorni za doseganje cilja vedo, da s časom ne morejo zavlačevati, ne da bi ogrozili končni termin.

Rezultati se prej znajdejo na mizi. Pogosto zavirajo velik napredek majhna ozka grla, ki jih je mogoče odpraviti v kratkem času.

Vsako časovno obdobje za doseganje cilja nenazadnje vodi k povratni zanki.

Menedžment in sodelavci si morajo zastaviti naslednja vprašanja:

"Kaj je potekalo optimalno? Kaj ni potekalo optimalno?"

"Kaj bomo ob naslednjem koraku naredili bolje?"

Pri tem gre za raziskovanje vzrokov, v nobenem primeru pa ne za vprašanje krivde. Pri kratkih ciljnih časovnih obdobjih pridemo tudi mnogo hitreje do povečanja izkušenj in možnosti korekcij kot pri letnih ciljnih. Seveda samo, če pride do ustreznih ocenjevalnih razgovorov. Če bi radi izvedeli več, vzemite v roke knjigo

**"Cilji – kažipoti do uspeha"**

### **Kako se boste izognili mučnim razgovorom o kontroli ciljev:**

Igranje vlog na naših seminarjih o *vodenju s cilji* je vedno na površje prineslo spoznanje, kako težko je mnogim vodilnim voditi motivacijske razgovore o kontroli ciljev. Posledica: iz strahu, vodenju takšnih neprijetnih razgovorov se vedno najrajši izognejo in jih vedno spet prelagajo.

V angloameriškem govornem področju poznajo pravilo menedžmenta: People do not, what you expect, but what you inspect! Ne, kar pričakujete, ampak kar ne izgubite izpred oči, bo realizirano. "Inspect" bomo najbolje prevedli z "Pokazati interes za napredovanje sodelavcev".

Več podjetij, ki smo jim svetovali se je soočalo s posledicami zaradi dejstva, da koliko večje so bile razlike med kontrolnimi razgovori, toliko večja je bila grožnja za nevarno oddaljitev od optimalne poti doseganja cilja.

Tukaj najdete v 14 dnevnih presledkih konfliktno nenevarne razgovore za napredovanje z odgovornimi za doseganje ciljev:

"Kako napredujete?"-

"Obstajajo kakšne nepričakovane ovire?"-

"Potrebujete podporo? Koga?"

Neprijeten občutek zaradi kontrole je na obeh straneh izginil.

Zelo radi enačimo menedžment z navigacijo. Noben kapitan ne bi smel tvegati, da bi smer svoje ladje preverjal v dolgih presledkih. Čim krajši so presledki, tem manjša in lažje korigirajoča so odstopanja. In: vsakokrat pridobite izkušnje in večjo zanesljivost.

Formuliranje operativnih ciljev ni vedno lahko. To je prej umetnost, ki jo zaznavajo dobri menedžerji, kajti tudi Peter Drucker pravi: "Kar ne morete meriti, ne morete voditi!". Številčni cilji kot na primer prihodek, vhod naročil, število kosov, teža, stroški jamstev meriti kot skupne stroške in donose je pogosto varljivo. Števila so številčni kazalniki človekovih učinkov in delavnosti. Ta dva velja aktivirati in ju izboljšati. Toda kako formuliramo takšne cilje?

### **[Knjiga Cilji- kažipoti do uspeha vam bo dala te informacije.](#)**

V tem delu boste našli tudi nekatere primere o pravilnem formuliranju ciljev.

Sicer lahko tudi napačne cilje pravilno formuliramo. Potem jih bomo tudi dosegli – toda to nam ne bo prineslo nič.

Dragocen čas in denar bosta zgubljeni. Kako lahko ločite pravilne od napačnih ciljev?

Često se vprašamo, le redko pa dobimo jasen odgovor: kaj je vendarle razlika med menedžmentom in vodenjem?

Menedžment je logika uspeha, ali kot to formulira Peter Drucker: Stvari pravilno narediti.

Voditi pomeni, sodelavcem pustiti priti do uspehov, ali z besedami Petra Druckerja: Ljudem pustiti, da stvari delajo pravilno.

Kako se vodenje s cilji zagotovo ponesreči:

Kadar menedžment dosledno in vztrajno ne podpira sodelavcev.

Kadar pooblastite za uvajanje tako in tako pogrešljivega bedaka.

Kadar kdor misli, da bo v pol leta vse gladko funkcioniralo.

Kadar je vodenje s cilji organizirano z mnogo birokracije in papirnato vojno.

Kadar so cilji diktirani.

Kadar cilji niso izdelani tako top-down, kot tudi bottom up.

Kadar cilji niso precizno definirani z datumom in rezultatom.

Kadar so cilji časovno nerealistični.

Kadar ti cilji niso strateško orientirani na priložnosti in ozka grla.

Kadar naj bi sodelavci dosegli preveč ciljev naenkrat (najbolje: samo 2).

Kadar je dogovorjen cilj s sodelavcem, ki ga sam ne more doseči, ampak ga lahko doseže v timu. (Vodenje s cilji, knjiga, Modul 4).

Kadar je cilj v spremljevalnih razgovorih (najmanj vsakih četrt leta) vedno znova preložen in prihaja do obtožb za nedoseganje cilja.

Kadar vodstvo svojih sodelavcev ne spremlja na poti k ciljem (kot npr. gorski vodiči).

Kadar se pri nedoseganju ciljev postavljajo vprašanja o krivdi ne pa o vzrokih za nedoseganje.

Kadar cilji za naslednje leto niso definirani najkasneje v novembru.

A ni to že star klobuk? Propagiran že sredi 50ih let preteklega stoletja? In spet so ti celotni "Menedžmenti z nečim" izginili s prizorišča kot hitro minljivi modni menedžmenti. Da – skoraj vse – do" menedžmenta s cilji". Obstaja mnogo prevodov : "Menedžment z določanjem ciljev", "Menedžment z dogovori o ciljih", "Vodenje s cilji" so najbolj v uporabi, pri čemer "Določanje ciljev" motivira manj, "Dogovori o ciljih" pa znatno bolj.

Ali je trening ciljev zaželen?

Zadnji primer:

#### [Prihodkovni cilji redkokdaj pripeljejo do uspeha!](#)

Pravzaprav je MbO (vodenje s cilji) znanstveno povedano: pleonazem.

Kajti brez dobro definiranih, operativnih ciljev sploh ni menedžmenta! Kdor hoče brez takih ciljev urejati ali voditi, lahko samo propade.

Kaj so operativni cilji?

Ti so vedno definirani z jasnim rokom in jasnim rezultatom. "Mi moramo varčevati pri stroških!" je zagotovo zelo hvalevreden namen, vendar ni cilj menedžmenta. "Prizadevali si bomo stroške voznega parka do 31.12.2012 znižati za 15 %, v primerjavi s stroški z leta 2011", je operativni cilj, katerega doseganje lahko merimo. Še več kot to: Čez celo leto lahko stalno kontroliramo, ali za doseg tega cilja sprejeti ukrepi vodijo k cilju in, ali jih je potrebno eventuelno stopnjevati.

Če pri iskanju rešitev v pozevavi s podjetniškimi cilji in/ali MbO (vodenju s cilji) naletite na težave, ki jih do sedaj niste imeli, je dovolj, da nam pošljete e-mail. Naša ambicija je, da v 24ih urah stopimo z vami v kontakt.

E-mail: [forum.inovacij@outlook.com](mailto:forum.inovacij@outlook.com)

**Cena priročnika: 10,00 € (z DDV in poštnino)**