



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Priložnosti in izzivi ciljnega vodenja

PRIROČNIK

Dr. Nenad Savič,
dr. Karmen Kern Pipan,
Mateja Arko Košec,
Marko Aškerc,
Matija Kodra,
mag. Mojca Gregorič,
mag. Vesna Vidmar,
mag. Stanislav Pospeh,
mag. Mirko Stopar

LJUBLJANA, november 2016

Izdajo priročnika sta financirali Republika Slovenija in Evropska unija
iz Evropskega socialnega sklada.

Kazalo vsebine

Ciljnemu vodenju na pot	1
Predgovor avtorjev	2
1 Uvod.....	3
2 Strategija razvoja javne uprave 2015–2020 in določitev strateških ciljev Vlade RS.....	4
3 Cilj in namen vzpostavitve ciljnega vodenja v organih državne uprave	7
3.1 Hierarhična struktura ciljev	8
4 Vodenje, vloga vodje in zaposlenega	11
4.1 Vedenjske teorije vodenja	11
4.2 Vpliv postavljanja ciljev na posameznika	12
4.3 Značilnosti ciljnega vodenja.....	14
4.4 Sodelujoči pri implementaciji ciljnega vodenja (vodja in zaposleni).....	14
4.5 Hierarhija ciljev	15
4.6 Struktura ciljev	16
5 Prednosti in slabosti ciljnega vodenja	18
5.1 Prednosti	18
5.2 Slabosti	19
5.3 Tveganja	20
5.4 Pridobitve ciljnega vodenja z vidika vodij in posameznikov	20
5.5 Dejavniki uspešne uvedbe ciljnega vodenja	21
5.6 Etična načela	21
6 Opredelitev SMART-ciljev	22
6.1 Razumevanje SMART-ciljev s primeri	22
6.2 Atributi dobrega opisa cilja	24
7 Koraki vzpostavitve ciljnega vodenja	25
7.1 Pojasnitev ciljev na višji ravni	26
7.2 Postavitev SMART-ciljev na nižji ravni (do ravni zaposlenega)	26
7.3 Sprotno preverjanje delovanja in napredka	27
7.4 Obdobna ocenitev uspešnosti delovanja	28
7.5 Ovrednotenje delovanja in nagrajevanje	28
7.6 Ponovitev cikla ciljnega vodenja za naslednje operativno obdobje	28
8 Priložnosti in nadaljnji izzivi ciljnega vodenja v javni upravi	29
Priloge	30
Literatura in viri	40

Kazalo slik

Slika 1: Obstoječe stanje, ciljno stanje in pot do cilja	5
Slika 2: Hierarhična struktura ciljev	9
Slika 3: Vodenje s cilji – vloga vodje in zaposlenega	13
Slika 4: Prenos ciljev z višje na nižjo raven – primer SJU 2020.....	15
Slika 5: Preprosta (linijska) struktura ciljev	16
Slika 6: Zapletena struktura ciljev (razvejana navzdol)	17
Slika 7: Zapletena struktura ciljev (razvejana navzgor)	17
Slika 8: Atributi tabelarično zapisanega cilja	23
Slika 9: Koraki vzpostavitve ciljnega vodenja	25
Slika 10: Prenos ciljev na nižje ravni.....	26
Slika 11: Vstopno okno.....	33
Slika 12: Vnos cilja	34
Slika 13: Prikaz glede na notranjo organizacijo	35
Slika 14: Predogled prikaza namizja zaposlenega	36

Kazalo tabel

Tabela 1: Temeljni učinki ciljnega vodenja.....	9
Tabela 2: Primer hierarhične strukture ciljev, razvejane od strateške ravni do ravni posameznika	10

Kazalo prilog

Priloga 1: Informacijska podpora ciljnemu vodenju	32
Priloga 2: Pojemovnik	38
Priloga 3: Koristne povezave	40

Ciljnemu vodenju na pot

S projektom uvedbe ciljnega vodenja smo si na Ministrstvu za javno upravo načrtali velikopotezen cilj. Strateške cilje, ki jih je sprejela Vlada Republike Slovenije, bomo razčlenili na taktične in operativne ter jih sistematično vpeljali na vse ravni do zaposlenih, ki dnevno opravljajo svoje delo vestno in odgovorno. Zato želimo tako vodjem kot zaposlenim približati ciljno vodenje ter s tem podpreti tako delovanje v državni upravi, ki bo učinkovito, usmerjeno k rezultatom, transparentno in napredno. Obenem si želimo podpreti razvoj take organizacijske kulture, ki podpira vzajemnost, dialog, sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter med različnimi notranjimi enotami. Primeri v teoriji in praksi doma in na tujem kažejo, da ciljno vodenje znatno pripomore k razvoju take organizacijske kulture.

Prisnovanju uvedbe ciljnega vodenja smo imeli na Ministrstvu za javno upravo priložnost pridobiti dragoceno znanje, izkušnje in nauke uspešnega slovenskega podjetja TPV d. d. iz Novega mesta, za kar se na tem mestu iskreno zahvaljujem. Najprej gospodu Antonu Petriču, direktorju sistemov vodenja, ki je v okviru delavnice vodjem na našem ministrstvu nazorno predstavil praktične nauke in izzive pri uvedbi ciljnega vodenja. Zahvaljujem se tudi gospodu Vladimirju Gregorju Bahču, predsedniku uprave, ki je med delovnim

srečanjem na to temo dejal: »Ciljno vodenje pomeni transparentno udeležanje vizije in strategije na vseh ravneh. To je dvosmerna cesta, ki zahteva predhodno vzpostavitev pristnega vzajemnega odnosa ter dogovor med vodjo in zaposlenim o postavitvi ciljev.«

Iskreno si želim, da bi te besede v prihodnje postale tudi moto vseh javnih uslužbencev, da bi ciljno vodenje dejansko postalo način dela v javni upravi, ki je z uvedbo ciljnega vodenja in izdajo tega priročnika stopila na popolnoma novo pot. Z razvojem ciljnega vodenja se nam odpirajo velike priložnosti za učinkovitejše poslovanje, ob tem pa ne nazadnje tudi možnost pravičnejšega nagrajevanja posameznika glede na njegov dejanski prispevek k skupnim ciljem.

Vsi zaposleni smo skupaj odgovorni za doseganje ciljev, zato je ciljno vodenje pomemben del vseh nas, ki skupno soustvarjamo prihodnost razvoja v državi. Da bi k boljši skupni prihodnosti aktivno prispevali vsi po svojih močeh in v okviru svojih nalog, pa je ključno razumevanje, da je delo vsakega posameznika pomembno za skupen napredek. Posameznik sam – ne glede na svojo funkcijo – ne more doseči pomembnih sprememb, z usklajenim delovanjem vseh pa smo močnejši, kot si lahko predstavljamo.

Boris Koprivnikar, Minister za javno upravo

Predgovor avtorjev

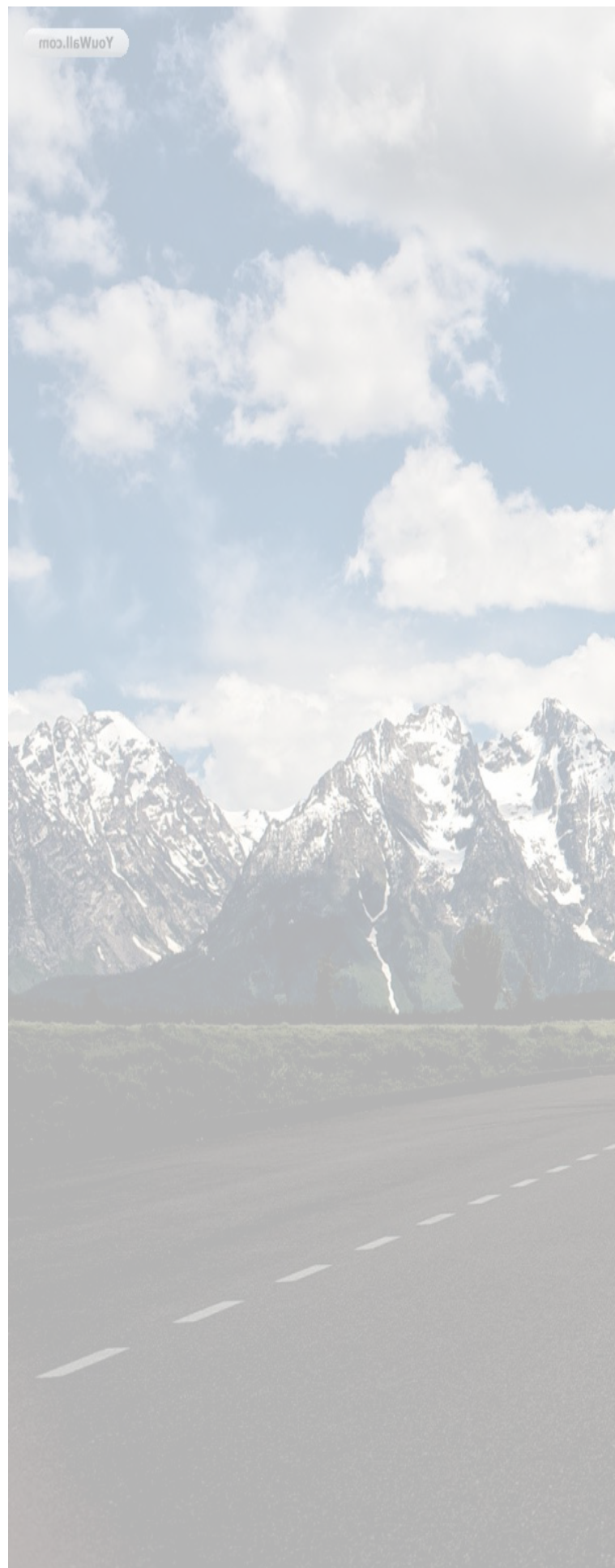
Vodstvo Ministrstva za javno upravo se je odločilo, da bo v letu 2016 uvedlo pilotni projekt za vzpostavitev enotnega sistema ključnih merljivih ciljev in kazalnikov (ciljno vodenje) na Ministrstvu za javno upravo, za kar je bil predhodno pripravljen zagonski elaborat, imenovana pa je bila tudi projektna skupina. V pilotni projekt se je kot zunanja partnerica vključila tudi Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, predvsem z vidika primerljivosti in izmenjave izkušenj.

V okviru pilotnega projekta bo izvedeno usposabljanje za vodje in razvita testna aplikacija v podporo ciljnemu vodenju. Pilotni projekt in pričujoči priročnik sta zastavljena za to, da se v praksi preizkusijo in pretehtajo izhodišča, ki jih je pripravila projektna skupina v sodelovanju z zunanjim strokovnjakom dr. Nenadom Savičem, ter da se dobra praksa širi na druge organe državne uprave in v širši javni sektor.

Zavedamo se, da je vodenje zaposlenih za vsakega vodjo umetnost, priložnost in izziv obenem. Z razvojem in uvedbo ciljnega vodenja stopamo v državni upravi na novo pot.

Želimo si, da bi pričujoči priročnik bralce navdihoval in bil zanje koristen pripomoček na tej poti!

Avtorji



1. Uvod

V zadnjih desetletjih se v državah članicah Evropske unije velika pozornost posveča reformam javnih uprav. Vpeljani so bili nova načela in skupne podlage, kot so večja usmerjenost k učinkovitosti in uspešnosti delovanja, transparentnosti in odgovornosti, zavedanje izvajanja javnih storitev in vloga državljana oziroma uporabnika (Staes, 2013). Sistematična razširjenost orodij za dvig učinkovitosti in predvsem kultura stalnih izboljšav se v organih slovenske državne uprave še nista udeležili na vseh ravneh na enoten način, zato so na tem področju še priložnosti za izboljšave. Svet EU je Sloveniji za obdobje 2014–2015 (CSR, 2014) predlagal sprejetje učinkovitih ukrepov za povečanje preglednosti in odgovornosti in uvedbo zunanje ocenjevanje uspešnosti za nadzor kakovosti. Skladno s Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020 ter Politiko napredka in kakovosti sodobne javne uprave je bil pri Ministrstvu za javno upravo (MJU) kot razvojnem sistemskem ministrstvu s tega področja zasnovan pilotni projekt ciljnega vodenja v letu 2016, v naslednjem koraku pa bo sistem informacijsko podprt in postopoma razširjen na organe državne uprave.

Temeljni namen priročnika je predstaviti glavne poudarke, priložnosti in izzive ter oblikovati vsebine, ki bodo v pomoč tako vodjem kot zaposlenim pri razvoju in vpeljavi ciljnega vodenja v državni upravi. Glavni cilji priročnika so predvsem praktično prikazati koristi ciljnega vodenja, opredeljevanja ciljev na vseh ravneh, vzajemnega odnosa med vodjo in zaposlenim ter korake vzpostavitve sistema v povezavi z

voditeljstvom, motivacijo in organizacijsko kulturo v državni upravi.

Kadar v organizaciji postavljamo vizijo, strategijo in na tej podlagi izpeljujemo cilje, obenem gradimo tako organizacijsko kulturo, ki je usmerjena k rezultatom ter hkrati spodbuja vzajemni dialog med vodjo in zaposlenimi glede pričakovanj in dosežkov. Organizacijska kultura daje organizaciji osebnost, sporoča, taki smo, tako se vedemo, za to se zavzemamo (Wheelen in Hunger, 1995; Hislop, 2005). Temelj učinkovitega voditeljstva je razmišljanje v slogu poslanstva organizacije ter njegova jasna in vidna opredelitev. Vodja postavi cilje, opredeli prioritete, postavi in vzdržuje standarde. Pomembna značilnost voditelja je tudi, da si pridobi zaupanje – sicer mu ne bi nihče sledil; pa vendar je edina prava definicija vodje ta, da je to nekdo, ki mu zaposleni sledijo (Drucker, 2001). Ciljno vodenje temelji na viziji in strategiji organizacije. Iz teh dveh izjav se razvijejo strateški cilji in s tem operativni cilji (Petrič, 2015). Način vodenja in organizacijska kultura močno vplivata na motivacijo, učinkovitost, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih tako v organizacijah zasebnega kot tudi javnega sektorja. Zato vodje, ki želijo izboljšati učinkovitost organizacijske enote, ki jo vodijo, predhodno postavijo jasne in razumljive cilje, tako da jih zaposleni razumejo in sprejmejo. Zaposleni se lažje poistovetijo s tistimi cilji, ki jih sooblikujejo, kot z navodili, ki jih morajo upoštevati in izvajati pri svojem delu. S tem je odprta pot za dvig delovne uspešnosti, zadovoljstva pri delu in motivacije za doseganje ciljev.

2. Strategija razvoja javne uprave 2015–2020 in določitev strateških ciljev Vlade RS

Vlada RS je 29. aprila 2015 sprejela Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljevanju: SJU 2020), enovit krovni strateški dokument, ki pomeni tudi podporo in zavezo za uresničevanje strategije razvoja vse države. SJU je krovni dokument z jasnimi smernicami, cilji, ukrepi, nosilci in roki izvedbe, ki bodo usmerjali delovanje javne uprave. Pred tem slovenska javna uprava od leta 2005 ni imela sprejetega krovnega strateškega dokumenta, ki bi bil podlaga za njen strateški razvoj, prenovno in modernizacijo. SJU 2020 je tako podlaga javni upravi za strateško načrtovanje javnih storitev za državljane, poslovne subjekte in zainteresirano javnost do leta 2020.

Obenem je Vlada RS sprejela tudi **vizijo za organiziranje moderne javne uprave**, ki bo sledila načelom in vrednotam zakonitosti in vladavine prava, strokovnosti in profesionalnosti, participacije, transparentnosti in integritete, preprečevanju korupcije, odzivnosti in usmerjenosti k uporabniku, usmerjenosti h konsenzu in vključenosti, pravičnosti in vključenosti, inovativnosti, uspešnosti, učinkoviti rabi virov in odgovornosti, ki bodo podlaga za ukrepe in kazalnike uspešnosti delovanja upoštevanja javnega interesa, zadovoljstva državljanov, podjetij in drugih

déležnikov, s katerimi bo pri kakovostnem izvajanju svojih storitev dosegla nadpovprečne rezultate med državami članicami Evropske unije.

Med glavnimi usmeritvami, ki jim sledi SJU 2020, so taka modernizacija javne uprave, da bo ta delovala čim bolj profesionalno, strokovno in stabilno ter skladno z načeli dobrega upravljanja, in povečanje učinkovitosti, zmanjševanje stroškov ter izboljševanje administrativnega okolja za državljane in podjetja. SJU 2020 je vladni dokument in pokriva področje javne uprave v RS¹.

Za določene vsebine (na primer sistem plač, število zaposlenih, upravni postopki) posega v širši javni sektor, daje skupno podlago in smer. SJU 2020 vsebuje izhodiščne usmeritve za druge resorje za posamezne področne strategije, politike in izvedbene resorne dokumente.

Vlada RS je v SJU 2020 opredelila **ključne strateške cilje**, za doseg katerih so oblikovani dvoletni akcijski načrti z ukrepi za:

- odzivno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, ki je

¹ Javno upravo po SJU 2020 sestavljajo državna uprava, občinske uprave in nosilci javnih pooblastil.

- usmerjena k uporabniku;
- učinkovito rabo kadrovskih, finančnih, prostorskih, okoljskih in energetskih virov;
 - odgovorno, odprto in transparentno delovanje javne uprave;
 - ničelno toleranco do korupcije in za krepitev integritete;
 - profesionalizacijo in razvoj strokovne usposobljenosti in inovativnosti zaposlenih;
 - sistem fleksibilnega upravljanja kadrov z mehanizmi odgovornosti in nadgradnjo sistema plač z motivacijskimi mehanizmi;
 - modernizacijo upravnega procesnega prava in sistema inšpekcijskega nadzora;
 - izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov;
- izboljšanje zakonodaje, zmanjšanje zakonodajnih bremen, presojo učinkov in vključevanje ključnih deležnikov;
 - učinkovito informatiko, dvig uporabe e-storitev, digitalizacijo in interoperabilnost informacijskih rešitev.
- Navedeni strateški cilji so **operacionalizirani v sedmih vsebinskih poglavjih:**
- učinkovita organiziranost,
 - učinkovita uporaba virov,
 - izboljšanje zakonodajnega okolja,
 - odprto in transparentno delovanje z ničelno toleranco do kršitve integritete v javnem sektorju,
 - sistem vodenja kakovosti v javni upravi,
 - posodobitev inšpekcijskega nadzora,
 - učinkovita informatika,

Slika 1: Obstoječe stanje, ciljno stanje in pot do cilja



dvig uporabe e-storitev in interoperabilnost informacijskih rešitev.

Ob upoštevanju mednarodnih priporočil je bila izvedena **SWOT-analiza** (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) za ključna področja, ki so bila podlaga za vsebinsko pripravo poglavij. Slika 1 prikazuje sestavo sedmih vsebinskih poglavij.

Nosilci so za vsako od sedmih vsebinskih poglavij pripravili opredelitev:

- **obstoječega stanja, pri katerem** je navedena izhodiščna ureditev posameznega področja z opredelitvijo morebitnih pomanjkljivosti (v letu 2014);
- **ciljnega stanja, pri katerem** sta navedena posodobitev in razvoj posameznega področja v zelenem ciljnem stanju (v letu 2020);
- **nosilca razvoja**, ki je odgovoren za izvedbo ukrepov z navedbami ključnih deležnikov in dejavnikov tveganja;
- **ukrepov** za doseganje ciljnega stanja, ki vsebujejo tabelarični prikaz posameznih ciljev, pričakovanih rezultatov, ukrepov, kazalnikov, ciljnih vrednosti za leto 2020, nosilcev in virov oziroma oceno potrebnih finančnih sredstev/oceno prihrankov.

Vlada RS usmerja doseganje strateških ciljev **z dvolenimi akcijskimi načrti za izvedbo ukrepov ter se dvakrat letno seznanja s poročili o dosežkih in stanju sprejetih ukrepov**. Prilagoditve in revizije načrtovanih ukrepov se praviloma opravljajo periodično, v primeru nedoseganja zelenih ciljnih vrednosti pa se sprejmejo ustrezni korektivni ukrepi.





3. Cilj in namen vzpostavitve ciljnega vodenja v organih državne uprave

Skladno s Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020 (SJU 2020) je na področju vodenja kakovosti eden od pomembnih ciljev **uvredba sistema merljivih ciljev in kazalnikov**. Sedanje stanje v slovenski javni upravi je tako, da nista vzpostavljeni preglednost nad merljivimi cilji na vseh ravneh in nad njihovim doseganjem ter povezava med uporabo finančnih in kadrovskih virov, učinki dela in nagrajevanjem ter osebno odgovornostjo vodij in zaposlenih (SJU 2020, 2015). Sedanji sistem tako ne pripomore k dvigu motivacije najprizadevnejših, saj se dejanski rezultati dela posameznika sistematično ne beležijo kot podlaga za nagrajevanje. Zato se je vodstvo Ministrstva za javno upravo odločilo, da se v letu 2016 vzpostavi pilotni projekt za vzpostavitev merljivih ciljev in ciljnega vodenja, v naslednjih letih pa bo v okviru informacijskega sistema za razvoj zaposlenih sistem razširjen na organe državne uprave.

Z vzpostavitvijo merljivih ciljev in ciljnega vodenja v organe državne uprave na vseh ravneh se zlasti želi:

- **dvigniti motivacija** in **učinkovitost** na ravni organizacije in posameznika;
- povečati **osebna odgovornost** zaposlenih;
- vzpostaviti **preglednost nad porabo virov**;

- izmeriti oziroma določiti **prispevek posameznika k skupnim ciljem**;
- omogočiti **nagrajevanje po učinkih dela**.

Uvajanje sistema merljivih ciljev in kazalnikov je sestavni del **sodobnih pristopov vodenja**, pri katerih se uspešno povezuje, »kaj delamo«, »kako delamo« in »kako vrednotimo narejeno«. Navedeni sistem bo v ciljnem stanju **povezan z drugimi kadrovskimi pristopi**, kot so razvoj kariere, letni razgovori, razvoj kompetenc, ocenjevanje zaposlenih in usposabljanje. Vodje na vseh ravneh bodo vključeni v ustrezna usposabljanja s področja ciljnega vodenja, postavljanja strategije, opredeljevanja ciljev in kazalnikov na vseh ravneh, komuniciranja in pomena organizacijske kulture. Prav tako bodo zaposleni s strani vodstva seznanjeni s potekom uvedbe projekta ciljnega vodenja in tudi z vsebino tega. Temeljni učinki, ki jih želimo doseči z vzpostavljenim sistemom ciljnega vodenja, so navedeni v tabeli 1 (Kern Pipan et al., 2016).

Z uvedbo ciljnega vodenja v organih državne uprave bosta omogočeni večja odgovornost in preglednost na vseh ravneh prek analiz za celovito, kakovostnejše in učinkovitejše načrtovanje, upravljanje, vodenje ter spremljanje rezultatov posameznika in organizacijske enote. Med glavnimi izzivi pri uvedbi ciljnega vodenja v javni upravi sta gotovo sprememba organizacijske kulture in vpeljava demokratičnega načina vodenja, ki temelji na vzajemnosti in komunikaciji z zaposlenimi ter aktivni vključitvi tako pri postavljanju kot pri doseganju osebnih in organizacijskih ciljev. Posledično bo tudi fleksibilnejše nagrajevanje glede na rezultate dela precejšen izziv za sedanji togi sistem plač v javnem sektorju.

3.1 Hierarhična struktura ciljev

Koncept vzpostavitve sistema ciljnega vodenja v javni upravi temelji na pristopu, da se strateški cilji Vlade RS prek ciljev posameznega državnega organa pretvarjajo v taktične in operativne cilje notranjih organizacijskih enot ali konkretne naloge oziroma aktivnosti posameznika. Zato je ustrezno opredeljena **hierarhična struktura ciljev na vseh ravneh**, kot je prikazano na sliki 2.

- **Prva raven: strateški cilji Vlade RS** (SJU 2020, relevantna zakonodaja, agilno ukrepanje) – cilj 1;
- **Druga raven: strateški cilji organov** (ministrstva, organa v sestavi, vladne službe, upravne enote) – cilj 1.1;
- **Tretja raven: taktični cilji notranjih organizacijskih enot (NOE)** – organizacijske enote, neposredno podrejene predstojniku (direktorat, sekretariat, kabinetna služba) – cilji 1.1.1, 1.1.2 in 1.2.1;
- **Četrta raven: operativni cilji organizacijskih enot znotraj NOE**, neposredno podrejenih predstojniku (sektor, služba, oddelki, odseki itd.) – cilji 1.1.1.1, 1.1.2.1 in 1.2.1.1;
- **Peta raven: cilji/dejavnosti posameznikov** (v podporo doseganju operativnih ciljev organizacijske enote – od enega cilja do največ treh) – cilji 1.1.1.1.1, 1.1.2.1.1 in 1.2.1.1.1.

Izjemoma se lahko oblikujejo samostojni cilji, to so posamezni cilji na drugi ravni, čeprav nimajo neposredne podlage v SJU 2020 oziroma relevantni zakonodaji (na

Slika 2: Hierarhična struktura ciljev

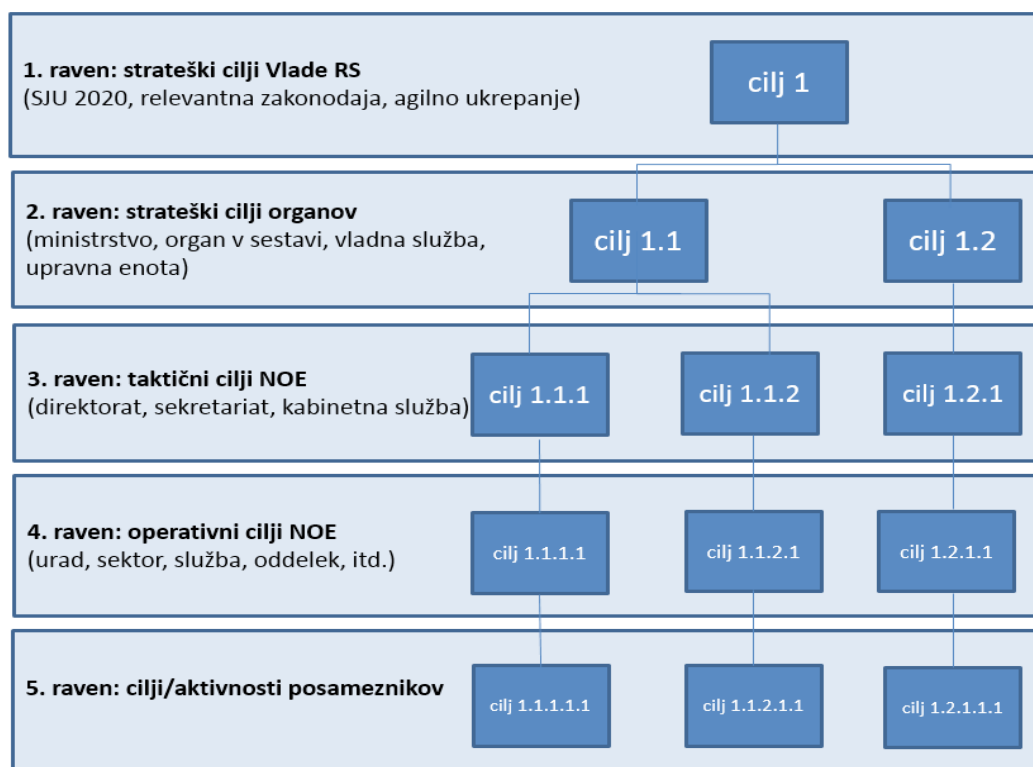


Tabela 1: Temeljni učinki ciljnega vodenja

Povezovanje	Ključni strateški cilji so razdelani na taktično in operativno raven oziroma do ravni naloge/aktivnosti.
Upravljanje	Vodjem kaže napredek, zaposlenim pa smer delovanja.
Preglednost	Pregled nad vsemi ravni ciljev, vključno z nalogami/aktivnostmi.
Nadzor	Pregled uspešnosti pri uresničevanju organizacijskih ciljev in nalog/aktivnosti.
Analitika	Pregled uresničevanja glede na porabo virov in primerjavo z drugimi.

primer po navodilu predstojnika).

Cilji se oblikujejo na podlagi **metode SMART**, pri kateri je vsak cilj (Doran, 1981):

- specifičen (**S**pecific) – usmerjen na določeno področje izboljšav;
- merljiv (**M**easurable) – kvantificiran ali vsaj kaže kazalnik napredka;
- prenosljiv (**A**ssignable) – določa, kdo bo kaj naredil;
- dosegljiv (**R**ealistic) – določa, kakšen rezultat je mogoče doseči glede na razpoložljive vire;
- časovno opredeljen (**T**ime-related) – določa, kdaj je rezultat/-e mogoče doseči (več o tem je navedeno v poglavju 7).

V nadaljevanju je v tabeli 2 prikazan vsebinski primer hierarhične strukture ciljev od strateške ravni do ravni posameznika.

Cilje delimo na **poslovne** in **razvojne**. **Poslovni** cilji so opredeljeni na podlagi

strategije in programa dela organa, obsegajo pa konkretne naloge in aktivnosti, ki jih je treba izvesti na ravni notranje organizacijske enote (NOE) ali posameznika. **Razvojni** cilji so tisti, ki podpirajo procese za razvoj novih rešitev in izboljšav obstoječega sistema dela.

Spremljanje uresničevanja ciljev bo potekalo kvartalno s kvantificiranimi kazalniki, ki bodo informacijsko podprti. V ciljnem stanju pa bo modul za ciljno vodenje integralni del informacijskega sistema za učinkovito upravljanje in razvoj zaposlenih, ki bo sistemsko podpiral tudi razvoj kariere, kompetence, letne razgovore in ocenjevanje zaposlenih. Z navedenim pristopom bomo obvladovali tudi odklone in tveganja, s katerimi se srečujejo državni organi, tako korupcijska kot poslovna. V zadnjem času opažamo, da med tveganji prevladujejo poslovna tveganja, obvladovanje katerih je predvsem v turbulentnih kriznih razmerah izjemno pomembno predvsem za doseganje ciljev, še posebej pri projektih, v katere so ključni pogodbeni dobavitelji in izvajalci.

Tabela 2: Primer hierarhične strukture ciljev, razvejane od strateške ravni do ravni posameznika

Nosilec	Raven	Šifra	Poimenovanje cilja
Vlada RS	SJU 2020	1	Izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov
Ministrstvo/ organ	MJU	1.1	Krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti z uvedbo enotne aplikacije za podporo merjenju ključnih ciljev in kazalnikov
NOE	DIREKTORAT	1.1.1	Krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti z uvedbo enotne aplikacije za podporo merjenju ključnih ciljev in kazalnikov
OE	SEKTOR / služba	1.1.1.1	Krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti z uvedbo enotne aplikacije za podporo merjenju ključnih ciljev in kazalnikov
OE1	oddelek		
OSEBA 1		1.1.1.1.1	Vodenje pilotnega projekta MJU za ciljno vodenje
OSEBA 2		1.1.1.1.2	Priprava priročnika za ciljno vodenje
OSEBA 3		1.1.1.1.3	Organizacija in izvedba izobraževanja in delavnic za ciljno vodenje

4. Vodenje, vloga vodje in zaposlenega

Vodenje s cilji je del širšega koncepta upravljanja učinkovitosti (Performance Management), ki pomeni sistematično in nenehno izboljševanje organizacijskih sposobnostih z razvojem sposobnosti posameznikov in timov (Aguinis, 2011). V teoriji je del behavioristične smeri razvoja menedžmenta (vedenjske teorije), značilnost katerega je raziskovanje vloge posameznikov, da se zagotovita višja kakovosti dela in večja učinkovitost opravljenega dela. V tem priročniku se bomo osredotočili na elemente ciljnega vodenja in potrebne korake ter njihove medsebojne povezave, potrebne za njegovo uspešno vzpostavitev.

4.1 Vedenjske teorije vodenja

Slabosti klasične organizacijske teorije, katere najbolj znani posamezniki so F. W. Taylor, H. Fayol in M. Weber (Schermerhorn, 2012), so bile podlaga za razvoj vedenjskih teorij. Teoretiki vedenjskih teorij, kot je Chester Barnard, so organizacijo razumeli tudi kot družbeni sistem (Schermerhorn, Hunt, Osborn in Uhl-Bien, 2012). Enega od prvih in največjih vplivov na razvoj vedenjskih teorij sta imela poskus spreminjanja delovnih pogojev in vpliv teh na produktivnost zaposlenih (eksperiment Hawthorne) (Schermerhorn, 2012). V tem poskusu je Elton Mayo s sodelavci ugotovil, da se je produktivnost poskusne skupine delavcev nenehno povečevala ne glede na to, ali so v času opazovanja pogoje dela (svetloba, dolžina odmorov, dolžina delavnika) izboljševali ali slabšali. Sklep študije je pokazal, da je odnos, ki so ga imeli raziskovalci do zaposlenih, pomembno vplival na njihovo percepcijo

o pomembnosti dela, ki ga opravljajo, in s tem na njihovo produktivnost. Prav tako je študija poudarila pozitiven vpliv timskega dela in s tem ustvarjene kulture delovnega tima na učinkovitost delovne skupine, kar je pokazalo novo dimenzijo dela menedžerjev, ki ni le usmerjanje dela posameznikov, ampak tudi skupin, v katere so vključeni ti posamezniki.

Drugi pomembni predstavniki vedenjske teorije vodenja so še:

- A. Maslow, ki je 1954 utemeljil temelje človekovih potreb (osnovne fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, statusne potrebe, samoizpolnitev) in vedenje posameznika skladno z njimi (Schermerhorn, 2012). Maslowova teorija je pomembno prispevala k razumevanju, da je zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb (in denar, ki je potreben za to) le eden od elementov človekove motivacije. Poleg tega si ljudje pri delu želimo tudi priznanje in spoštovanje s strani drugih, kar je vplivalo na razvoj nadaljnjih teorij vodenja.
- F. Herzberg je Maslowovo teorijo dopolnil tako, da je opredelil dve skupini dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Schermerhorn, 2012). Prvo skupino je poimenoval higieniki, ki sprožajo nezadovoljstvo posameznikov, če padejo pod raven, ki je še sprejemljiva. Mednje uvrščamo organizacijo podjetja, nadzorovanje, medsebojne odnose, delovne razmere, plačo in varnost. Vendar pa zadovoljstvo s temi dejavniki še ne vpliva na produktivnejšo delo, saj le ustvarjajo pogoje za delo. Drugo skupino dejavnikov je poimenoval

motivatorji, ki dajejo učinke le, če so higieniki na dovolj visoki ravni. Med motivatorje je uvrstil uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, delo samo po sebi, odgovornost, ustvarjalnost, izzive pri delu in napredovanje.

- K vedenjskim teorijam je pomembno prispeval tudi D. McGregor, ki trdi, da menedžerje pri oblikovanju vodstvenega stila in odnosa do zaposlenih vodi njihova interpretacija človeške narave in vedenja (Schermerhorn, 2012). Iz tega je razvil teorijo X in teorijo Y. Teorija X temelji na domnevi, da je človek v osnovi leno bitje, ki ga je treba nadzirati in stalno usmerjati (tak je tudi vidik predstavnikov klasične teorije menedžmenta). Teorija Y trdi prav nasprotno, da je človek v osnovi delaven, da je sposoben samonadzora in da se zaposleni samoorganizirajo tako, da delujejo v smeri ciljev organizacije, če so za to primerno motivirani (vedenjske teorije). Teorija Y po mnenju avtorja omogoča, da se med cilji podjetja in cilji posameznika razvije pozitiven odnos, v katerem lahko posameznik svoje osebne cilje najlažje doseže, če hkrati pripomore k doseganju ciljev organizacije in s tem k njenemu uspešnemu delovanju. Skladno s to teorijo menedžerji postanejo svetovalci, učitelji (»coachi«) ter opustijo neposredno nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog. S tem dobijo zaposleni večjo svobodo pri delu, vodje pa spodbujajo njihovo ustvarjalnost in skrbijo za njihovo motivacijo s pomočjo zadovoljstva, ki ga prinaša tako delo.
- Med pomembne predstavnike vedenjskih teorij vodenja lahko umestimo tudi P. Druckerja, čigar pomemben prispevek je zasnova ciljnega vodenja (Drucker, 2006). Ciljno vodenje se nanaša na participativno obliko vodenja na vseh ravneh delovnih mest v organizaciji. Omogoča učinkovitejše delovanje organizacije, saj prinaša večjo osebno udeležnost vodstvenega kadra in tako daje večjo vitalnost organizaciji. Vodje na nižjih ravneh s sooblikovanjem ciljev, za uresničevanje katerih so odgovorni, vedo, kaj se od njih pričakuje, zato lahko stalno nadzorujejo uspešnost in

pravilnost svojega delovanja (delavec začne voditi samega sebe). Njihov razvoj je kar najbolj odvisen od njihovih doseženih rezultatov in ne od njihovih osebnih značilnosti. Sistem ciljnega vodenja se močno ujema tudi z izhodišči teorije Y.

Vedenjske teorije so v nasprotju s klasičnimi v ospredje postavile človeka ter njegov odnos do dela in razumevanja okolja. Poudarile so, da človek ne dela samo zaradi denarja (klasična teorija), ampak da ima tudi drugačne cilje in potrebe, ki vplivajo na njegovo motivacijo. Na podlagi razumevanja, kako menedžerji vidijo ljudi okoli sebe, in tega, kaj vpliva na motivacijo zaposlenih, so bili prepoznani različni stili vodenja. Zgodnje vedenjske šole so opozorile na pomen participativnega sistema vodenja, pri katerem se zaposleni vključujejo v postavljanje ciljev, in s tem potrdile ugotovitve Hawthornovih eksperimentov, da ljudje delajo bolje, če načrtujejo in soustvarjajo rezultate svojega dela.

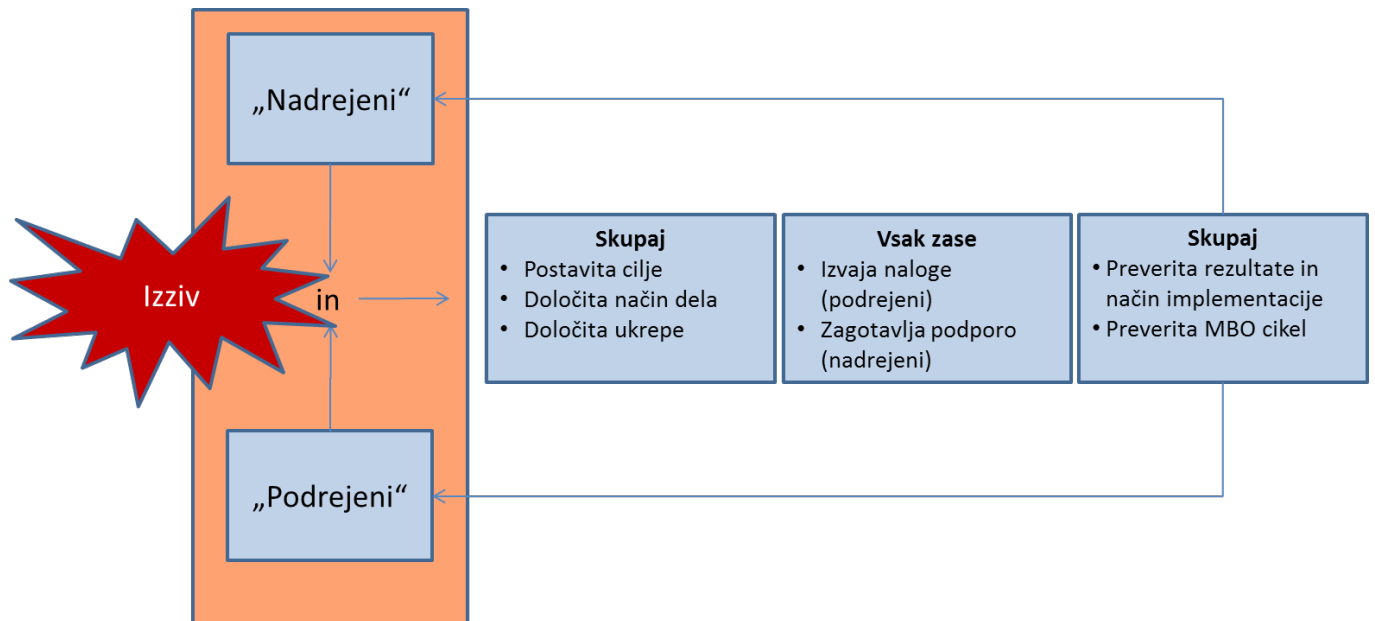
4.2 Vpliv postavljanja ciljev na posameznika

Elementi ciljnega vodenja so sestavljeni iz:

- načrtovanja potrebnih izboljšav in prispevkov k temeljnim ciljem organizacije, opredeljenih na najvišji ravni,
- postavljanja ciljev na ustrezno nižji ravni,
- spremljanja približevanja zastavljenim ciljem,
- zagotavljanja povratnih informacij,
- končnega ugotavljanja stopnje doseženih ciljev in
- iskanja priložnosti za nadaljnje spremembe.

Sistematično uvedeno ciljno vodenje tako pomembno prispeva k razvoju organizacije ter hkrati omogoča spremljanje in razvoj pravih kompetenc posameznikov za čim lažje, učinkovitejše in bolj transparentno doseganje ciljev.

Slika 3: Vodenje s cilji – vloga vodje in zaposlenega



Vpliv postavljanja ciljev na posameznika je na podlagi številnih raziskav opredeljen v štirih ključnih vsebinah (Locke in Latham, 2002):

- **Fokus:** Izbrani cilji osredotočijo pozornost zadolženih posameznikov – odgovornih oseb za doseganje ciljev – in usmerjajo njihova prizadevanja na aktivnosti, neposredno povezane z doseganjem ciljev, hkrati s tem pa proč od manj pomembnih in s ciljem nepovezanih aktivnosti.
- **Vložen napor** oziroma **vložena energija:** Posameznik je pripravljen povečevati vložen napor skoraj sorazmerno z zahtevnostjo postavljenih ciljev. Ta pripravljenost se skoraj v trenutku zmanjša, če posameznik ugotovi, da so postavljeni cilji nerealni, iz česar izhaja pomembna ugotovitev, da mora vsak posameznik sodelovati pri postavljanju ciljev, za uresničevanje katerih bo prevzel odgovornost.
- **Vztrajnost:** Posameznik lažje premaguje nepredvidene ovire in išče rešitve, če ima pred seboj postavljene cilje in s tem tudi učinkoviteje razporeja razpoložljiv

čas, potreben za doseganje zastavljenih ciljev.

- **Sprejemanje in razumevanje:** Cilji vodijo posameznika k lastnemu razvoju in spremembi vedenja zaradi nenehnega preverjanja odstopanj na poti do cilja in iskanja novih rešitev, ki vodijo do uresničitve cilja. Iskanje rešitev pomeni prepoznavanje manjkajočih sposobnosti in njihov poznejši razvoj, lahko pa seveda pomeni tudi razvoj kreativnega razmisleka in iskanja novih rešitev z obstoječimi znanji.

Dobro postavljeni cilji in njihova vpetost v sistem ciljnega vodenja torej omogočajo ustvarjanje motivacije in zavezanosti vseh zaposlenih k doseganju pomembnih ciljev, z njihovo medsebojno prepletenostjo pa se zagotavljata rast in razvoj organizacije.

4.3 Značilnosti ciljnega vodenja

Ciljno vodenje temelji na domnevi, da organizacija bolje dosega rezultate, če vsakdo v njej razume cilje organizacije in svojo vlogo pri uresničevanju teh. Odlično delujoč sistem ciljnega vodenja usmeri vodje in zaposlene k uresničevanju dogovorjenih ciljev in s tem k doseganju višje ležečih ciljev organizacije. Ciljno vodenje najbolje deluje v organizacijah, ki delujejo na znanju, in tam, kjer želimo aktivno vključiti v samovodenje (self-leadership) ter spodbuditi njihovo kreativnost in neizkoriščene potencialne. Peter Drucker (2006), utemeljitelj ciljnega vodenja, je ciljno vodenje opredelil kot »sistematičen in organiziran način, ki omogoča vodstvu osredotočanje na dosegljive cilje z najučinkovitejšo uporabo razpoložljivih virov, za namenom povečati učinkovitost posameznika in organizacije s pomočjo definiranja ciljev organizacije in podrejenih ciljev ter pojasniti in merljivo opredeliti cilje, da bi lahko zagotovili spremljanje, ovrednotenje in povratne informacije za sprejemanje boljših odločitev«.

Filozofija in praksa vodenja poudarjata postavitev dogovorjenih ciljev med vodji in zaposlenimi v organizaciji v **SMART**-obliki (Locke in Latham, 2002). Ciljno vodenje je sodelovalno in demokratično vodenje, ki se osredotoča na doseganje najboljših mogočih rezultatov z uporabo virov, ki so na voljo.

Namen ciljnega vodenja je, da ima zaposleni aktivno vlogo v procesu določanja ciljev, hkrati pa mu vodja pojasni, kaj od njega pričakuje, ne da bi mu vsiljeval natančen načrt za doseganje teh ciljev. Vodja na podlagi spremljanja doseganja ciljev zagotavlja »coaching« in razvoj zaposlenih. Ključni načeli ciljnega vodenja sta rast in razvoj in ne kaznovanje, zato je klasično menedžersko poročanje temu prilagojeno. Ključne značilnosti ciljnega vodenja so (Locke in Latham, 2002):

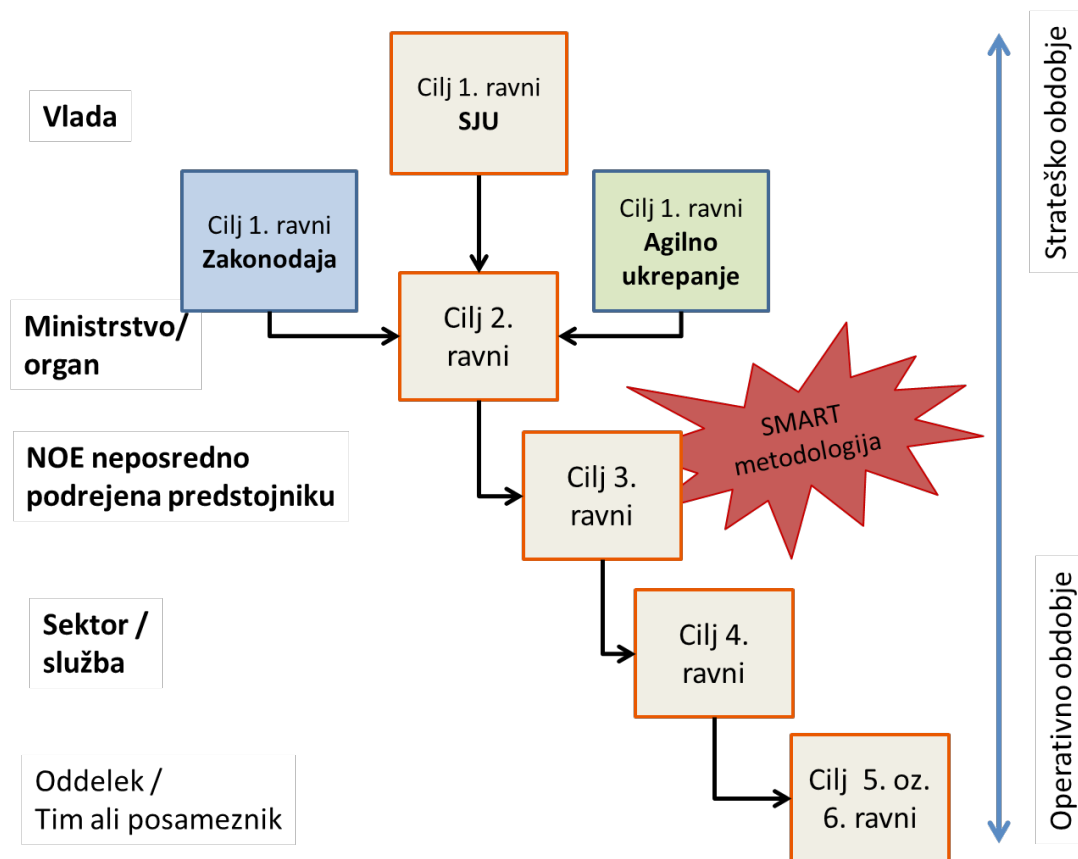
- usklajeno sodelovanje vodij in zaposlenih v smeri poenotenja ciljev v dogovorjenem obdobju zagotavlja visoko stopnjo participativnega delovanja;
- razširjanje ciljev z višje na nižjo raven zagotavlja usklajeno delovanje vseh v organizaciji v dogovorjeni smeri razvoja in izboljšav;
- prepoznavanje in usklajevanje ciljnih vrednosti vodij in zaposlenih s pomočjo uporabe metodologije SMART za postavljanje ciljev;
- zagotavljanje virov, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev;
- periodično pregledovanje doseganja zastavljenih ciljev in izvajanja ukrepov;
- sprejemanje ukrepov na podlagi ugotovitev in odklonov;
- različne oblike nagrajevanja in prepoznavanja dosežkov zaposlenih na podlagi uspešnosti doseganja ciljev;

Vloga vodje je dvojna. Na eni strani deluje kot trener (coach) in skrbi za razvoj zaposlenih, na drugi pa kot nadzornik in preverja približevanje zastavljenim ciljem, ter pomaga zagotoviti ustrezne vire, koordinira različna prizadevanja in skupaj z zaposlenimi išče rešitve v primeru ugotovljenih odstopanj od zastavljenih ciljev.

4.4 Sodelujoči pri implementaciji ciljnega vodenja (vodja in zaposleni)

Drucker opredeljuje ciljno vodenje kot proces določanja ciljev v organizaciji tako, da se vodje in zaposleni strinjajo s cilji in razumejo, kaj morajo storiti v organizaciji, da bi jih dosegli (Drucker, 2006). Poudarek je torej na vodenju, komunikaciji in dialogu (pogovoru) ter vzajemnem strinjanjem zaposlenega in vodje o tem, katere cilje in na kakšen način jih mora doseči posameznik, da bi se dosegli cilji organizacije (Kern Pipan et al., 2016). Skladno z osnovno logiko ciljnega vodenja, ki predvideva sodelovanje med vodjem in zaposlenimi, je treba pri implementaciji razširjanja ciljev vedno nedvoumno opredeliti, kdo so »vodje« in kdo »zaposleni«.

Slika 4: Prenos ciljev z višje na nižjo raven – primer SJU 2020



Njihova naloga se deli na skupna in samostojna opravila. Pod skupna opravila skladno z Druckerjevo opredelitvijo (Drucker, 2006) štejemo razpravo ter opredelitev ciljev, načinov dela in ukrepov za doseganje cilja, kar je prikazano na sliki 3. V drugem koraku zaposleni izvajajo naloge, vodja pa spremlja učinke njegovega dela, ga usmerja in podpira pri njihovem uresničevanju. V dogovorjenem obdobju spet skupaj preverita dosežene dosežke in odstopanja in opredelita vsebino za nov poslovni cikel.

4.5 Hierarhija ciljev

Vzpostavitev ciljnega vodenja vedno začnemo na najvišji ravni, nato pa se počasi

spuščamo na nižje ravni, v končni fazi do posameznika, kar je shematsko prikazano na sliki 4 na primeru prenosa ciljev iz SJU 2020 na nižje ravni.

Na sliki 4 je ponazorjeno, da se cilji druge ravni organov državne uprave, to je raven ministrstev in organov, lahko opredeljujejo iz treh različnih virov.

- Prvi cilj je SJU 2020, iz katere izhajajo cilji, usmerjeni v spremembe, rast in razvoj.
- Drugi cilj izhaja iz zakonodaje in je pretežno usmerjen v učinkovito izvedbo

opredeljenih nalog.

- Tretja skupina ciljev se navezuje na agilen odziv na nepredvidene okoliščine, ki pred ministrstvo ali organ postavijo nove nepričakovane in prioritetne naloge.

Na podlagi vseh ciljev druge ravni pristopimo k opredelitvi ciljev tretje ravni, na podlagi ciljev tretje ravni k opredelitvi ciljev četrte ravni in tako naprej vse do zadnje ravni.

strukturi govorimo takrat, kadar na podlagi višje ležečega cilja opredelimo le en cilj na nižji ravni. Shematsko je to prikazano na sliki 5.

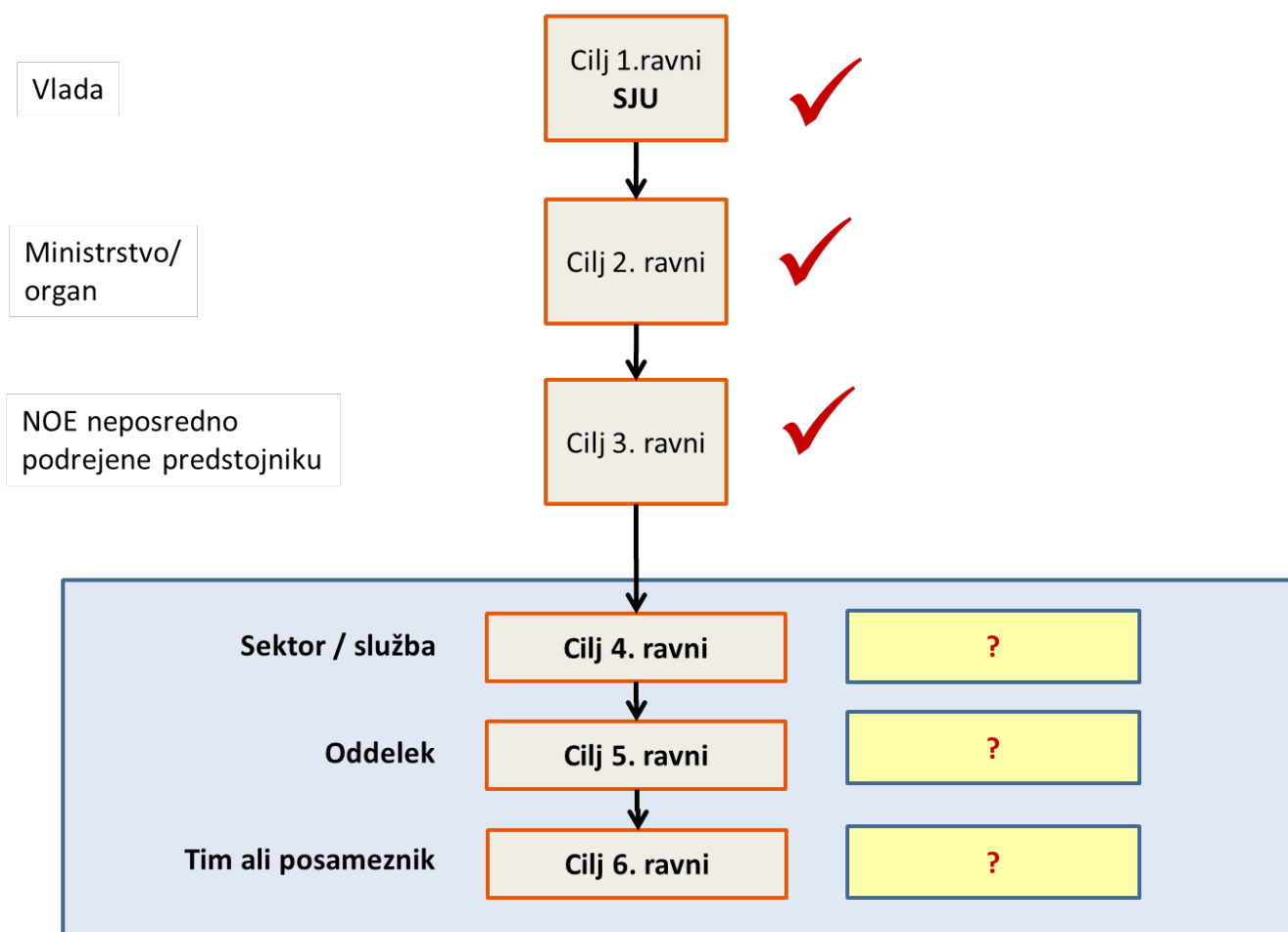
O zapleteni ali razvejeni strukturi ciljev govorimo v dveh primerih. Prvi primer ponazarja »razvejanost navzdol«, pri kateri na podlagi cilja na višji ravni določimo več ciljev na nižji ravni. Prav tako lahko na podlagi enega od ciljev na nižji ravni določimo več ciljev na še nižji ravni. Shematsko je to prikazano na slikah 6 in 7.

4.6 Struktura ciljev

Strukturo ciljev delimo na preprosto (linijsko) in zapleteno (razvejano). O preprosti

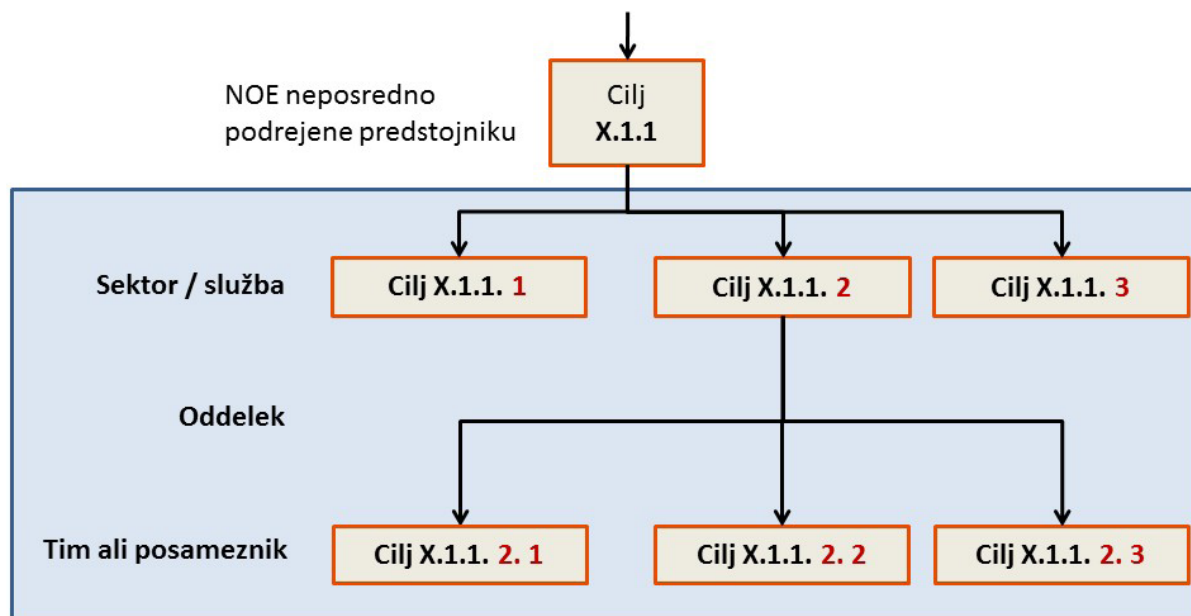
Drugi primer razvejanosti predstavlja »razvejanost navzgor«, pri kateri na podlagi

Slika 5: Preprosta (linijska) struktura ciljev

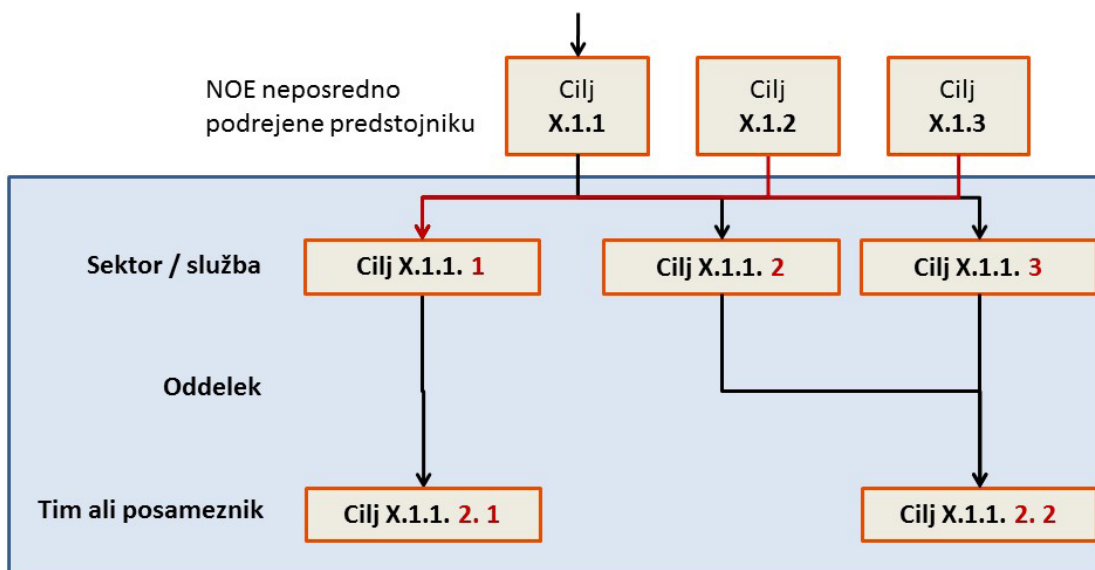


več ciljev na višji ravni določimo en cilj na nižji ravni. To pomeni, da lahko en cilj nižje ravni podpira več ciljev višje ravni.

Slika 6: Zapletena struktura ciljev (razvejana navzdol)



Slika 7: Zapletena struktura ciljev (razvejana navzgor)





5. Prednosti in slabosti ciljnega vodenja

5.1 Prednosti

Prednosti ciljnega vodenja so:

- izboljša motivacijo in zavzetost zaposlenih;
- je dinamično prilagodljivo, saj so njegovi cilji prilagojeni vsakemu posamezniku;
- omogoča analitične preglede nad porabo virov in doseženimi rezultati;
- izboljša poslovno komunikacijo v organizaciji;
- poudari potrebo po dodatnih znanjih in veščinah, ki jih potrebujejo zaposleni;
- vpliva na dvig učinkovitosti in prepoznane izboljšave;
- vpliva na povečano transparentnost zastavljenih nalog in doseženih rezultatov;
- zaposleni so spremljani s strani doseganja ciljev in ne s strani vodje, obenem lahko sami spremljajo doseganje zastavljenih ciljev.

Ciljno vodenje zahteva načrtno postavljanje ciljev za naslednje obdobje, na primer za naslednje koledarsko ali poslovno leto. Sistem spremljanja doseganja ciljev zagotavlja, da vodja in zaposleni med opazovanim obdobjem pri nedoseganju vmesnih ciljev pravočasno sprejmeta ustrezne ukrepe, ki povečajo verjetnost končnega doseganja ciljev. Da bi vodja in drugi zaposleni učinkovito začeli uporabljati sistem ciljnega vodenja, morajo poznati tudi njegove prednosti, slabosti in koristi za vodjo in zaposlene.



5.2 Slabosti

Slabosti ciljnega vodenja so:

- zaposleni so lahko demotivirani, če so ciljne vrednosti postavljene previsoko ali nerealno, še posebej, če so le zahtevane in niso usklajene z njimi;
- lahko je preveč administrativno ter zahteva veliko usklajevanja in časa (delovna srečanja, povratne informacije);
- lahko spodbudi preveč kratkoročno usmerjene spremembe, ki so lahko dosegljive in zagotavljajo uspeh v očeh vodij;
- sledenje ciljem lahko postane ovira za izvirnost in ustvarjalnost posameznikov, če se ti od njih pričakujeta;
- za določene vrste dela je lahko postavljanje merljivih ciljev zahtevno, težko;
- če vodja ne sprejme vloge »trenerja«, se ciljno vodenje hitro spremeni le v sistem za nadzor in kaznovanje v primeru nedoseganja ciljev.

5.3 Tveganja

Poleg poznavanja prednosti in slabosti ciljnega vodenja pomaga k uspehu uvedbe ciljnega vodenja tudi prepoznavanje tveganj, s tem pa tudi zavedanje napak in izogibanje tem. Tveganja so:

- Pomanjkanje zavezanosti/predanosti najvišjega vodstva k uporabi in izboljševanju ciljnega vodenja, kar praviloma rešujemo s primernim usposabljanjem, intenzivno metodološko pomočjo ob zagonu uvedbe ter stalno krovno koordinacijo in spremljanjem uresničevanja ciljev s strani skrbnika (superuporabnika), ki ima pregled nad celotnim sistemom.
- Zaposleni ne zaupajo vodstvu, da jih želi to v resnici vključiti v prenovljen proces odločanja, in mislijo, da se želi tako le vzpostaviti nov način nadzora nad rezultati njihovega dela. Zaupanje povečujemo z redno komunikacijo tako na ravni promocije projekta kot tudi med vodjem in zaposlenimi.
- Preveliko število ciljev in kazalnikov, ki se lahko pojavi v začetnih fazah. Temu se izognemo s premišljeno uporabo metodologije SMART.
- Opredelitev nepravilnih kazalnikov glede na namen cilja (razpoložljivi, vendar niso primerni). Pogosto se uporabniki pri prvem postavljanju ciljev in kazalnikov zatečejo k uporabi obstoječih in razpoložljivih kazalnikov, ki pa niso primerni za izbrani cilj. Temu se je mogoče izogniti z dobrim opisom pričakovanega rezultata, kar je dobra podlaga za izbiro najprimernejših kazalnikov.
- Nepovezanost doseganja rezultatov dela s sistemom nagrajevanja; za rešitev tega je potrebna nadgraditev plačnega sistema v državni upravi.

5.4 Pridobitve ciljnega vodenja z vidika vodij in posameznikov

Vzpostavitev ciljnega vodenja lahko torej pogledamo z vidika vodij in vidika zaposlenih. Osnovne pridobitve, ki jih **vodja** z uvedbo sistema ciljnega vodenja pridobi, so:

- omogočijo mu, da temeljito razmisli o pričakovanih rezultatih v merljivi obliki in da ni osredotočen le v izvajanje dejavnosti;
- poveže uresničevanje ciljev zaposlenih s cilji organizacije;
- usmerja in koordinira vložene napore zaposlenih k doseganju zelenega cilja;
- spodbuja prizadevanja zaposlenih in vodi te k doseganju zelenega cilja;
- prepozna in lažje realno ovrednoti prispevek posameznika k uresničevanju ciljev na višji ravni;
- pridobi pomembne informacije, s katerimi lahko pomaga pri razvoju zaposlenih, ki jih vodi.

Osnove pridobitve, ki jih posameznik pridobi z uvedbo sistema ciljnega vodenja, so:

- aktivno sodeluje pri opredelitvi svojih ciljev in s tem lahko sprosti svojo ustvarjalnost; od zaposlenih se ne pričakuje le, da sledijo nalogam, ki so jih dobili od vodje, temveč da skupaj z njim opredelijo najprimernejše načine za doseganje usklajenih ciljev;
- ve, kaj se pričakuje od njega in kaj je merilo za uspeh oziroma neuspeh;
- ve, kaj mora narediti, da bi dosegel zastavljen cilj;
- sodelovanje z vodjem pri postavljanju ciljev lahko pozitivno vpliva na delovno vzdušje in motivacijo ter izboljša medsebojno komunikacijo.



5.5 Dejavniki uspešne uvedbe ciljnega vodenja

Če povzamemo vse zgoraj zapisano, lahko prepoznamo te ključne dejavnike **uspešne uvedbe ciljnega vodenja**:

- podpora najvišjega vodstva in vodij na vseh ravneh;
- obsežno komuniciranje o namenu in učinkih uvedbe ter o primerih dobre uvedbe;
- celovito usposabljanje vodij in zaposlenih o koristih ciljnega vodenja in postopnost njegove uvedbe;
- vzajemnost vodij in zaposlenih pri oblikovanju ciljev, tako da se posameznik počuti kot del organizacije, ki prispeva k skupnim ciljem;
- oblikovanje realnih (dosegljivih in merljivih) ciljev z uporabo metodologije SMART;
- ustrezno nagrajevanje glede na dosežene rezultate;
- informacijsko podprto spremljanje uresničevanja;
- strokovna pomoč – skrbnik (superuporabnik) uvedbe ter pozneje celotnega pregleda in oblikovanja ciljev.

5.6 Etična načela

Vzpostavitev ciljnega vodenja mora upoštevati tudi vsa načela etičnega delovanja organizacije in posameznikov, ki so:

- **spoštovanje posameznikov**; posameznika moramo obravnavati kot celovito osebnost, ki si prizadeva za sooblikovanje razvoja in doseganje ciljev, ne pa kot sredstvo za uresničevanje ciljev, ki jih postavljajo drugi;
- **medsebojno spoštovanje**; obe strani, vključeni v vodenje s cilji, morata spoštovati potrebe druga druge;
- **etičnost**; vse aktivnosti, potrebne za učinkovito implementacijo ciljnega vodenja, morajo biti izvedene s poštenimi nameni in skladno z vrednotami, ki jih podaja vladna politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave (PNKSJU, 2015): odgovornost, transparentnost, vladavina prava, sodelovanje, pravičnost in vključenost, usmerjenost k soglasju ter inovativnost, uspešnost in učinkovitost;
- **transparentnost**; vsi, ki so vključeni v aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev, morajo imeti možnost temeljitega pregleda podlag, na podlagi katerih so bile sprejete odločitve.

6. Opredelitev SMART-ciljev

6.1 Razumevanje SMART-ciljev s primeri

Najtežji del razvoja ciljnega vodenja se pogosto kaže v opredelitvi nedvoumnega in jasnega jezika, primerne za opisovanje ciljev, kazalnikov uspešnosti in ukrepov. Vodje morajo zagotoviti, da predstavljeni cilji zagotavljajo celoten obseg nalog, ki jih morajo opraviti zaposleni, kar je še posebej zahtevno v primeru vsakodnevnih opravil, ki zahtevajo porabo virov, hkrati pa niso opredeljena kot pomembni dosežki.

Priporočljiv opis, ki omogoča poenotenje opisa ciljev na kateri koli hierarhični ravni, sledi metodologiji SMART, pri čemer vsaka črka v kratlici pomeni eno od meril, ki jim moramo slediti pri opredelitvi ciljev. Ob tem nas tudi kratica, če jo prevedemo iz angleškega jezika (SMART = pametno, brihtno), opozarja, da moramo cilje opredeliti na pameten način. Posamezna črka v kratlici SMART pomeni, da mora biti cilj:

- **Specific – določen, konkreten**

Iz celotnega opisa cilja je treba jasno razbrati, kaj je naloga, ki jo je treba opraviti, do kdaj mora biti cilj dosežen, kdo ga izvede in kaj je treba doseči. Cilj mora biti jasno opredeljen in razumljiv zaposlenemu.

Slab primer: »Izboljšati natančnost pri delu.« To gotovo ni primer konkretno opisanega cilja, temveč izraža le namero, ki jo želimo udejanjiti.

Dober primer: »Izboljšati natančnost pri izvajanju postopka reševanja pritožb tako, da bomo zmanjšali število internih napak z 10 na 7 % do konca letošnjega leta.« To je veliko konkretnije opredeljen cilj.

Slab primer: »Povečati nadzor inšpektorjev.«

Dober primer: »Povečati število obiskov inšpektorjev pri poslovnih strankah z 20 na 35 obiskov na teden do konca koledarskega leta.«

- **Measurable – merljiv, kvantificiran**

Pri opredelitvi merljivosti je smiselno (če je mogoče) uporabiti več načinov merjenja, na primer količina, čas, stroški, kar se izraža v več kazalnikih. Poiskati je treba odgovor na vprašanja: Kako bomo vedeli, da se približujemo zastavljenemu cilju? Kako bom vedeli, da smo dosegli zastavljen cilj?

Merili za konkretnost in merljivosti sta si na prvi pogled zelo podobni. In težko je biti konkreten, če nisi merljiv. Znan je rek »Če lahko nekaj izmerimo, lahko to tudi izboljšamo.«, iz katerega izhaja, da lahko samo z merljivo opredeljenim ciljem spremljamo napredek v smeri zastavljenega cilja.

Slab primer – zelo splošen in nemerljiv: »Na elektronsko pošto strank odgovorimo hitro.«

Dober primer – merljiv in kvantificiran: »Vsi zaposleni na vsako elektronsko pošto strank odgovorimo v manj kot petih dneh.«

- **Attainable – uresničljiv, dosegljiv**

Oblikovanje takega cilja, da je zagotovljena razumna pot do uresničitve

Slika 8: Atributi tabelarično zapisanega cilja

1	2	3	4	5	6	7	8
poimenovanje cilja	pričakovan rezultat	kazalnik	trenutna vrednost	ciljna vrednost kazalnika	rok izvedbe	nosilec – naziv funkcije	ukrep

cilja in precejšnja verjetnost, da bo cilj dosežen.

Na merilo za uresničljivost vplivajo ciljna vrednost, ki jo želimo doseči, in razpoložljivi viri, ki jih imamo na voljo. Če je ciljna vrednost zahtevna, visoka ali kratka, potrebujemo običajno več virov. Hkrati se moramo vedno zavedati, da posameznik ne bo uresničeval le enega cilja, ampak jih bo imel več, zato bo svoje vire (na primer razpoložljiv čas) razporedil na več ciljev.

Slab primer – nerealen (zdaj smo že na polovici leta 2016): »Do konca leta 2016 bo končana prenova točk VEM za učinkovitejšo podporo okolju.«

Dober primer – merljiv in kvantificiran: »Do konca leta 2020 bo končana prenova točk VEM za učinkovitejšo podporo okolju«.

- **Relevant – smiseln, realen**

Cilji morajo biti usklajeni s splošnim poslanstvom, strategijo organizacije in višje ležečimi cilji.

Metoda postopnega širjenja višje ležečih ciljev na nižje ležeče cilje (Cascading), celovita in iskrena razprava o razumevanju višje ležečih ciljev in mogočih prispevkih k njihovemu uresničevanju sta temeljna pogoja za opredelitev smiselnega in realnega cilja.

Cilj je realen, če zaposleni verjame vanj

in se strinja, da ga lahko doseže.

Slab primer – neprimeren za cilj posameznika (če bi bil to cilj za vodjo oddelka A1, bi bil primeren): »Zmanjšati število nesreč pri delu in nevarnih incidentov na oddelku A1 za 5 %.«

Slab primer – nesmiselno opredeljen cilj: »Naučiti se delati tako učinkovito, kot to počne Marija.«

Dober primer: »Vsak zaposleni na oddelku mora biti sposoben do konca letošnjega leta pokriti vsaj 75 % opravil izbranega sodelavca/-ke v času njegove/njene odsotnosti (bolniška, dopust). Vi uradno pokrivате dela sodelavke Marije.«

- **Time-related – časovno opredeljen**

Časovni okvir za doseganje cilja/ciljev mora biti jasno določen. V večini primerov morajo biti cilji doseženi do konca dogovorjenega terminskega obdobja.

Cilji na višji ravni imajo za uresničitev opredeljeno daljše časovno obdobje. To je določeno za dve leti na podlagi akcijskih načrtov izvedbe SJU 2020, ki jih Vlada RS spremlja na polletni ravni. Bolj ko se s premikanjem in opredeljevanjem ciljev pomikamo na nižje ležeče ravni, časovno bližji postajajo naši cilji. Na najbolj operativnih ravneh lahko postavljamo cilje tudi na četrletni ravni, pravilom pa na letni ravni.

Slab primer – čas, v katerem bo cilj dosežen, ni merljivo opredeljen: »Vzpostavitev enotne poslovne točke (EPT).«

Dober primer – opredeljen je čas, v katerem bo cilj dosežen: »Vzpostavitev enotne poslovne točke (EPT) na vseh lokacijah do konca leta 2017.«

6.2 Atributi dobrega opisa cilja

V literaturi velikokrat najdemo usmeritve za to, kako dobro opisati cilj v samo eni povedi. Primer takega **opisa** cilja je:

»75 % rednih študentov bo v času študija izboljšalo svojo raven znanja, ki bo izmerjena z oceno iz matematike v prvem semestru šolskega leta in primerjana z oceno iz matematike v zadnjem semestru.«

Iz tako opisanega cilja je jasno, kaj je treba doseči, hkrati pa je tudi dobra podlaga za razpravo in razširjanje ciljev na nižje ravni. Po drugi strani pa je taka oblika manj primerna za informacijsko podporo takemu sistemu in omogoča interpretacijo opisa cilja, ki se razlikuje od posameznika do posameznika.

Veliko boljši pristop k opisu ciljev na kateri koli ravni je **tabelarični opis**, ki je tudi podprt z ustrezno aplikacijo. Ključni atributi tabelarično zapisanega cilja so prikazane na sliki 8.

1. Poimenovanje cilja, s katerim v splošni obliki opredelimo, kaj želimo doseči.

Primer: Izboljšanje zakonodajnega okolja

2. Pričakovan rezultat, s katerim opredelimo, kakšen bo učinek uresničitve oziroma doseženega cilja.

Primer: Uvedba celovite presoje učinkov predpisov (RIA), med drugim MSP-testa za vsak zakon.

3. Kazalnik, s katerim opredelimo, kako

bomo spremljali uresničevanje zastavljene spremembe oziroma učinek spremembe.

Primer: Delež ministrstev, ki imajo vzpostavljen sistem merjenja in uporabe metodologije EMMS.

4. Trenutna vrednost kazalnika, s katero opredelimo, kakšno je izhodiščno stanje izbranega kazalnika. Če je kazalnik, ki smo ga izbrali, nov, izhodiščne vrednosti ne poznamo.

Primer: (Glej podlage: relevantna zakonodaja, SJU 2020.)

5. Ciljna vrednost izbranega kazalnika, s katero opredelimo, kako bomo vedeli, da smo dosegli željeno stanje oziroma da se zelenemu stanju približujemo.

Primer: 87,5 %

6. Rok izvedbe, s katerim opredelimo, do kdaj je treba doseči zastavljeni cilj.

Primer: konec leta 2020

7. Nosilec, s katerim določimo odgovorno osebo za uresničitev spremembe oziroma zastavljenega cilja.

Primer: minister za javno upravo

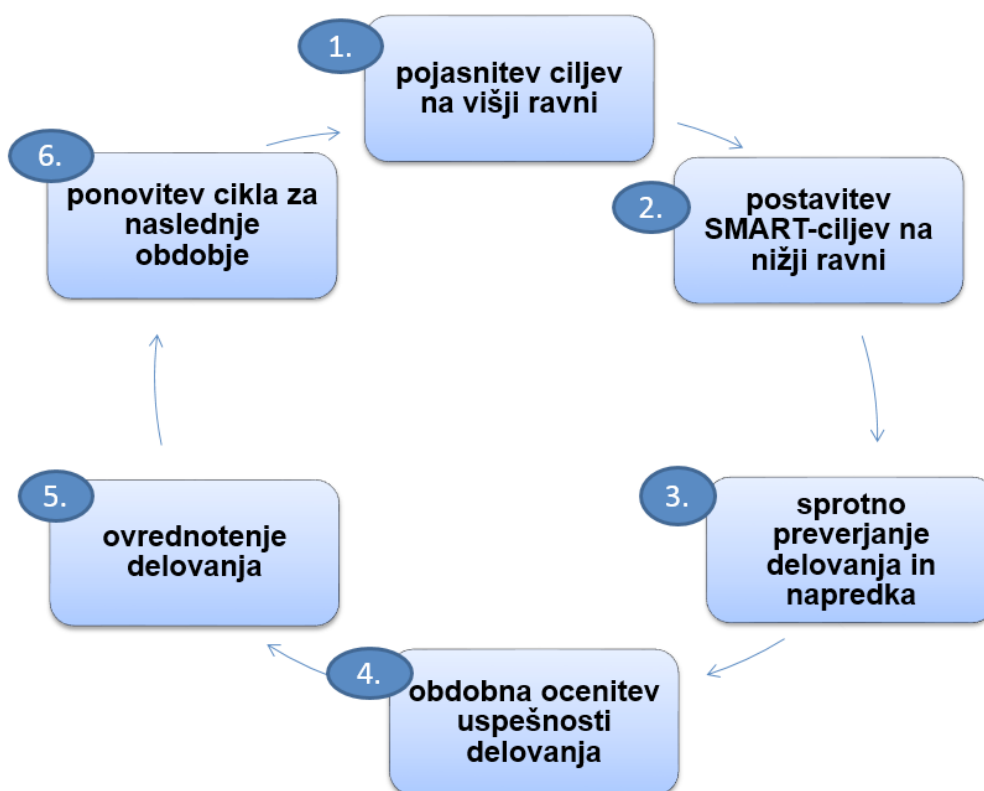
8. Ukrep, s katerim določimo, da bomo spremembo oziroma zastavljeni cilj tudi uresničili.

Primer: izvedba projekta e-Predpisi v okviru MOPED

7. Koraki vzpostavitve ciljnega vodenja

Ciljno vodenje je pravzaprav ciklični proces, ki se ob koncu obdobja načrtovanja na najnižji ravni ponovi za naslednje obdobje načrtovanja. Vsebuje šest korakov, ki si sledijo drug za drugim, kot je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Koraki vzpostavitve ciljnega vodenja



7.1 Pojasnitev ciljev na višji ravni

Pojasnitev ciljev na višji ravni je prvi korak k uspešni uvedbi ciljnega vodenja. Gre za dialog med vodjem in zaposlenim ne glede na raven vodenja. Namen tega dialoga je, da oba (oziroma vsi, če je zaposlenih več) poenotita razumevanje ciljev na višji ravni.

Skladno s hierarhično strukturo postavljenih ciljev v državni upravi so strateški cilji na najvišji ravni, to je vladni, navedeni v SJU 2020. Dokument je dostopen na spletni strani <http://www.mju.gov.si>. Cilji druge in tretje ravni so navedeni v Dvoletnem akcijskem načrtu izvedbe SJU 2020 za obdobje 2015–2016.

7.2 Postavitev SMART-ciljev na nižji ravni (do ravni zaposlenega)

Opredelitev ciljev na nižji ravni poteka v obliki ustvarjalnega dialoga med vodjo in zaposlenimi. Ključno vprašanje, na katero poskušajo zaposleni odgovoriti, je:

»Na kaj se moramo 100-odstotno osredotočiti oziroma čemu moramo posvetiti polno pozornost, da bi podprli uresničevanje opredeljenega cilja na višji ravni?« Odgovor je prikazan na sliki 10.

Proces prenašanja ciljev na nižje ravni poteka postopoma in »brez prehitevanja«. Cilji nižje ravni ne morejo biti opredeljeni

Slika 10: Prenos ciljev na nižje ravni



pred cilji višje. Med razmišljanjem o primernem cilju morajo imeti vsi zaposleni dovolj časa, da določijo mogoč prispevek k uresničevanju višje ležečih ciljev. Tri merila za slabo opredeljen cilj so:

- **Cilj ne pomeni izziva za nosilca cilja.** Sistem postavljanja ciljev je usmerjen v spremembe in razvoj organizacije. Cilji, ki so lahko dosegljivi, neposredno kažejo na neambicioznost nosilca cilja in željo po majhnem razvoju samega sebe.
- **Cilj ne prinaša »pozitivnega vznemirjenja«.** Pozitivno vznemirjenje je občutek, ki ga doživimo, kadar si želimo doseči nekaj novega ter smo temu pripravljeni posvetiti veliko pozornosti in časa. Tako vznemirjenje nas spodbuja pri izvajanju aktivnosti, iskanju pravih, še boljših rešitev in izraža del osebne motivacije.
- **Cilj ne pomeni velike spremembe.** Običajen pomislek vsakogar, ki sodeluje pri postavljanju ciljev, je, ali cilj zanj pomeni novost in ali je zahteven. Preprostih in lahko dosegljivih ciljev praviloma ne opredeljujemo, saj so ti del našega običajnega dela.

7.3 Sprotno preverjanje delovanja in napredka

Sprotno preverjanje delovanja in doseganja napredka je alternativa klasičnemu poročanju. Sprotno preverjanje v nasprotju z obdobjnim preverjanjem doseganja ciljev pomeni dovolj pogost pogovor med vodjo in zaposlenimi o približevanju zastavljenim ciljem, o ovirah na tej poti, o potrebnih dodatnih virih, manjkajočih znanjih ipd. V tem obdobju ima vodja vlogo trenerja (»coach«) oziroma skrbi, da maksimalno poveča verjetno doseganje zastavljenih ciljev. Sprotno preverjanje obsega:

- seznanitev z vmesnimi rezultati;
- pogovor in doseganje sklepov o izboljšanju vmesnih rezultatov (če niso

dobri);

- zagotavljanje navodil in usmeritev, po katerih nadaljevati delo, z upoštevanjem razumevanja širših okoliščin;
- prepoznavanje in izpostavljanje odličnega delovanja posameznika;
- usmerjanje naporov posameznika;
- aktivno poslušanje ter razpravljanje o motnjah in zamislih zaposlenega;
- hrabrenje posameznika;
- odstranjevanje oziroma zmanjševanje ovir, ki onemogočajo doseganje zastavljenih ciljev

Usmeritve vodjem za dobro izvajanje sprotnega preverjanja delovanja in napredka so:

- Zagotovite si dovolj časa za pogovor. Tudi če je pogovor neformalen, ga mora vodja izvesti dobro.
- Vprašajte zaposlenega, kako mu lahko pomagate pri doseganju zastavljenih ciljev.
- Vprašajte zaposlenega, kaj mu pomeni največjo oviro pri doseganju zastavljenih ciljev.
- Vprašajte zaposlenega, kako sam vidi rešitev problema.
- Pojasnite zaposlenemu, kako njegovo delo vpliva na delovanje drugih in doseganje višje ležečih ciljev.
- Bodite spoštljivi pri posredovanju povratnih informacij.
- Zapišite, kaj sta se z zaposlenim dogovorila.
- Dogovorite se, kdaj boste naslednjič imeli srečanje z zaposlenim.
- Ne pozabite, da je cilj pogovora doseči, da zaposleni ostane motiviran za doseganje dogovorjenega cilja, in da mu morate pomagati, da bo sočasno s svojo rastjo, dosegel zastavljeni cilj.

7.4 Obdobna ocenitev uspešnosti delovanja

Na koncu dogovorjenega terminskega obdobja vodja in zaposleni skupaj ocenita uspešnost delovanja oziroma odstopanja od načrtovanih ciljev. Obdobna ocenitev uspešnosti pomeni dialog med njima, da ugotovita stopnjo doseganja ciljev, stopnjo dosežene odličnosti v delovanju tam, kjer je bila izkazana, in dodata potrebne aktivnosti, če cilji niso bili doseženi. Obdobna ocenitev se izvede praviloma enkrat letno in se opravi skladno z veljavno zakonodajo.

7.5 Ovrednotenje delovanja in nagrajevanje

Obdobna ocenitev je podlaga za ovrednotenje dosežkov, nagrajevanje v okviru možnosti in postavljanje ciljev za naslednje terminsko obdobje. Čeprav so materialne možnosti nagrajevanja vedno omejene, nikoli ne pozabimo, da obstajajo številni nematerialni načini nagrajevanja in spodbujanja zaposlenih. Pri iskanju razlogov za nematerialno nagrajevanje se je dobro spomniti Hawthornovih eksperimentov ter učinka, ki ga ima ukvarjanje vodij z zaposlenimi na njihovo motivacijo in posledično produktivnost pri delu. Pri iskanju nagrad in spodbud ter načinov prepoznavanja naporov zaposlenih bodite čim izvirnejši.

7.6 Ponovitev cikla ciljnega vodenja za naslednje operativno obdobje

Ko se aktivnost ovrednotenja delovanja in nagrajevanja konča, je to začetek naslednjega cikla ciljnega vodenja, ki je usmerjen v novo obdobje načrtovanja ciljev do najnižje ravni. Pred vstopom v naslednji cikel ciljnega vodenja moramo preveriti, ali so cilji na najvišji ravni enaki ali so se mogoče spremenili, in če je do tega prišlo, v čem je bistvena sprememba. To spoznanje bo pomembno vplivalo na prvi korak, to je pojasnitev ciljev na višji ravni.

8. Priložnosti in nadaljnji izzivi ciljnega vodenja v javni upravi

Kakovost, učinkovitost, transparentnost in odgovornost javne uprave so temeljni cilji SJU 2020, ki bodo z dodatnimi ukrepi in aktivnostmi dosegli višjo stopnjo strokovnosti in odgovornost zaposlenih, ter, kar je zelo pomembno, krepitev notranjih nadzornih mehanizmov za omejevanje korupcijskih tveganj (SJU 2020, 2015). Zaposleni v javni upravi so ključni dejavnik uspešnosti, zato OECD poudarja nujnost strateškega pristopa k njihovemu vodenju na državni ravni in drugih, da se zagotovi povezanost med osebnimi in organizacijskimi cilji uspešnosti ter cilji na ravni celotne javne uprave.

Kot je znano iz izkušenj iz gospodarstva, so največji izzivi pri uvedbi ciljnega vodenja sprememba vrednot, organizacijske kulture in načina vodenja. Poleg tega uvedba ciljnega vodenja pomeni organizacijsko spremembo, ki močno vpliva na poslovanje in medsebojne odnose, zato je za uspešno vpeljavo izjemno pomembna podpora najvišjega vodstva. Glavne priložnosti, ki se odpirajo z uvedbo ciljnega vodenja v javni upravi, so dvig osebne odgovornosti, preglednost nad porabo virov in prispevki posameznika k skupnim ciljem ter v ciljnem stanju tudi vzpostavitev podlage za nagrajevanje po rezultatih. Način vodenja močno vpliva na motivacijo, oblikovanje organizacijske kulture, razvoj organizacije in zaposlenih. Zato lahko ciljno vodenje pripomore k spremembi organizacijske kulture tako, da se med vodjo in zaposlenim vzpostavi pristen in vzajemen odnos, ki je podlaga za udejanjanje poslanstva, vizije

in vrednot ter oblikovanja ciljev na ravni zaposlenega in organizacijske enote. Informacijsko podprt sistem omogoča večjo preglednost nad odgovornostjo in analitiko za celovito, kakovostnejše in učinkovitejše načrtovanje in spremljanje rezultatov na vseh ravneh. V ta namen je načrtovano izobraževanje za vodje in zaposlene, da se praktično seznani z vsebino ciljnega vodenja in svojo vlogo pri tem. MJU ima pri tem razvojnosistemsko vlogo, zato je v okviru pilotnega projekta ciljno vodenje uvedeno v interno delovanje.

Po evalvaciji procesa uvedbe bodo rezultati pilotnega projekta integrirani v posebni modul v okviru informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih, ki bo podpiral tudi druge kadrovske vsebine (na področju izvedbe letnih razgovorov, ocenjevanja, razvoja kariere, kompetenc) ter bo v naslednjih letih ustrezno razširjen na ministrstva, organe v sestavi, vladne službe in upravne enote. Tudi to bo priložnost za razvoj pozitivne organizacijske kulture, ki bo podpirala skupne napore za dvig motivacije, učinkovitosti in transparentnega delovanja na vseh ravneh.

Nadaljnje priložnosti in izzivi uvedbe ciljnega vodenja so povezani z nagrajevanjem glede na dosežene rezultate dela posameznika in organizacijske enote. Ciljno vodenje bo oblikovalo podlago za ustrezno nagrajevanje skladno z rezultati dela vsakega posameznika. Kot je znano iz izkušenj iz gospodarstva, je eden od pomembnih dejavnikov uspeha za ciljno vodenje nagrajevanje posameznika glede na njegov prispevek k skupnim ciljem. Tukaj vidimo največjo priložnost za udejanjanje pozitivne organizacijske kulture, ki je usmerjena k rezultatom dela in ustreznemu nagrajevanju posameznika. Med doseganjem zastavljenih ciljev in nagrajevanjem uspešnosti je treba vzpostaviti povezavo, saj bo le tako dobro zastavljeno ciljno vodenje doseglo pravi učinek v državni upravi. Za uresničitev nagrajevanja glede na rezultate dela bo v prihodnjem obdobju potrebna ustreznna sprememba obstoječega plačnega sistema.

PRILOGE

Priloga 1: Informacijska podpora ciljnemu vodenju

V podporo uvedbi ciljnega vodenja bo vzpostavljena **enotna informacijska platforma**. V nadaljevanju je prikazana **aplikacija za spremljanje ključnih ciljev in kazalnikov**, razvejanih od vrha navzdol po vseh ravneh in z opredeljenimi atributi za posamezne cilje in aktivnosti.

Atributi, ki opredeljujejo posamezne **lastnosti ciljev**, so znotraj hierarhične strukture ciljev na vseh ravneh obvezne ter bodo zaradi lažje obravnave in analitike informacijsko podprte. Atributi smiselno sledijo strukturi ciljev v okviru sprejetih SJU 2020, Dvoletnega akcijskega načrta izvedbe SJU 2020 za obdobje 2015–2016, Programa dela MJU in relevantne zakonodaje, ločeno po zavihkih pa vsebujejo:

osnovne podatke:

- serijsko številko,
- naziv cilja,
- kratek opis cilja,
- področje dela,
- tip cilja (podporni, razvojni in poslovni cilj),
- odgovorne NOE,
- odgovorne zaposlene;

kazalnik in vrednosti:

- kazalnik,
- smernost kazalnika (padajoča, naraščajoča),
- izhodiščno vrednost kazalnika,
- trenutno vrednost kazalnika,
- ciljno vrednost kazalnika;

roke izvedbe:

- rok izvedbe,
- kontrolno točko,
- komentar kontrolne točke,
- uresničitev cilja,
- opis uresničitve cilja,
- status,

- komentar v primeru neizvedbe ali odklona, večjega od 20 %;

tveganja

- korupcijsko tveganje (verjetnost tveganja, posledice tveganja; visoka, večja ali majhna verjetnost tveganja oziroma brez tveganja;
- poslovno tveganje (verjetnost tveganja, posledice tveganja; visoka, večja ali majhna verjetnost tveganja oziroma brez tveganja.

različice.

Vsi atributi aktivnosti logično sledijo atributom, ki so določeni s hierarhično strukturo ciljev in se lahko po potrebi prevzamejo.

V podporo ciljnemu vodenju je namenjena aplikacija, ki obsega štiri ravni uporabniškega dostopa.

Administrator

Administrator ima poln vpogled in dostop do vseh funkcionalnosti aplikacije. Lahko dodaja nove organizacijske enote, nova delovna mesta, spreminja šifrate, ustvarja dostope in upravlja cilje na vseh ravneh.

Superuporabniki

Superuporabniki imajo pravico do upravljanja ciljev na ravni ministrstva.

Vodje OE

Vodje OE imajo dostop do upravljanja ciljev na ravni svoje NOE.

Zaposleni

Zaposleni imajo dostop do upravljanja ciljev na svoji ravni.

V nadaljevanju so prikazani predogledi videza aplikacije za te strani:

- predogled prijavnice strani,
- predogled vnosa cilja,
- predogled prikaza namizja vodje,
- predogled prikaza namizja zaposlenega.

Predogled prijavne strani

Prijavna stran v aplikacijo, na kateri uporabnik vnese svoje uporabniško ime in geslo in vstopi v aplikacijo z ustrezno uporabniško vlogo (slika 11).

Slika 11: Vstopno okno

REPUBLIKA SLOVENIJA

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

APLIKACIJA ZA CILJNO VODENJE

PRIJAVA

Geslo

☐ Zapomni si me

Potrdi →

Predogled vnosa cilja

Pregled posameznega cilja mora poleg osnovnih podatkov cilja (ki so opredeljeni v okviru atributov cilja) omogočati tudi agregirano analitiko ciljev v vseh poddrevesih:

- skupna uresničitvev podrejenih ciljev,
- odstotek uresničenih ciljev,
- odstotek odprtih ciljev po posameznih ravneh.

Polja bodo na zaslonu postavljena in grupirana glede na smiselno sosledje. Obrazec bo pregleden in bo sledil najnovejšim smernicam postavitve elementov. Uporabljeni bodo smiselni tipi polj glede na tip podatka (vnosno polje, spustni seznam, izbirno polje ipd). Nad polji se bodo pred shranitvijo izvajale validacije, ki bodo uporabnika obveščale o pomanjkljivo vnesenih podatkih (preverjanje pravilnosti vnosa, obvezna polja, odvisnost enega polja od drugega ipd. (slika 12)).

Slika 12: Vnos cilja

Nov cilj

Osnovni podatki

Strani

PODATKI

Serijska številka

77

Naziv cilja

Kratek opis cilja

Področje dela

Izberite področje dela

Tip cilja

Izberite tip cilja

Odgovorne NOE

x	Št.	Kratek naziv	Naziv	Vrsta organizacije
x	3130	MJU	MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO	MINISTRSTVO

Izberite NOE

IZBIRA NADREJENIH CILJEV

Izberite

Za izbiro več nadrejenih ciljev držite tipko CTRL

- 1 - Odzveno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, ki je usmerjena k uporabi [D: 1] [E: 1] [P: 1]
- 2 - Učinkovita uporaba kadrovskih, finančnih, prostorskih, okoljskih in energetskih virov [N: 10] [D: 2] [E: 1]
- 3 - Odgovorno, odprto in transparentno delovanje javne uprave [N: 8]
- 4 - Visoka toleranca do korupcije ter krepitev integritete [N: 8]
- 5 - Profesionalizacija in razvoj strokovne usposobljenosti ter inovativnosti zaposlenih [N: 1]
- 6 - Sistem proučevanja in razvoja strokovne usposobljenosti in nadgradnje sistema plač z motivacijskimi mehanizmi
- 7 - Posodobitev upravnega procesnega prava in sistema inšpekcijskega nadzora [N: 2]
- 8 - Izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov
- 9 - Izboljšanje zakonodaje, smernic in zakonodajnih bremen, presojo učinkov in višjedenje ključnih kazalnikov [N: 1] [D: 1]
- 10 - Učinkovitost informatike, digitalizacija, interoperabilnost informacijskih rešitev
- 11 - Isotri [D: 1]
- 12 - Isotri [N: 2] [D: 1]
- 13 - Isotri [N: 2]
- 14 - Isotri [N: 1]
- 15 - Isotri [D: 2]

7800 - Puh

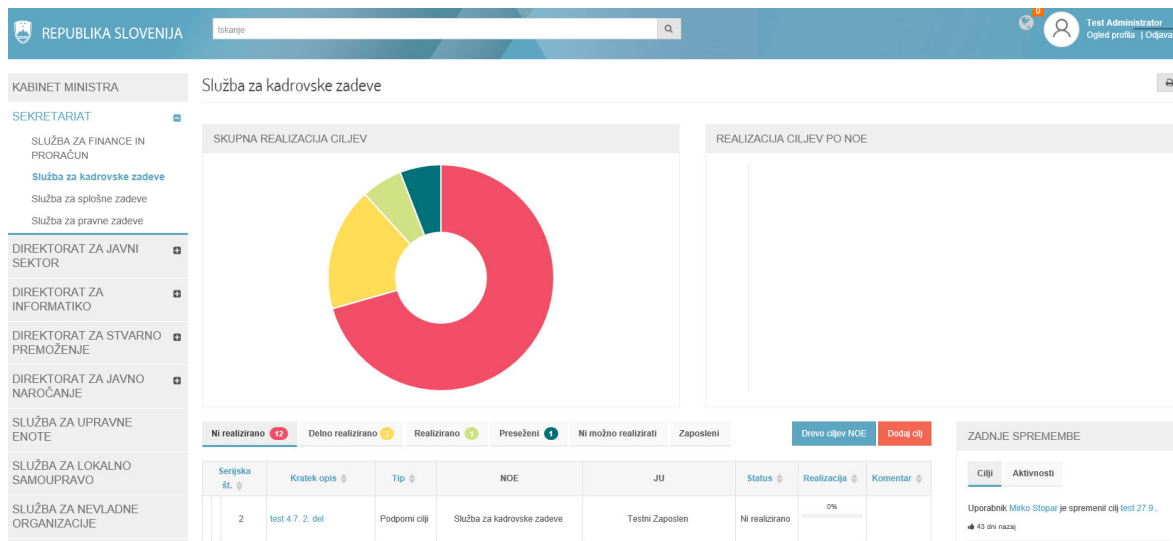
2 - test 4.7.2. del

5 - Isotri [N: 1]

Predogled prikaza namizja vodje

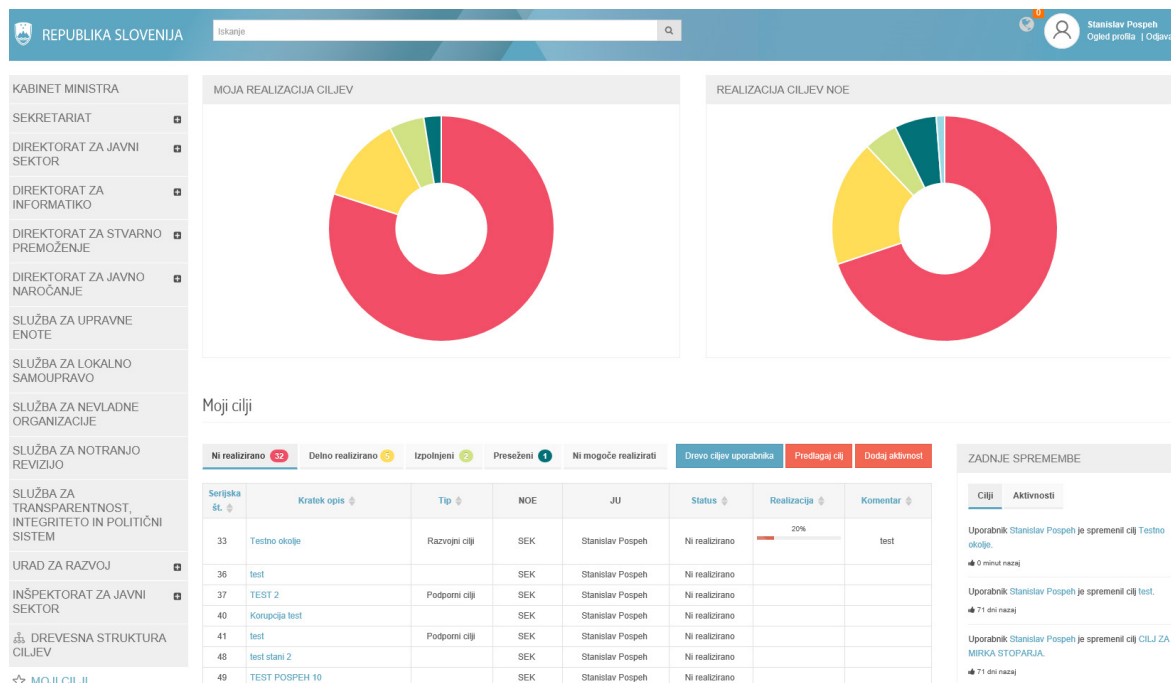
Mogoče bo sortiranje podatkov po posameznih stolpcih. Prav tako bo omogočeno filtriranje (po vrsti ciljev, posameznih uslužbencih, statusu uresničitve ipd.). Cilji bodo prikazani v obliki drevesne strukture. V seznamu bodo ustrezne akcijske ikone za manipulacijo nad cilji (uredi, izbrisi ipd.). Za prikaz statusa cilja se lahko uporabijo tudi ustrezni barvni odtenki. Za grafično predstavitev uresničitve ciljev bo na voljo več tipov grafov. Zaradi boljše preglednosti mora aplikacija omogočati tudi poljubno/dinamično dodajanje in umikanje določenih stolpcev iz pogleda (slika 13).

Slika 13: Prikaz glede na notranjo organizacijo



Zaposleni bo imel možnost dostopa do svojih ciljev in aktivnosti (slika 14).

Slika 14: Predogled prikaza namizja zaposlenega



Aplikacija bo omogočala funkcionalnost »Tooltip« za določena vnaprej definirana polja. »Tooltipi« bodo prikazani ob definiranih poljih z znakom (i) in se bodo prikazali ob kliku z miško.

Vsak uporabnik bo imel tudi zabeleženo zgodovino svojih aktivnosti. Vse aktivnosti, ki jih bo v aplikaciji izvajal v okviru ciljev, bodo prikazane v posebnem zavihku.

Priloga 2: Pojemovnik

Atribut	Značilnost, lastnost nečesa (cilja, aktivnosti).
Aktivnost	Dejavnost zaposlenega, ki se izvaja za to, da se prispeva k doseganju načrtovanega operativnega cilja.
Cilj	Željeno prihodno stanje, ki si ga posameznik, skupina posameznikov ali organizacija prizadevajo doseči; opis želenega položaja, rezultatov ali učinkov.
Ciljno vodenje	Sistematičen in organiziran proces, ki omogoča vodstvu, da skupaj z zaposlenimi s postavljanjem in uresničevanjem ciljev dosegajo najbolj optimalne rezultate glede na razpoložljive vire.
»Coaching«	Coaching je interaktivni proces, v katerem svetovalec/ trener (»coach«) z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov.
Kazalnik	Merilo, ki kaže učinek nekega ukrepa; z njim opredelimo, kako bomo spremljali uresničevanje zastavljene spremembe oziroma učinek spremembe.
Kontrolna točka	Točka (časovna), na kateri se preveri, ali je treba vzpostaviti ukrepe za preprečitev ali zmanjšanje tveganja (za dosego načrtovanega cilja).
Korupcijsko tveganje	Tveganje, povezano s kršitvami predpisanega ravnanja uradnih oseb in tudi oseb, ki so pobudnice kršitev, ali oseb, ki se s kršitvijo lahko okoristijo.
Menedžment (upravljanje)	Proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (alociranja) organizacijskih virov, vodenja, nadzora in vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti; s tem pojmom včasih poimenujemo tudi vodstvo organizacije.
Operativni cilji	Cilji na najnižji organizacijski ravni (sektor, oddelek, referat). Razvijajo se, da bi podpirali taktične in strateške cilje, so natančno definirani in kratkoročni; so konkretna formulacija strateških ciljev na ravni enote. Operativni cilj je mogoče takoj preoblikovati v skupek aktivnosti in nalog.
»Performance management«	Upravljanje učinkovitosti je stalen proces ugotavljanja, merjenja in razvoja zmogljivosti v organizacijah s pomočjo povezovanja učinkovitosti vsakega posameznika s cilji celotne organizacije in njenim poslanstvom.
Podporni cilji	Cilji, ki izhajajo iz podpornih procesov in podpirajo izvedbo temeljnih procesov (finance, kadri, informatika ipd).
Poslovno tveganje	Tveganje, povezano z obvladovanjem poslovnih procesov.

»Self-leadership«	Samovodenje pomeni namerno vplivanje na lastna razmišljanja, občutke in vedenja, da se dosežejo zastavljeni cilji.
SMART-metodologija	Vsak cilj mora biti specifičen (Specific) – jasno opredeljen, pove nam, kaj natančno želimo doseči, in je razumljiv za zaposlene; merljiv (Measurable) – da ga lahko izmerimo (kazalnik), natančno vemo, kdaj je cilj dosežen, obsega vsaj eno merilo; dosegljiv (Attainable) – cilj mora biti izziv za doseganje, vendar mora biti v območju dosegljivega in mogočega za zaposlene; relevanten (Relevant) – cilj mora biti konsistenten ter povezan s prednostnimi nalogami vlade ter jih uresničevati kratkoročno in dolgoročno; časovno opredeljen (Timely) – ima opredeljen časovni okvir oziroma rok izvedbe.
Strateški cilji	Cilji, ki se nanašajo na celotno organizacijo in izražajo namero organizacije v srednjeročnem (3–5-letnem) obdobju. Določa jih najvišje vodstvo v organizaciji, in kažejo splošno usmerjenost, pot, po kateri želi organizacija.
SWOT-analiza	SWOT-analiza je strukturirana metoda načrtovanja za vrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so vključene v projekt ali poslovno načrtovanje. Sestavljena je iz štirih kategorij: prednosti (Strengths) – tiste značilnosti organizacije ali projekta, ki jim omogočajo prednost pred drugimi; slabosti (Weaknesses) – tiste značilnosti, ki postavljajo organizacijo ali projekt v slabši položaj v primerjavi z drugimi; priložnosti (Opportunities) – elementi, ki jih organizacija ali projekt lahko izkorišča v svojo korist; grožnje (Threats) – elementi v okolju, ki lahko povzročajo težave organizaciji ali projektu.
Taktični cilji	Cilji na nižjih organizacijskih ravneh (direktorat, sekretariat, služba).
Temeljni cilji	Cilji, ki izhajajo iz temeljnih procesov organa, zaradi katerih je ta ustanovljen.
Tveganje	Verjetnost, da izid (prihodnost) ne bo tak, kot je bil predviden.
Verjetnost tveganja	Ocena oziroma presoja, kako verjetno se bo tvegan dogodek ali izid resnično zgodil (<u>majhna verjetnost tveganja</u> – tveganje se bo zgodilo v izjemnih primerih; <u>večja verjetnost tveganja</u> – tveganje se lahko uresniči srednjeročno; <u>visoka verjetnost tveganja</u> – tveganje se bo kratkoročno zelo verjetno uresničilo, lahko tudi večkrat, oziroma brez tveganja).

Priloga 3: Koristne povezave

Spletni naslov	Kratko pojasnilo
http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/smart-eng.asp	Spletna stran kanadske vlade, na kateri so dobro pojasnjeni SMART-cilji. Navedeni so tudi primeri slabo opredeljenih ciljev.
http://www.gfoa.org/sites/default/files/APerformanceManagementFramework.pdf	Dokument Performance Management Framework v obliki pdf-datoteke za državno in lokalno upravo – primer ZDA.
http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf	Strokovni članek, ki povzema 35-letno obdobje razvoja teorije postavljanja ciljev in motivacije zaposlenih prek delovnih nalog. Avtorja članka iz leta 2002 sta E. A. Locke in G. P. Latham.

Literatura in viri

1. Auginis, H. (2011). Performance Management. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
2. CSR – Country Specific Recommendation, Priporočilo Evropske komisije za Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2014 in mnenje Sveta o slovenskem programu stabilnosti za leto 2014. Dostopno 4. 2. 2016 na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/csr2014_slovenia_sl.pdf, 2014.
3. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review (AMA FORUM)*. Vol 70, No. 11, str. 35–36.
4. Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
5. Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
6. EK – Evropska komisija, The European Commission Takes Initiative to Reform Public Administration and Boost Economic Growth. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-935_en.htm. Bruselj, 2013.
7. Hislop, D. (2006). *Knowledge Management in Organizations, A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
8. Kern Pipan, K., Stopar, M., Arko Košec, M., in Gregorič, M. (2016). Izzivi in perspektiva javne uprave v luči politike napredka in kakovosti, zbornik 35. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti »Trajnostna organizacija«. Kranj: Moderna organizacija.
9. Locke, E. A., in Latham, G. F. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 2002. Vol. 57. No. 9.
10. OPIEKPO – Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Ljubljana: Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014.
11. PNKSJU – Politika napredka in kakovosti sodobne javne uprave (2015). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije. Dostopno 26. 1. 2016 na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/.
12. Petrič, A. (2015). Pasti uvajanja ciljnega vodenja. 24. Konferenca slovenskega združenja za kakovost in odličnost. Portorož, 12. in 13. novembra 2015.
13. Schermerhorn, J. R. Jr., (2012). *Exploring Management* 3th edition. Ohio University. John Wiley & Sons, Inc.
14. Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., in Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior* 12th edition. Ohio University. John Wiley & Sons, Inc.
15. SJU 2020 – Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo za Vlado Republike Slovenije, Financirano iz sredstev Evropskih skladov. Dostopno 11. 4. 2016 na http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/, 2015.
16. Staes, P. (2013). CAF as European Instrument for Enhancing the Administrative Capacity. 7th Quality Conference, Towards Responsible Public Administration.

Vilna, Litva: EIPA, EUPAN, str. 1–21.

17. Svet EU – Svet Evropske unije, Priporočilo Evropske komisije za Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2014, mnenje Sveta o slovenskem programu stabilnosti za leto 2014. Dostopno na http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/csr2014_slovenia_sl.pdf. Bruselj, 2014.
18. Thijs, N. (2013). How the CAF Model Strenghtens Staff Participation. EIPA, EUPAN. Dostopno 27. 1. 2016 na http://www.eipa.eu/files/CAF%20%20staff%20participation_EN_final.pdf.
19. Wheelen, T. L., in Hunger, D. J. (1995). Strategic Management and Business Policy. Boston: Reading, Mass, Addison-Westley.

