

# Kenning Locke um markmiðasetningu

EYÞÓR EÐVARÐSSON

Áhrifamesta kenningin um hvatningu, og sú sem talin er reynast best, er kenning Locke frá árinu 1968 um markmiðasetningu (goal setting theory). Sýnt hefur verið fram á að markmiðasetning geti bætt afköst starfsfólks um 19% að meðaltali og dregið að auki stórlega úr fjarvistum. Kenningin hefur mikið breyst frá því hún kom fram. Hún hefur mikið verið athuguð og fjölmargar rannsóknir fræðimanna hafa bætt við þekkingu og nýjum atriðum sem hafa áhrif á ferli markmiðasetningar. Þó að aðferð markmiðasetningar sé oft kennd við Locke hafa fleiri lagt hönd á plóginn. Locke hefur hinsvegar verið mjög stórtækur á þessu sviði og eftir hann liggja tugir rannsókna, fræðilegra greina og bóka um markmiðasetningu sem spanna næstum 30 ára tímabil.

Kenning Locke hefur sterkan fræðilegan bakgrunn. Hún er byggð á niðurstöðum 393 rannsókna á erfiðleikastigi markmiðs versus „að gera sitt besta“. Grunnrannsóknir kenningarinnar eru byggðar á gögnum frá um 40.000 þátttakendum í 8 löndum við 88 mismunandi verkefni í fjölda aðstæðna; tilraunaaðstæður, vettvangsrannsóknir og bæði fylgni og tilraunasnið og rannsóknartíminn var allt frá 60 sek. til 3ja ára. Markmið í rannsóknunum voru sett sameiginlega af þátttakanda og stjórnanda, úthlutað eða sett af einstaklingnum sjálfum. Gögn voru bæði skoðuð út frá hópum, skipulagsheildum og einstaklingum.

Kenning Locke er frábrugðin öðrum kenningum um hvatningu að því leyti að hún er meira aðferð við hvatningu en kenning um hvað hvatning sé. Kenningin hefur þá sérstöðu meðal kenninga um hvatningu að markmiðasetning er innbyggð í ferli hvatningar að því leyti að hvatning byggir að stórum hluta á markmiðasetningu. Locke telur að mannleg hegðun sé í eðli sínu marksækin, þ.e. beinist alltaf að einhverju, og því feli allar kenningar um hvatningu í sér einhverskonar markmiðasetningu.

Hornsteinar upprunalegu kenningarinnar eru í stuttu máli tvenns konar rannsóknarniðurstöður. Annars vegar að það sé línulegt samband milli erfiðleikastigs markmiðs og frammistöðu og hins vegar að skýr og erfið markmið leiði til betri frammistöðu en óljós og ómagnbundin markmið eins og „að gera sitt besta“.

Samkvæmt hugmyndum Locke er markmiðasetning einn af þeim þáttum sem ákvarða hegðun. Hann telur að tvenns konar hugarferli séu þar að baki, annars vegar meðvituð markmið einstaklingsins og hins vegar ætlun (intention). Ætlun er beinn undanfari mannlegrar hegðunar og markmiðið endurspeglar ætlunina og fyrri skuldbindingar gagnvart því. Markmiðið er viðfang hegðunarinnar og það sem hegðunin beinist að, m.ö.o. tilgangur hegðunarinnar. Markmið beina athygli og stjórna frammistöðu og vinnuframlagi í samræmi við skynjaðar kröfur markmiðsins. Þessi þrjú atriði, framlag, frammistaða og beining athygli, verka nokkuð sjálfvirk eftir að búíð er að setja stefnuna á ákveðið markmið. En oft eru þessi atriði ekki nægjanleg til að ná markmiðum og þá grípur einstaklingurinn til einhverra aðferða sem hann telur að hjálpi. Slíkar aðferðir eru nauðsynlegar og krefjast skapandi hugsunar, innsæis og að leitað sé nýrra leiða.

Aðferðir sem þessar eru nauðsynlegar og í flestum tilfellum gagnlegar við lausn vandamála sem upp koma við að ná markmiðum. En þær verka ekki alltaf samanber rannsóknir Bandura ofl. árið 1987 sem sýna að þrenns konar aðstæður geta hindrað beitingu slíkra aðferða:

1. Ef verkefni er flókið og byggir á leitandi aðferðum, t.d. ef það þarf fyrst að prófa sig áfram til að finna hentuga leið til að vinna verkið, áður en hægt er að ná markmiðinu.
2. Ef starfsmenn hafa enga reynslu eða þjálfun í þeim verkefnum sem þeir vinna að og þar af leiðandi enga gagnlega aðferð til lausnar vandamála.
3. Ef einstaklingar sem hafa skilgreind erfið markmið finna fyrir þrýstingi til að gera vel strax, þ.e.a.s. gefa sér ekki tíma til að læra og prófa sig áfram til að finna bestu leiðina að markmiðinu.

Caroll og Tosi, sem mikið hafa ritað um hagnýtingu markmiðasetningar innan fyrirtækja, segja markmiðasetningu henta best við tvenns konar markmið, annars vegar við þau sem beinast að frammistöðu starfsmanns og hins vegar að persónulegum þroska hans. Frammistöðumarkmið eru tengd verkefnum sem starfsmanni er ætlað að framkvæma t.d. að selja tíu bíla á dag eða auka hagnað fyrirtækisins um 12%.

Markmið um persónulegan þroska starfsmanns eru ætluð til að auka getu hans og hæfni til einhverra starfa, t.d. með endurmenntun, leiðsögn eða sjálfsbetrun eins og að sýna meiri kurteisi við viðskiptavinum. Tengt þessum persónulegu markmiðum er að kenna starfsfólki að takast á við streitu, en streita er bæði orsök og afleiðing margs konar vandamála í starfi og hindrar í mörgum tilfellum viðunandi hvatningu.

### **Markmiðasetning og áhrif hennar**

Locke og Latham (1990) nefna fjórar líklegar skýringar á því að markmið bæti frammistöðu. Í fyrsta lagi þá beinir markmiðið og stjórnar athöfnum. Í öðru lagi þá stjórna markmið framlaginu til verksins og því erfiðara markmið því meira framlag. Í þriðja lagi þá hvetja markmið til þess að einstaklingur haldi sig að verki þar til árangri er náð. Í fjórða lagi þá hvetur markmiðasetning til þess að leitað sé nýrra leiða til að leysa vandamál.

### **Skilgreind og skýr markmið**

Niðurstöður fjölmargra rannsókna sýna að skilgreind og skýr markmið beina hegðun á áhrifaríkari og áreiðanlegari hátt en óljós og almenn markmið. Það að segja við einhvern að gera eins vel og hann getur er óljóst markmið og gefur ekki upp nákvæmlega hvað einstaklingurinn á að gera. Rannsóknir á fólki í megrun, símapjónustu, vöruflutningum og sölufólki, hleðslumönnum, forstjórum, verkfræðingum, vísindamönnum ofl. sýna ítrekað yfirburði skilgreindra og skýrra markmiða yfir óljósum og almennum markmiðum. Það að gefa eða setja með starfsmanni skilgreint markmið eins og að auka sölu um 10% gefur betri raun en að biðja starfsmann að auka sölu um eins mikið og hann getur.

Aðferðir til að gera markmið skilgreind og skýr eru margar, t.d. að magnbinda þau við fjölda unninna eininga, setja tímamörk um hvenær búið eigi að vera að klára tiltekið verk og setja ákveðnar gæðakröfur sem verði að ná. Aðrar aðferðir eru t.d. að vera fljótari en annar starfsmaður við tiltekið verk, gera betur en í gær, hætta ekki fyrr en tilteknum árangri er náð o.s.frv.

Sú hætta er alltaf fyrir hendi að markmið leiði til verri frammistöðu við þá hluta verkefnis sem ekki snúa beint að markmiðinu. Ef einblínt er of mikið á markmiðin geta einstaklingar orðið þröngsýnir sem getur, eins og gefur að skilja, haft góðar og slæmar hliðar.

### **Erfið og ögrandi markmið**

Hjá einstaklingum sem hafa nægilega getu og vilja, leiða erfið og ögrandi markmið til betri frammistöðu en auðveld og miðlungserfið markmið. Ef markmið eru of erfið þá er hætta á að þau verði ekki tekin alvarlega og ef þau eru of létt þá er meiri hætta á að frammistaða verði talsvert langt frá því að vera í hámarki. Áhrifarík markmið eru, eins og gefur að skilja, mitt á milli þess að vera of erfið og of létt. Fjöldi rannsókna m.a. á „sparnaðarhegðun“ fólks í heimilisrekstri ofl. sýna að erfið og ögrandi markmið skila betri frammistöðu en lítt ögrandi og auðveld.

Locke og Latham (1990) nefna átta ástæður fyrir því hvers vegna skilgreind og ögrandi markmið leiða til betri frammistöðu en önnur markmið.

1. Þau tengjast hærra sjálfsmati (self-efficacy), sama hvort markmiðin eru gefin eða sett af starfsmanninum sjálfum.
2. Þau krefjast betri frammistöðu af einstaklingnum til að hann verði ánægður með eigin árangur.
3. Þau fela í sér ótvíræðni um hvað sé góð frammistaða.
4. Þau eru gagnleg til að draga það fram sem raunverulega er leitað eftir.
5. Þau leiða til þess að einstaklingurinn leggur meira á sig.
6. Þau örva einstaklinginn til að halda sér lengur að verki og hætta ekki fyrr

- en viðunandi árangri er náð.
7. Þau beina athygli og athöfnum betur og nýta fyrri getu og hæfileika.
  8. Þau hvetja til að leitað sé viðeigandi verklags, áætlanagerðar og hagnýtingu fyrri kunnáttu.

### **Þátttaka í markmiðasetningu**

Rannsóknir sýna að þátttaka starfsmanns í markmiðasetningu leiðir til þess hann setur sér hærri markmið en ella. Afköstin verða hins vegar ekki meiri en ef um úthlutað og skilgreint sams konar markmið er að ræða. Kostir þess að starfsmenn taki þátt í markmiðasetningunni eru þeir að þeir viti manna best um sína eigin vinnu og þau vandamál sem upp kunna að koma.

Niðurstöður rannsókna á því hversu áhrifaríkt það er að láta starfsmenn taka þátt í setningu eigin markmiða eru ekki á einu máli. Rannsóknir t.d. Steers (1976) benda til þess að starfsmenn með mikla árangurshvöt sýni betri frammistöðu við úthlutað markmið en við þau sem þeir taka þátt í að setja, og að starfsmenn með litla árangurshvöt standi sig betur við þau markmið sem þeir taka þátt í að setja en við úthlutað. Starfsmenn með mikla árangurshvöt virðast setja sér hærri markmið en árangur þeirra er ekki meiri en hjá þeim sem erumeð litla árangurshvöt.

### **Endurgjöf**

Markmiðasetning virðist einungis verka ef endurgjöf er veitt á réttum tíma og um árangur þeirra aðferða sem beitt er til að ná markmiðinu. Bílasölumaður sem ekki veit hvernig honum gengur að selja bíla getur ekki bætt sig nema takmarkað því hann veit ekki hvort hann þurfi eitthvað að laga og ef hann breytir einhverju þá veit hann ekki hvort breytingin verður til batnaðar eða til hins verra. Rannsóknir bæði í vettvangs- og tilraunaðstæðum sýna að endurgjöf ein og sér er ekki nægjanleg til að hvetja til árangurs, hún verður að vera í beinum tengslum við markmið til að hafa áhrif.

Viðbrögð starfsmanna við endurgjöf eru mjög mikilvæg fyrir ferli markmiðasetningar. Ef starfsmaður á að bæta sig þá verður endurgjöfin að gefa viðeigandi upplýsingar á réttum tíma og starfsmaður verður að meta endurgjöfina sem sanngjarna, áreiðanlega og gagnlega.

Bandura (1977) segir að raunverulega sé frammistöðuendurgjöf tvenns konar, annars vegar við framfarir og hins vegar nákvæmni. Endurgjöf fyrir framfarir er nauðsynleg til að markmiðasetning virki. Endurgjöf í tengslum við t.d. viðmið hvetur einstakling til að meta eigin frammistöðu og slíkt hvetur til frekari árangurs.

Ein aðferð til að veita slíka endurgjöf er að skrá á töflu hvernig árangurinn er. Þannig getur flakari í frystihúsi séð hversu marga fiska hann hefur flakað og hversu langt hann er frá sínu markmiði og hvort einhver árangur sé. Slík endurgjöf getur einnig leitt til samkeppni milli starfsmanna og bætt þannig frammistöðuna enn frekar. Of mikil samkeppni getur hins vegar haft í för með sér miður æskilega hegðun eins og að reyna að hylma yfir mistök og fara óæskilegri leiðir til að ná sínum markmiðum.

Endurgjöf við nákvæmni varðar tæknileg atriði eins og hvernig á að flaka fisk, hvað er mikilvægt að vara sig á og hvernig má ekki gera o.s.frv. Slíka endurgjöf má veita með margskonar hætti t.d. með sama hætti og frammistöðuendurgjöf með leiðbeiningum eða sýnikennslu t.d. af myndbandi.

### **Hollusta**

Það er mikilvægt að starfsmenn séu sáttir við sín markmið til að þau verki hvetjandi. Starfsmaður sem hefur ekki áhuga á tilteknu markmiði, vill ekki ná því eða telur sig ekki geta náð því, er ekki líklegur til stórræða.

Tilraun Erez og Zidons (1984) sýnir að brottfall þátttakenda úr tilraun jókst eftir því sem hollusta við markmið tilraunarinnar minnkaði. Hollusta við markmið er mikilvægur þáttur í árangri og fjöldi breyta hefur áhrif á hollustu við markmið. Hægt er, á grófléggan hátt, að flokka breytur í einstaklingsbundnar breytur, félagslegar breytur og breytur sem tengjast markmiðunum sjálfum.

Einstaklingsbundnar breytur varða atriði eins og skynjun eigin getu, persónulegar

væntingar, fyrri árangur, áhuga, metnað og hæfileika. Félagslegar breytur eru t.d. hópprýstingur, samkeppni, væntingar yfirmanns og stöðuhækkanir. Breytur sem tengjast markmiðunum eru t.d. erfiðleikastig, hversu áhugavert markmiðið er, laun og tími. Ýmsar aðferðir eru notaðar til að fá hollustu starfsfólks við markmið. Þær helstu eru að láta starfsmanninn taka þátt í setningu markmiða og sýna honum stuðning í formi aðstoðar, launa eða kjara, tækja, tíma og nægjanlegs sveigjanleika við vinnslu verkefna. Aðrar aðferðir sem óbeint hafa áhrif á hollustu við markmið eru að veita þjálfun, velja rétt fólk í „réttu verkefni“ og veita umbun fyrir árangur. Einfaldasta aðferðin, og oft ekkert síðri, er einfaldlega að biðja starfsmanninn að sætta sig við markmiðið.

### **Markmiðastjórnun**

Umfang rannsókna á markmiðasetningu og gagnsemi niðurstaðna hafa örvað rannsóknir innan margra fræðigreina, sérstaklega innan stjórnunarfræða og skipulags- og vinnusálfræðinnar. Rannsóknirnar hafa aðallega beinst að áhrifum markmiðasetningar á atferli starfsfólks og þeim hugrænu þáttum sem verka beint og óbeint á árangur og afköst. Innan stjórnunarfræðanna hefur orðið til áhrifaríkur stjórnunarstíll sem byggir á stjórnun með markmiðum og kallast markmiðastjórnun (management by objectives). Markmiðastjórnun hefur aðallega verið notuð á tvo vegu, annars vegar sem aðferð við áætlanagerð og hins vegar við frammistöðumat (performance appraisal). Þessi tvö sjónarhorn má rekja til tveggja áhrifaríkra fræðimanna á þessu sviði, þeirra Peter Drucker og Douglas McGregor.

Drucker (1954) sagði að hver einasti stjórnandi, frá þeim lægst setta til hins æðsta, ætti að hafa skýr markmið sem endurspegluðu markmið fyrirtækisins. Stjórnendurnir þyrftu að vita nákvæmlega hver markmið fyrirtækisins og næsta yfirmanns væru og hvaða væntingar og kröfur væru gerðar til hans. Hugmynd Druckers er að stjórnunarheildin hafi aðalmarkmið og að allir yfirmenn eða stjórnendur setji sér markmið í samræmi við það. Undirmenn setji sér síðan markmið í samræmi við þau markmið sem yfirmaðurinn hefur o.s.frv.

Douglas McGregor er á aðeins öðrum nótum en Drucker að því leyti að hann fjallar meira um hinn mannlega þátt stjórnunarinnar en Drucker meira í skipulagsþættinum. McGregor (1957) taldi orsökina fyrir því að flest frammistöðuviðtöl mistækjust væri vegna þess að báðir aðilar sýndu mótstöðu. Hann taldi markmiðasetningu vera lausnina á því vandamáli. Allir stjórnendur fyrirtækisins ættu að setja sér markmið eftir að hafa ráðfært sig við sinn yfirmann um sitt raunverulega starfssvið. Síðan þyrfti að útbúa áætlun um það hvernig viðkomandi starfsmaður ætlaði að ná þeim markmiðum. Eftir ákveðinn tíma, t.d. 6 mánuði, þá myndi stjórnandinn meta árangurinn með tilliti til þeirra markmiða sem sett voru og þeirra aðferða sem áætlað var að vinna eftir og ræða það við yfirmanninn.

McGregor taldi þessa aðferð betri en aðrar aðferðir við frammistöðumat að því leyti að hún leggur áherslu á starfstengt mat og bendir á leiðir og möguleika. Flestar aðrar aðferðir við frammistöðumat leggja meiri áherslu á persónulega veikleika starfsmannsins sem setur hann í varnarstillingar gagnvert slíku mati.

Markmiðastjórnun sem stjórnunaraðferð hefur reynst mjög gagnleg. Fjölmargar rannsóknir, sýna 16% til 27% framleiðniaukningu í kjölfar stjórnunar með markmiðum. Rodgers og Hunter árið tóku saman rannsóknir á stjórnendum sem sýndu mikla hollustu við markmið og komust að þeirri niðurstöðu að markmiðastjórnun jók afköst þeirra um næstum 56%.

En hvernig fer markmiðastjórnun fram? Eins og kom fram hér á undan, þá er markmiðastjórnun ekki alltaf eins, því misjöfnum markmiðum hæfa mismunandi aðferðir. Nokkur atriði eru nauðsynleg fyrir árangursríka markmiðastjórnun. Þessi atriði eru: 1) Skilvirk markmiðasetning og áætlanagerð efst í stjórnunarheildinni. Áætlanagerðin verður að vera í tengslum við stefnumótun fyrirtækisins því annars er hættu á að markmiðasetningin missi marks; 2) Hollusta skipulagsheildarinnar við aðferðina og sameiginleg markmiðasetning verður að vera til staðar; 3) Tíð frammistöðumót og endurskoðun markmiða og starfsmönnum gefið ákveðið svigrúm um það hvernig þeir ná sínum markmiðum.

## **Hönnun markmiðastjórnunarkerfis**

Hentugasta aðferðin eftir að ákveðið hefur verið að taka upp stjórnun með markmiðum hjá fyrirtæki er að stofna starfshóp. Æskilegt er að starfsmenn úr sem flestum stigum fyrirtækisins séu í þeim hópi. Hlutverk þessa hóps er að hanna markmiðastjórnunarkerfi sem hentar fyrirtækinu.

Þau atriði sem þarf að sníða að þörfum fyrirtækisins eru: Frammistöðumælingar, endurgjafarkerfi og markmiðasetningin.

### *Frammistöðumælingar*

Grundvöllur góðs markmiðastjórnunarkerfis er byggður á nákvæmum frammistöðumælingum gagnvart markmiðum. Fyrsta skrefið er að útbúa markmið fyrirtækisins. Slíkar ákvarðanir eru teknar af eigendum eða stjórn fyrirtækisins. Þegar markmið fyrirtækisins eru orðin skýr þá er næsta skref að þróa mælingar til að geta magnbundið frammistöðu starfsmanna gagnvart þeim. Þriðja skrefið er að samræma allar mælingarnar í eina viðmiðunarskrá (single index of performance). Síðasta skrefið er svo að koma mælingakerfinu í gagnid.

### *Endurgjöf*

Við mótnun endurgjafakerfisins er æskilegt að stjórnendur, yfirmenn og fulltrúar starfsmanna séu með í ráðum. Fimm atriði er gagnlegt að hafa í huga við mótnun endurgjafakerfisins. Í fyrsta lagi að skipaður sé eða ráðinn umsjónarmaður (facilitator) til að sjá um og fylgjast með t.d. því hvort allir taki þátt í ferlinu og að fundir séu haldnir. Í öðru lagi þá er endurgjöf áhrifaríkari ef hún er veitt til einstaklinga eða lítilla hópa frekar en stórra hópa. Í þriðja lagi skulu aðeins þeir þættir vinnunar sem starfsmaður hefur stjórn á vera í endurgjafakerfinu. Í fjórða lagi á að veita starfsmanni skriflega endurgjöf og í kjölfarið skal halda frammistöðuviðtal þar sem árangur er ræddur og lagt á ráðin um næstu skref. Í skýrslum um endurgjöf eiga einnig að koma fram upplýsingar um fyrri árangur starfsmanns. Í fimmta lagi á að veita endurgjöf um frammistöðu einstaklings til hans persónulega en ef um hópa er að ræða þá er í lagi að veita endurgjöfina opinberlega til hópsins.

Frammistöðumælingar, endurgjafakerfið og markmiðasetning eru nátengd og háð hvert öðru. Því er mikilvægt við hönnun markmiðastjórnunar að samræmi sé þar á milli. Best er að hanna frammistöðukerfið fyrst, síðan endurgjafakerfið og síðast markmiðasetningarkerfið.

### *Markmiðasetning*

Markmiðin sem sett eru verða að vera mælanleg og raunhæf. Mikilvægt er að leggja vinnu í að undirbúa markmiðin því þau eru það sem starfsmaðurinn á að stefna að og ef markmiðin eru ekki góð þá er ekki hægt að ætlast til þess að frammistaðan verði góð. Markmiðin sem sett eru í hverju starfi verða að taka til allra þeirra þátta sem starfið varðar því hugmyndin er að starfsmaður einbeiti sér að markmiðunum og helst ekki öðru. Því má segja að gæði markmiðastjórnunarinnar hefjist í markmiðasetningunni sjálfri. Tvær aðferðir er hægt að fara við að setja markmið um verkefni starfsmanna. Annars vegar að setja sérstakt markmið fyrir hvern og einn þátt starfsins. Þannig gæti starfsmaður fengið t.d. 16 aðgreind markmið til að vinna að. Hægt er að fylgjast með árangrinum með því að skoða hversu mörgum markmiðum starfsmaður nær. Hins vegar er setja upp „heildræn“ markmið. Þannig væri hægt að setja upp kerfi þar sem hámarksafköst væru t.d. 500 stig. Starfsmaður gæti t.d. fengið mest 50 stig fyrir gæðamarkmið, 100 stig fyrir að ljúka verkefninu fyrir tiltekinn tíma o.s.frv. Þannig er hægt að fylgjast með árangri starfsmanns með því að skoða fjölda stiga, dreifingu þeirra og sjá hvort um einhverja framför sé að ræða eða ekki.

Þegar markmið eru sett er gagnlegt að hafa eftirfarandi 7 atriði til hliðsjónar. Í fyrsta lagi að skýr markmið leiða til hærri frammistöðu en það að segja starfsmanni að gera sitt besta. Í öðru lagi leiðir þátttaka starfsmannsins venjulega af sér setningu hærri markmiða en ef yfirmaður setur þau. Í þriðja lagi leiða ögrandi markmið til betri frammistöðu. Í fjórða lagi þá er endurgjöf á frammistöðu nauðsynleg til að viðhalda áhuga starfsmannsins á

markmiðinu og þ.a.l. starfinu. Endurgjöf verkar einnig sem styrkir á markmiðasetningu. Í fimmta lagi ef starfsmaður er metinn út frá frammistöðu sinni, en ekki endilega út frá því hvort hann nær sínum markmiðum eða ekki, þá leiðir það sjálfkrafa til þess að hann heldur áfram að setja sér hærri markmið. Það sem hér er að baki er að hærri markmið leiða til betri frammistöðu en létt markmið. Í sjötta lagi þá verður starfsmaður að geta haft áhrif á sína frammistöðu. Í umhverfi sem starfsmaður getur ekki haft mikla stjórn á frammistöðu sinni, eins og t.d. eftirlitsstarf með sjálfvirkum tölvum, þá er óvist að markmiðasetning breyti miklu um frammistöðu hans. Í sjöunda lagi þá verða starfsmenn að vera nokkuð vissir um sína stöðu innan fyrirtækisins og trúu því að þeirra starf velti ekki eingöngu á frammistöðu þeirra við ákveðin markmið.

Starfsgreining er mikilvægur þáttur í markmiðastjórnun. Með starfsgreiningu er átt við greiningu á því hvaða þekkingu, hæfileika og getu starfsmaður þarf að hafa til að geta sinnt starfinu. En ein af forsendunum fyrir bættum árangri með markmiðastjórnun er sú að starfsmaður hafi til að bera nægilega getu og hæfni til að geta sinnt starfinu sem skyldi. Við ráðningu starfsfólks bendir starfsgreiningin á hvaða upplýsingnar þarf að fá frá umsækjanda og hvaða kröfur starfið gerir til starfsmanns. Rétt fólk í réttu stöðunum í réttu verkefnum eru bestu skilyrðin fyrir markmiðastjórnun.

### **Mistök við markmiðastjórnun**

Markmiðastjórnun hefur ekki alltaf skilað því sem henni var ætlað. McConkey (1975) nefnir nokkrar ástæður fyrir því hvers vegna markmiðastjórnun mistekst. Hann telur að þekkingarleysi á ferli markmiðasetningar sé helsta ástæðan fyrir því að illa fari. Stjórnendur hafi þá tilhneigingu að líta á markmiðasetningu sem einhverskonar töfralausn við allan vanda fyrirtækisins og huga ekki að nauðsynlegum atriðum eins og hvenær markmiðasetning henti og hvenær ekki. Of miklar væntingar um árangur eftir stuttan tíma geta leitt til vonbrigða og efasemda um gagnsemi aðferðarinnar, en samkvæmt McConkey þá tekur það þrjú til fimm ár að ná um 85% af mögulegum árangri sem hægt er að ná með markmiðastjórnun.

Skipulagsleysi og slæm forgangsröð aðgerða er einnig algeng ástæða fyrir misheppnaðri tilraun við að taka upp markmiðastjórnun. Unnið er að of mörgum verkum í einu og ekki hugað að mikilvægi verkefna. Oft er undirbúningsvinna fyrir markmið ekki nægilega góð, undirmarkmið vanhugsuð og úr tengslum við þau markmið sem að er stefnt. Þetta vill gerast þegar meiri áhersla er á að setja markmiðin en að hafa þau réttu markmiðin. Einnig er hættu á mistökum ef ekki er lögð nægileg vinna í áætlanir um hvernig eigi að ná markmiðum.

Skortur á endurgjöf við markmið getur orðið til þess að starfsmenn sjái ekki tilgang í aðferðinni og fara að líta á hana sem tilgangslausa aðferð og tímasóun, eins ef umbunarkerfi fyrirtækja er ekki í samræmi við frammstöðu við markmið.

Þátttaka og stuðning yfirmanna við aðferðina er algjör nauðsyn og ef slíkt er ekki fyrir hendi þá er næstum víst að illa fari. Eins ef stjórnendur fara að beita aðferðinni sem einhverskonar „svipu“ við framleiðsluaukningu þá er hættu á að starfsmenn sýni andstöðu við aðferðina. En frjósömustu möguleikar markmiðastjórnunar liggja í vilja einstaklingsins til að ná sínum markmiðum.

Ef illa er staðið að markmiðasetningunni þá getur hún orðið til þess eins að auka pappírslóðið og vinnuálagið sem veldur nær örugglega andstöðu starfsmannanna. Gæta verður samræmis þannig að markmiðasetningin tengist öðrum þáttum starfsins og að ekkert verði útundan eða rekist á. Starfið á að endurspeglast í markmiðunum og markmiðin eiga að vísa leiðina.

### **Heimildarlisti:**

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.  
Caroll, S.J & Tosi, H.L. *Management by objectives*. New York: McMillan. 1973.  
Beck, A. *Cognitive Therapy*. New American Library. 1976.  
Drucker, P. *The practice of management*. New York: Harper, 1954.  
Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69-78.

- Locke, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 3 1968, 157-189.
- Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction, Í: M. Dunette (ritstj.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, 1976.
- Locke, E.A. (1978) The Ubiquiti of the techniqe of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of management review*, July, 594-601.
- Locke, E.A., Cartledge, N., & Koeppel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70, 474-85.
- Locke, E.A & Latham, G.P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of sport psychology*, 7, 205-222.
- Locke, E.A & Latham, G.P. *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall, New Jersey. 1990.
- McConkey, D.D. *MBO for nonprofit organizations*. Amacom. 1975.
- McGregor, D. (1957) "An uneasy look at performance appraisal," *Harvard Business Review*, 35 89-94.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (ritstj.) *Motivation and work behavior* (4 útg.) McGraw-Hill, 1976.
- Steers, R.M. (1985). Task-goal attributes, achievement, and supervisory performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 392-403.