

مدیریت مبتنی بر هدف

چند سال پیش مدیریت مبتنی بر هدف معروفیت زیادی داشت اما امروزه چیز زیادی درباره ی آن نمی شنویم. همانند اغلب روش های جدید فروش زیاد و کاربرد کمی داشت. اما با وجود بیرنگ شدن این شعار و کم شدن معروفیت آن باز این روش اثر خود را به جای گذاشت. اغلب ما به این نتیجه رسیده ایم که روشن کردن دقیق اهداف به ما در اعمال مدیریت مطلوب کمک میکند. اهداف باید تا حد امکان مشخص کنند که یک فرد یا یک گروه در پایان یک دوره ی زمانی معین باید به چه نتایجی برسد. اهداف باید به طریقی تقسیم بندی و تعریف شوند که بتوان متوجه شد به انجام رسیده اند یا خیر یا حداقل بخشی از آنها که انجام شده مشخص شود. به طور ایده آل باید آنها به صورت کمیت های قابل اندازه گیری بیان شوند. مثل :

- میزان غیبت باید تا آخر سال ۵۰٪ پایین آورده شود ؛ یا
- در سال حداقل سه بار هر شاخه از سازمان مورد بازدید قرار گیرد؛ یا
- آخرین پیش نویس گزارش حداقل دو هفته قبل از جلسه ی بعدی توزیع شود.

توجه کنید که این گفتار ها به تولیدات یا نتایج اشاره می کنند. آنها اهداف ، مقاصد ، یا زمان های پایان کار را مشخص میکنند. آنها به فعالیت های افراد اشاره نمیکنند بلکه به نتایج منتظره از فعالیت ها نظر دارند. اهداف به شما خاطر نشان می کنند که کجا می روید ، زیرا اگر ندانیم کجا می رویم به جایی می رسیم که مقصد ما نبوده است. اهداف کاری را که قسمت شما باید انجام دهد روشن کرده چگونگی انطباق فعالیت ها را با کار سازمان نشان می دهند. (چک لیست های مربوط به برنامه ریزی را ببینید).

مهم اینکه اهداف می توانند به عنوان آشکار کننده ی کارایی شما به دو طریق زیر عمل کنند:

۱. اهداف به شما در کنترل کار گروه تان و انجام اقدامات اصلاحی در حصول هدف های عمده و همچنین زمانی که لازم است هدف های جدید معرفی شوند کمک می کنند.
۲. اهداف به شما در ارزیابی عملکرد هر کدام از افراد گروه و همچنین تشویق ، مساعدت و آگاه ساختن افراد در هر جا که مناسب است باشد کمک میکند.

آیا شما اهدافی دارید؟

خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. آیا می توانید بگویید هدف های رئیس شما برای چند ماه آینده چه هستند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. آیا با رئیس تان راجع به هدفی که شما(با گروه تان)باید برای حصول آن کار کنید توافق کرده اید؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. آیا هدفهای شما (اگر دارید) با هدفهای رئیستان(اگر دارد) مرتبط است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. آیا هدفی دارید که رئیس تان با آن موافق نباشد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. آیا افرادی از گروه شما اهدافی دارند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. اگر چنین است آیا بقیه ی افراد این اهداف را شناخته با آنها توافق دارند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. آیا وقتی هدفی ندارید در ارزیابی عملکرد کارکنان با مشکل مواجه می شوید؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. آیا رئیس شما کارتان را ارزیابی میکند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. آیا قبول دارید که سعی شما در پاسخ دادن به پرسش های بالا در کارای تان به عنوان یک مدیر موثر است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. چه تغییراتی ممکن است باعث بهبود وضعیت شود؟

مرحله ی آغازین تعیین اهداف

در زمان تعیین اهداف گروه تان یا زمانی که درباره ی اهدافتان با رئیس تان بحث میکنید باید به نکات اولیه ی زیر توجه کنید:

۱. اهداف برای چه جنبه هایی از کارتتان مفید هستند؟
 - حجم فعالیت
 - کیفیت
 - بهره وری
 - مقدار کلی
 - منافع
 - هزینه ها
 - انجام به موقع کار
 - ایمنی
 - تولید محصولات جدید یا ارائه ی خدمات جدید
 - رضایت مشتری / مراجعه کننده
 - روحیه ی خوب در قسمت
 - سایر موارد را ذکر کنید

۲. برای چه مدت (به عنوان مثال یک ماه یا یک سال) لازم است برنامه ریزی کنید؟
۳. چگونه میتوانیم اهداف خود را بیان کنیم که حصول آنها قابل بررسی و تشخیص باشد (به عنوان مثال چه شواهدی میتواند مارا متقاعد سازد که رضایت مشتریان از ما بیشتر شده است؟)
۴. به طور اختصاصی تر تا چه حدی اهداف ما می توانند با واژه های قابل اندازه گیری بیان شوند؟ (به طور مثال کم کردن شکایت مشتری ها به میزان ۲۰٪ تا آخر سال).
۵. اما آیا در تشریح این اهداف از ذکر کمیت های دلخواه اجتناب میشود یا نه؟ (برای مثال درصد کاهش قطعا ۲۰٪ ذکر میشود در حالی که هیچ دلیلی وجود ندارد که فکر کنیم احتمال دستیابی به این مقدار از احتمال ۵۰ یا ۱۰۰٪ کاهش بیشتر یا کمتر باشد).
۶. اگر سنجش میزان حصول بعضی هدف ها (مثل بهبود روحیه در سازمان) تا حدی بستگی به عقیده ی افراد داشته باشد باید عقیده ی چه کسی مد نظر قرار گیرد؟ فقط عقیده ی خودم ، عقیده ی رئیس ، عقیده ی سایر اعضای قسمت ، یا افراد دیگر؟
۷. چگونه باید این عقاید با یکدیگر مقایسه شوند؟
۸. آیا می توانیم بعضی از هدفهایمان را به هدفهای جزئی تر تقسیم کنیم؟ یعنی به هدفهایی که در مسیر رسیدن به هدف کلی باید به آنها رسید؟

چگونه اهداف در خور گروه شما خواهند بود؟

- | آری | خیر |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
۱. آیا حقیقتا اهداف قابل حصول هستند؟
 ۲. آیا به اندازه ی کافی در افراد ذیربط انگیزه ایجاد میکنند؟
 ۳. آیا علاوه بر ایجاد انگیزه برای کار، رشدشغلی افراد (مثلا با الزوم طی دوره های آموزشی) را ایجاد میکنند؟

۴. آیا برای من و گروه روشن است که به چه نحوی هدفهای افراد با یکدیگر و همه ی هدفها با هدفهای سازمان مرتبط هستند؟
۵. آیا همه ی اعضای گروه میدانند که از نتایج حاصله چه استفاده ای خواهد شد-برای برنامه ریزی، دادن اخطار، انجام اصلاحات در برنامه ی کاری، ارزیابی عملکرد آنان و غیره؟
۶. اگر نتوانیم به بعضی از هدفها برسیم چیزی از دست من، گروه یا سازمان خواهد رفت؟
۷. اگر به هدفها برسیم پاداشی خواهیم گرفت؟
۸. آیا هر کدام از اعضای گروه اهداف خودرا کاملاً شناخته و قبول کرده است؟
۹. آیا مطمئناً هر کدام از اعضای گروه فهرست هدفهای خودرا در یک صفحه ی کاغذ ذکر کرده است؟
۱۰. آیا باید اطمینان حاصل کنم که هر عضو گروه از هدفهای سایر اعضای گروه (از جمله هدفهای خودم) از طریق گذاشتن فهرست تمام هدفها در محلی که برای همگی قابل رویت باشد آگاه شده است؟

پیشنهاد: هدفها نباید قبای از پیش دوخته شده و غیرقابل تغییر باشند. برای مرور و اصلاح آنها و در صورت لزوم معرفی هدفهای جدیدتر آماده باشید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی