

در جلسه گذشته شما را با تعریف هدف گذاری و مبانی اولیه آن آشنا کردیم. در این جلسه شما را با اولویت بندی اهداف آشنا کرده و در مورد روش های هدف گذاری در بنگاه های اقتصادی کشورمان با شما صحبت می کنیم.

اولویت بندی اهداف

اهداف از نظر میزان اهمیت و زمانی که باید محقق شوند، با یکدیگر فرق دارند. شاید شنیده باشید که اهداف را می توان به سه بخش: کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم نمود. اهداف کوتاه مدت اهدافی هستند که باید طی یک یا دو ماه و یا مدتی کمتر محقق شوند. اهداف بلند مدت نیز اهدافی هستند که تحقق آنها به چندین ماه و یا حتی چند سال نیاز دارد. اهداف میان مدت را نیز معمولاً برای ارزیابی و ساده سازی اهداف بلند مدت در بخش های کوچکتر پیاده سازی می کنیم.

هدف ما در این دوره آموزشی در پارس ام بی ای، در ابتدا آموزش هدف گذاری و سپس تمرکز بر روی اهداف بلند مدت خواهد بود، برای این انتخاب خود نیز دلیل مشخصی داریم. یکی از مشکلات اساسی ما در طول زندگی و یا حتی در فضای کسب و کار و ... این است که اهداف فوری تر (اهدافی که ضروری ترند) در مرکز توجه قرار می گیرند و اهداف بلند مدت (که اکنون غیر ضروری دانسته می شوند) کنار گذاشته می شوند. شکل گیری این فرایند باعث می شود در طول زمان ما به موفقیت هایی که انتظارش را داشتیم نرسیم و حتی مشکلات و سختی های پیش روی ما باعث گرفتاری هایی شوند و ما را از اهداف والایی که قصد رسیدن به آنها را داشتیم، دور شده و حتی به هیچ یک از آنها نرسیم.

شاید این موضوع در سطوح کلان ملی نیز تاثیرگذار بوده و ما را از موفقیت هایی که شایسته آنها بوده ایم کمی دور کرده است. پس همین حالا با شما اتمام حجت کنیم که قرار است، بیشتر تمرکزمان را بر روی اهداف بلند مدت و پیاده سازی آنها قرار دهیم و از شما انتظار داریم با به کارگیری آنها موجبات پیشرفت فردی و گروهی و در نهایت رشد و پیشرفت کشور عزیزمان را فراهم آورید.

در طی این مسیر لازم است تا با انواع اهداف به ترتیب اهمیت آن آشنا شویم:

اهداف حیاتی:

برای ادامه کار ما ضروری هستند. این اهداف برای تداوم انجام درست کارها یا حفظ مزیتی رقابتی باید مورد توجه قرار بگیرند. برای مثال، یک مدیر تولید باید مطمئن باشد که فناوری مورد استفاده اش برای انجام سفارش های لوازم پزشکی خاصی، کارا هستند و می تواند این سفارش ها را به موقع انجام بدهد. و یا شما باید مطمئن باشید که این دوره آموزشی را به خوبی یاد می گیرید تا بتوانید از آن برای موفقیت خود در آینده بهره ببرید.

اهداف توانمند ساز:

شرایط مطلوب تری برای موفقیت شما یا کسب و کارتان فراهم کرده و یا فرصت جدید را در بنگاه اقتصادی تان به وجود می آورند. این اهداف مهم هستند، اما در بلند مدت شرایط بهتری را برای شما یا سازمانتان ایجاد می کنند تا اینکه در حال حاضر به توفیق شما کمک کنند. برای مثال، شما هدفی

توانمندساز دارید تا معدلی بالای ۱۸ برای لیسانس خود بدست آورید. یا شما می‌خواهید تیم بازاریابی ایجاد کنید، تا به افزایش ۵ درصدی فروش شما منجر شود.

اهداف خوب:

بهبودهایی ایجاد می‌کنند که شما و یا کسب و کارتان را تقویت می‌کند. به طور معمول، این اهداف به انجام سریع تر و یا آسان تر کارها مربوط می‌شود. گرفتن مشاوره زبده در امور بازاریابی مثالی از اهداف خوب است.

بی تردید، باید سهم بیشتری از انرژی شما و یا مثلاً منابع واحدهای سازمان به اهداف حیاتی اختصاص یابد. پس از آن نوبت اهداف توانمندساز و در مرحله آخر نیز اهداف خوب در اولویت قرار می‌گیرند. اما نباید فراموش کنیم که اهداف حیاتی را کوتاه مدت تصور کنیم. قطعاً رشد و پایدار بودن کسب و کار شما یک هدف حیاتی بسیار مهم است، پس نباید به اهداف کوتاه مدت بچسبید و یک هدف حیاتی بسیار مهم را فراموش کنید.

یکی از مشکلاتی که در بنگاه‌های اقتصادی ما وجود دارد، مشکل هدف گذاری است. بعضی از مدیران عالی با این موضوع آشنایی نداشته و اختیار آن را به مدیران برنامه ریزی خود و یا معاونان سازمان واگذار می‌کنند. در هر حال و با هر روش باید بدانیم که مشکل اساسی در فرایند هدف گذاری تنها این موضوع نبوده، بلکه ما تلاش داریم تا این فرایند را توسط یک یا چند نفر انجام دهیم و سپس انتظارمان آن است که همه سازمان آن را پذیرفته و به انجام برسانند. پس سازمان‌های موفق چگونه اهداف را تعیین می‌کنند؟

اول از همه باید بدانیم که روش‌هایی که ذکر خواهیم کرد به فرهنگ سازمان و سبک مدیریت آن وابسته است. سازمان‌های موفق از دو شیوه مرسوم برای هدف گذاری استفاده می‌کنند:

تعیین اهداف از بالا به پایین و تعیین اهداف از پایین به بالا

دوم آنکه نکات جلسه قبل را فراموش نکنیم که:

انواع اهداف شما باید از استراتژی شما استخراج شده و با هم هماهنگ شوند

هدف گذاری از بالا به پایین :

در این روش، مدیر هر واحدی اهداف واحد خود را متناسب با استراتژی سازمان، تعیین می‌کند. اهداف افراد نیز هماهنگ و همسو با اهداف واحد سازمانی انتخاب می‌شوند. این روش بیشتر برای افرادی مناسب است که به کنترل و سرپرستی مستقیم نیاز دارند، افرادی که تازه به سازمان پیوسته‌اند و یا با اهداف واحد یا سازمان آشنایی کافی ندارند. در هدف گذاری از بالا به پایین، مدیران میانی وظیفه هماهنگی و انسجام بخشی میان اهداف واحدهای مختلف را بر عهده دارند. به طور مثال مدیر فروش معین می‌کند که باید امسال ۲۰٪ افزایش فروش داشته باشیم و واحد فروش شهرستان‌ها باید ۵٪ از این ۲۰٪ را تامین نماید.

هدف گذاری از پایین به بالا :

در این روش، افراد اهداف خودشان را تعیین می‌کنند و مدیر آن‌ها، این اهداف را به عنوان اهداف واحد خلاصه و منسجم می‌کند. این روش وقتی مناسب است که افراد خودکنترل باشند، استراتژی سازمان را به خوبی بدانند و از انتظارهای مشتری از سازمان مطلع باشند. همچنین باید از نقش خود در شرکت و واحدی که در آن کار می‌کنند، درک روشنی داشته باشند. لازم به یادآوری است که هدف گذاری از پایین به بالا مستلزم هماهنگی با کارکنان سایر واحدهاست. این روش معمولاً در شرکت‌های موفق و تکنولوژیک دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ایران نیز سازمان‌های نرم افزاری و برندهای صاحب نام از این شیوه استفاده می‌کنند.

اما در بنگاه‌های اقتصادی موفق ایرانی، در بیشتر موارد، اهداف سازمان طی فرایندی تعیین می‌شود که در آن از هر دو شیوه استفاده می‌شود. به طور معمول، مدیران اهداف را بدون جویا شدن نظر کارکنان، به ایشان دیکته نمی‌کنند و کارکنان نیز در تعیین اهداف خود اختیار کامل ندارند. شاید بتوان یک نمونه از این روش‌ها را کمیته و یا شورای راهبردی نام برد. به واقع اهداف با تصمیم‌گیری مشترک تعیین می‌شوند. در این فرایند، مدیران، همکاران و کارکنان درباره آنچه برای همراهی با استراتژی ضروری و قابل دسترس است، بحث کرده و به تصمیم مشترک درباره اهداف می‌رسند.

در جلسه بعد در مورد اهداف هوشمندانه صحبت خواهیم کرد.

توانا شو