

مطالعه‌ای روی هدف‌گذاری عملکردی در سازمان و منابع تعیین اهداف مربوطه

علیرضا محمودی فرد^{۱*}

^۱کارشناس ارشد مدیریت صنعتی (و مدرس دانشگاه‌ها)، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران
alireza10.m10@gmail.com

چکیده

مسئله هدف و هدف‌گذاری جزو مهم‌ترین موارد در زندگی فردی و سازمانی است؛ هدف، ایده‌ای از آینده یا نتیجه‌ای مطلوب است که شخص یا گروهی از مردم تصور کرده و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و متعهد می‌شوند آن را به‌دست آورند. اهداف نشان‌گر تصمیماتی هستند که فرد می‌گیرد و مسئولیت‌هایی را برای دست‌یابی به آن‌ها می‌پذیرد، برخی از عادت‌های بد خویش را ترک می‌کند، عادت‌های مفیدی را به‌دست آورده، یا در زمینه‌های مختلف زندگی، دستاوردهایی کسب می‌کند. اهداف، شخص را قادر می‌سازند تا با تعیین آن‌چه در زندگی می‌خواهد، به تمرکز بیشتری برسد؛ داشتن هدف در زندگی، فرد را با انگیزه نگه می‌دارد و مدام وی را به عمل کردن وامی‌دارد؛ وقتی فردی در زندگی هدفی را به‌درستی انتخاب و دنبال کند، می‌تواند از فرصت‌های زندگی خود به نحو احسن بهره‌برد. در خصوص زندگی سازمانی هم همین‌طور است؛ هر سازمانی که مدیرانش هدف‌گذاری درست و مطلوبی انجام دهند، حیاط و زیست‌بهبتری خواهد داشت و ارزش افزوده‌ی بیشتری ایجاد خواهد کرد. در این مقاله، به بحث هدف‌گذاری عملکردی در سازمان، پرداخته شده و مفاهیم و مطالب مرتبط با آن ارائه شده است؛ مطمئناً هر سازمانی که بتواند هدف‌گذاری بهتری انجام دهد، شانس موفقیت بیشتری خواهد داشت؛ هدف‌گذاری عملکردی، جزو کاراترین، موفقیت‌آمیزترین و استراتژیک‌ترین شیوه‌های هدف‌گذاری است.

واژه‌های کلیدی: اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، سازمان، عملکرد، مأموریت و چشم‌انداز، مقاصد و آرمان‌ها، منابع تعیین اهداف، هدف‌گذاری، یکپارچگی اهداف

۱. مقدمه

۱.۱. برخی مفاهیم مهم در خصوص هدف

- ♦ هدف، ایده‌ای از آینده یا نتیجه‌ای مطلوب است که شخص یا گروهی از مردم تصور کرده و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و متعهد می‌شوند آن را به‌دست آورند.
- ♦ اهداف نشانگر تصمیماتی هستند که می‌گیریم و مسئولیت‌هایی را برای دستیابی به آن‌ها می‌پذیریم، برخی از عادت‌های بد خود را ترک می‌کنیم، عادت‌های مفیدی را کسب، یا در زمینه‌های مختلف زندگی، دستاوردهایی کسب می‌کنیم.
- ♦ اهداف، ما را قادر می‌سازند تا با تعیین آن‌چه در زندگی می‌خواهیم، به تمرکز بیشتری برسیم. داشتن هدف در زندگی، ما را با انگیزه نگه می‌دارد و دائماً ما را به عمل کردن وامی‌دارند. هنگامی که هدفی در زندگی به‌درستی انتخاب و دنبال شود، می‌تواند به ما کمک کند تا از فرصت‌های زندگی مان به نحو احسن بهره ببریم.
- ♦ هدف‌ها را می‌توان در زمینه‌ها و همچنین بازه‌های زمانی مختلفی از زندگی اعمال کرد؛ به‌عنوان مثال، اهداف زندگی شما می‌تواند شامل هدف‌های توسعه فردی، اهداف شغلی، آموزشی، بهداشتی، خانوادگی و روابط، اهداف معنوی، اجتماعی و ... باشد.
- ♦ همچنین اهداف را می‌توان بر اساس زمان و مدت آن‌ها به اهداف زندگی یا بلندمدت، کوتاه‌مدت و حتی اهداف موعده، که هدف‌های کوچکی هستند و برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت تعیین می‌کنیم، تقسیم کرد.

۲.۱. تعریفی در خصوص هدف

در تعریفی، اهداف چیزهایی را که باید به آن‌ها نائل شد یا نقطه‌ای که باید به آن رسید را توصیف می‌کنند. اهداف یا مقاصد، آنچه را که از سازمان‌ها، کارکردها، بخش‌ها و کارکنان در طول یک دوره زمانی انتظار می‌رود به آن برسند، تعریف می‌کند [۹].

۳.۱. توصیفاتی در خصوص هدف

- یک هدف یا هدف عملکردی، مشخص می‌کند که چه چیزی را شخص باید انجام دهد. اهداف را می‌توان به‌عنوان اهداف عملکردی خاص که نتایج کمی برای دستیابی به آن‌ها تعیین می‌شود یا استانداردهای عملکردی کیفی که شرایطی را که هنگام انجام یک کار درست انجام می‌شود، توصیف کرد. یک تعریف کلیدی در حوزه نتیجه که نتایج مورد انتظار را بیان می‌کند، در واقع یک هدف است. اهداف غالباً نتایجی را که باید در یک تاریخ مشخص در یک بازه زمانی به‌دست آید، بیان می‌کنند. استانداردها و گزاره‌های حوزه‌های نتیجه کلیدی ممکن است در جریان باشند، هرچند که همیشه مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرند.
- همچنین می‌توان اهداف رفتاری و یادگیری را تعیین کرد؛ اولی به جنبه‌هایی از رفتار مانند کار گروهی و همکاری اشاره می‌کند و دومی مربوط به توسعه مهارت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید است [۷].

۲. متن بررسی

۱.۲. اهداف در سازمان‌ها

یکی از شاخص‌های اصلی سازمان‌ها، بررسی اهداف و خواسته‌های آنان است. اهداف، نمادهایی هستند که بیان‌گر مرتبه و درجه تکامل‌یافته‌ی سازمان است؛ لذت‌بخش‌ترین تجربه یک سازمان، دستیابی به اهداف مورد توجه سازمان و در نهایت، کسب موفقیت

در زمان معین است؛ دستیابی به موفقیت، حتی در مورد اهداف به ظاهر کوچک مانند کسب سود مورد انتظار، طراحی و تولید محصولات یا خدمات جدید، باعث ایجاد رضایت خاطر، اعتماد به نفس و بالندگی در کارکنان و مدیران سازمان می‌شود؛ آنچه در این میان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، تعیین هدف است؛ برای رسیدن به موفقیت، باید اهداف را از پیش تعیین کرد؛ در غیر این صورت، آنچه به دست می‌آید، فقط یک حادثه است و نه تنها قابل تکرار نیست، بلکه اعتماد و رضایت خاطر هم فراهم نمی‌آورد. معمولاً کارکنان مایل هستند که برای رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده، تلاش نمایند؛ لذا اهداف سازمان، محرکه‌های مهمی برای کارکنان و معیاری برای اندازه‌گیری کارایی آنان خواهد بود؛ در یک طبقه‌بندی به‌طور کلی، ما در سازمان‌ها دو نوع هدف داریم: اهداف بلندمدت (درازمدت) و اهداف سالانه [۳].

۱.۱.۲. اهداف بلندمدت

اهداف بلندمدت را به صورت نتایج مشخصی می‌توان تعریف کرد و یک سازمان می‌کوشد در تعقیب مأموریت اصلی خود، به آن‌ها دست یابد. واژه "بلندمدت" به معنای بیش از یک سال تفسیر می‌شود. اهداف برای موفقیت یک سازمان، اهمیت اساسی دارند، زیرا بیان‌گر جهت حرکت سازمان هستند، به ارزیابی‌ها کمک می‌کنند، هم‌افزایی به وجود می‌آورند، اولویت‌ها را نشان می‌دهند، توجه را بر هماهنگی متمرکز می‌کنند و شالوده‌ای برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزه دادن، کنترل و اثربخشی به وجود می‌آورند؛ اهداف باید دشوار، قابل سنجش، منسجم، معقول و روشن باشند؛ در یک سازمان چند بعدی، باید اهداف را برای کل سازمان و زیرواحدها تعیین کرد [۳].

۲.۱.۲. اهداف سالانه

اهداف سالانه عموماً به‌عنوان اهدافی در مقاطع کوتاه‌مدت در نظر گرفته می‌شوند و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف درازمدت خود باید از چندین مرحله از اهداف کوتاه‌مدت عبور کنند. اهداف سالانه نظیر اهداف درازمدت باید کمی، دشوار، سنجش‌پذیر واقع‌بینانه، منسجم و اولویت‌گذاری شده باشند.

در یک سازمان بزرگ، این اهداف باید در سطوح سازمان، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای تعیین گردد؛ اهداف سالانه باید برحسب دستاوردهای مدیریتی، بازاریابی مالی / حسابداری، تولید/ عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات مدیریتی، تعیین شوند. برای هر کدام از اهداف درازمدت، به مجموعه‌ای از اهداف سالانه نیازمندیم؛ اهداف سالانه به‌ویژه در تدوین رویکردها، دارای اهمیت هستند؛ اهداف سالانه، شالوده‌ای برای تخصیص منابع، تشکیل می‌دهند.

اهداف سالانه، اهدافی هستند که خط‌مشی‌های لازم و انگیزه برای کارکنان ایجاد می‌کنند و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص می‌دهند که رویکردهای تدوین شده را بتوان اجرا کرد [۳].

۲.۲. خط‌مشی‌ها

خط‌مشی‌ها موضوعاتی هستند که به کمک آن‌ها، به اهداف سالانه دست پیدا می‌کنیم. خط‌مشی‌ها شامل دستورالعمل‌ها، قواعد و رویه‌هایی هستند که برای پشتیبانی از تلاش‌های به‌عمل آمده در سازمان و برای دستیابی به اهداف اعلام شده، تعیین می‌شوند؛ راهنمایی تصمیم‌گیری هستند و شرایط تکرار شونده را در نظر می‌گیرند [۳].

خط‌مشی‌ها اغلب اوقات در چارچوب فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید/ عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، بیان می‌شوند. خط‌مشی‌ها را می‌توان در سطح سازمان یا شرکت، تعیین کرده و در مورد کل سازمان به کار برد، یا در سطح واحدهای سازمانی مستقل، تعیین کرده و در مورد یک واحد خاص به کار برد و یا در سطح وظیفه‌ای تعیین کرده و در مورد فعالیت‌های عملیاتی یا اداره‌های ویژه به کار برد [۳].

خط‌مشی‌ها، خطوط کلی انتظارات‌های یک سازمان از کارکنان و مدیرانش را بیان می‌کنند. خط‌مشی‌ها امکان یک رویه واحد و هماهنگ در داخل، واحدهای سازمان و بین آن‌ها را فراهم می‌کنند [۳].

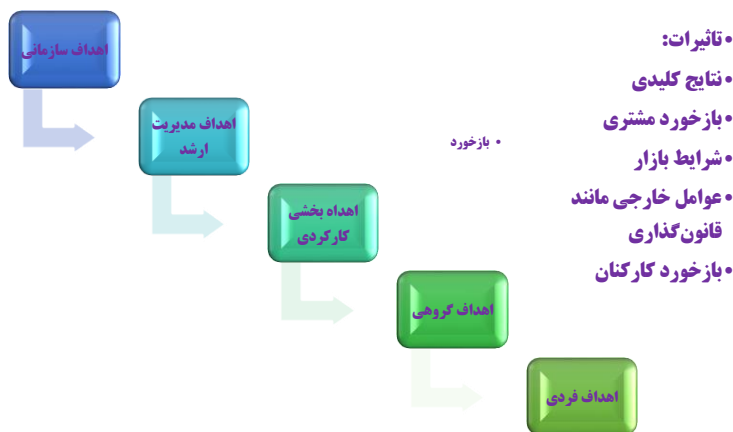
۳.۲. یکپارچگی اهداف

یکپارچگی یا هم‌سوسازی اهداف، به‌منظور دستیابی به درک مشترک از الزامات عملکرد در کل سازمان، حائز اهمیت است که به‌موجب آن، هر فرد می‌تواند سهم مناسبی در کسب اهداف گروهی، بخشی و سازمانی و رعایت ارزش‌های بنیادی داشته باشد؛ هدف یکپارچگی تا حد امکان، حصول اطمینان در این خصوص است که هر کاری افراد انجام می‌دهند، در تمام سطوح سازمان، از دستیابی به اهداف سازمانی حمایت خواهند کرد. مثلاً اگر هدف استراتژیک یک کسب و کار، رسیدن به مزیت رقابتی یا ارتقای استانداردهای خدمات مشتریان فراتر از استانداردهای رقبا باشد، اهداف فردی و گروهی برای تشویق سطوح بالاتر خدمات مانند افزایش سرعت پاسخ‌گویی به درخواست‌های مشتریان، مورد توافق قرار خواهد گرفت.

یکپارچگی اهداف سازمانی، گروهی و فردی به‌عنوان یک فرآیند بالا به پایین تلقی می‌شود؛ اهداف سازمانی، فراگیر می‌باشند، ولی در هر سطح باید به افراد فرصت داده شود تا نشان دهند که چگونه می‌توانند به دستیابی اهداف گروهی و بخشی کمک کنند؛ این مورد یک فرآیند پایین به بالا است و نظرات کارکنان در مورد آنچه فکر می‌کنند می‌توانند به آن دست پیدا کنند، باید ذکر شود و در اهداف سطح بالا نیز به‌شکلی مناسب اصلاح شوند تا مورد توجه قرار گیرند. در کنار ارائه کانالی برای برقراری ارتباط رو به بالا در مورد مسائل کلیدی تأثیرگذار بر دستیابی به اهداف کسب و کار و مالکیت، یک رویکرد هماهنگ با این اصول و اهداف را افزایش می‌دهد؛ هر چند در مواقعی باید چالش بیشتری را پذیرا بود، ولی در بسیاری از مواقع، شنیدن نظرات افراد نیز ارزشمند است.

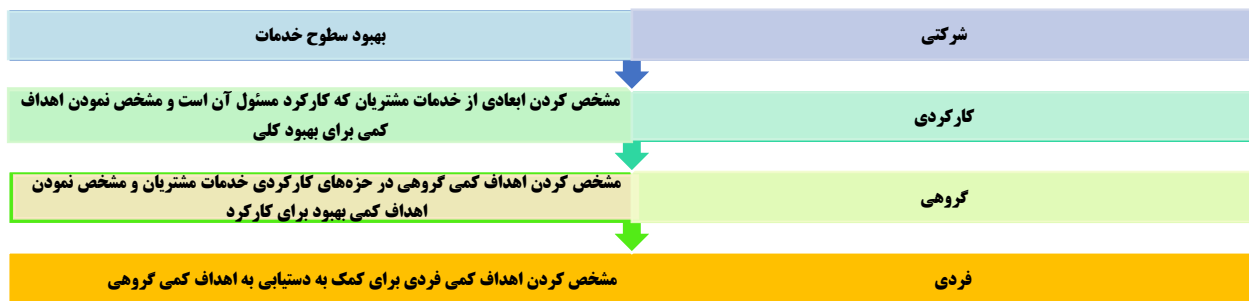
یکپارچگی با اطمینان از این امر حاصل می‌شود که هر فرد از اهداف کارکردی و سازمانی و اهدافی که به مورد توافق آن‌ها با اهداف سازمان، سازگار می‌باشند و به‌شیوه‌های خاص، به دستیابی به اهداف آن‌ها کمک خواهد کرد، مطلع باشند [۱۰].

شکل ۱، در خصوص یکپارچگی اهداف و شکل ۲ در مورد فرآیند دو طرفه توافق در زمینه اهداف [۱۰] است.



شکل ۱: یکپارچگی اهداف

ماهنامه فرا اقتصاد بین الملل



شکل ۲: فرآیند دو طرفه توافق در زمینه اهداف [۱۰]

۴.۲. ویژگی‌های اهداف خوب

ویژگی‌های اهداف، برای ایجاد تغییر، منظور می‌شوند. اهداف باید تمام ابعاد مهم یک شغل را پوشش دهند و نباید به بهای نادیده گرفتن حوزه‌های دیگر، فقط به یک حوزه توجه داشته باشند. اهداف عملیاتی یا کاری مناسب عبارتند از:

با ارزش‌های سازمان و اهداف بخشی و سازمانی، هماهنگ باشند.

دقیق، واضح و صریح بوده و در بیان آن‌ها کلمات مثبت به کار رفته باشد.

چالشی، برای تحریک استانداردهای عملکرد بالا و تشویق به پیشرفت باشند.

قابل اندازه‌گیری باشند؛ اهداف می‌توانند با معیارهای کمی یا کیفی مرتبط شوند.

قابل دستیابی در حیطه‌ی توانایی‌های فرد باشند. در این زمینه باید به محدودیت‌هایی که می‌توانند بر توانایی فرد در دستیابی به اهداف اثر داشته باشند، توجه شود؛ این محدودیت‌ها شامل فقدان منابع (پول، زمان، تجهیزات یا حمایت دیگران)، فقدان تجربه یا آموزش، عوامل خارجی خارج از کنترل فرد و ... می‌باشند.

اهداف باید مورد توافق مدیر و فرد مرتبط باشند و باید برای مالیکت ارائه گردند، نه اینکه تحمیل شوند؛ هر چند ممکن است موقعیت‌هایی وجود داشته باشند که در آن‌ها افراد به‌جای اعتماد به توانایی خود، باید قانع شوند تا استاندارد بالاتری را قبول کنند. مرتبط با زمان: قابل دستیابی در مدت‌زمان مشخص، هر چند که این امر در مورد یک هدف ثابت یا مستمر، قابل اعمال نخواهد بود. متمرکز بر کار گروهی: با تاکید بر نیاز به کار به‌عنوان عضو موثری از یک گروه همراه با ایجاد موفقیت فردی.

بسیاری از سازمان‌ها برای خلاصه کردن ویژگی‌های اهداف خوب، از سبک SMART استفاده می‌کنند و در واقع، اهداف را مبتنی بر SMART می‌چینند [۱۰].

۵.۲. ماهیت اهداف عملکردی

تعیین اهداف معمولاً به‌عنوان بخشی کلیدی از یک مدیریت عملکرد، در نظر گرفته می‌شود.

اهداف، مسیری را که افراد باید در پیش بگیرند، توصیف می‌کنند.

در هر کسب و کار، مدیران باید در اجرای استراتژی‌ها، از اهداف استفاده کنند؛ استراتژی بر انتخاب‌هایی تمرکز دارد که باید برای خلق ارزش برای مشتریان و متمایز کردن خدمات و محصولات صورت گیرد؛ اما اجرای موفق استراتژی، نیازمند ابلاغ این انتخاب‌های استراتژیک به صدها یا هزاران کارگر یا کارمند است و هر یک از آن‌ها برای این همکاری و مشارکت، به راهنمایی نیاز دارند؛ این راهنمایی‌ها از طریق اهداف عملکردی انجام می‌شود.

هدف، یک آرمان رسمی است که مقصود یا سطوح مورد انتظار دستیابی را تعریف می‌کند. اهداف، نتایج مورد علاقه مدیران و ابزار رسیدن به آن نتایج را تعیین می‌کنند؛ بر این اساس، افراد در می‌یابند که چگونه باید زمان و توجه خود را معطوف به گزینه‌ها کنند [۴].

۶.۲. اهداف، مقصدها و آرمان‌ها

بسیاری از شرکت‌ها بین اهداف، مقاصد و آرمان‌ها، تفاوت و تمایز قائل می‌شوند؛ مثلاً اهداف، ممکن است به خواسته‌ها و آرزوهای کلی، مربوط شود؛ مواردی همچون:

- سودآوری
- بهبود کارایی تولید
- معرفی خط تولید جدید قایق بادبانی برای بازار مسافرت دریایی

مقصدها یا آرمان‌ها، کاملاً خاص هستند؛ مقصد یا آرمان، شامل استانداردهای معیارهای اندازه‌گیری و چارچوب‌های زمانی مختلف برای اندازه‌گیری پیشرفت و موفقیت می‌باشد؛ به‌عنوان مثال:

- کسب ۱۵٪ بازده فروش در سال بعد
- کاهش هزینه ضایعات به میزان ۱۰٪ در هر فصل

درباره نحوه استفاده شرکت‌ها از واژه‌های اهداف، مقاصد و آرمان‌ها، اتفاق نظر وجود ندارد. نکته مهم این است که اهداف، زمانی اجرایی می‌شوند که معیار اندازه‌گیری وجود داشته باشد؛ لذا به‌دنبال این هستیم که مدیران، چطور اهداف کسب و کار را طراحی، تعریف و ابلاغ می‌کنند و چگونه بر اساس معیارهای اندازه‌گیری عملکرد و محرک‌ها، از این اهداف پشتیبانی می‌کنند [۴].

۷.۲. مقصود از اهداف عملکردی

اهداف مالی مانند حداکثر کردن سود و جریان نقدی یا حداقل کردن هزینه‌ها، نمی‌توانند راهنمایی لازم را برای اجرای استراتژی ارائه کنند، چرا که به کارکنان نمی‌گویند چگونه برای مشتریان، ارزش ایجاد کنند و یا چطور در محصولات یا خدمات، تمایز ایجاد کنند. یک کارمند ممکن است برای کاهش هزینه‌های خدمات مشتری تلاش کند، در حالی که کارمند دیگر، هزینه‌های زیادی برای ایجاد وفاداری مشتری ایجاد نماید [۴].

برای تحقق یک استراتژی، مدیران باید از اهداف عملکردی خاص برای ابلاغ جهت و مسیر کسب و کار به زیردستان استفاده نمایند؛ همه کارکنان به آنچه اندازه‌گیری می‌شود، توجه دارند و در واقع افراد در کل سازمان تلاش می‌کنند که استراتژی کسب و کار را از اهداف عملکردی و معیارهای اندازه‌گیری مربوط به آن استنباط کنند؛ پس معیارهای ملموس اندازه‌گیری عملکرد، در خصوص اهداف مهم هستند و این‌ها هستند که استراتژی را مشخص می‌کنند [۴].

مثلاً مدیریت یک خرده‌فروشی زنجیره‌ای ممکن است با توجه به استراتژی کسب و کار، اهداف عملکردی مختلف را در نظر بگیرد؛ با استراتژی رشد، به‌دنبال افزایش درآمد فروش هر فروشگاه و افتتاح سه فروشگاه جدید باشد و با استراتژی هزینه پایین، به‌دنبال کاهش مخارج یا پایین نگه‌داشتن قیمت‌ها نسبت به رقبا باشد؛ هر یک از این معیارهای اندازه‌گیری، مجموعه متفاوتی از اولویت‌ها را ابلاغ می‌کند و به زیردستان اجازه می‌دهد تا در راستای استراتژی مدیران، حرکت کنند؛ در این مثال خرده‌فروشی، فرضاً مدیران

ماهنامه فرا اقتصاد بین الملل

تصمیم گرفته‌اند سه فروشگاه جدید در شهر دیگری ایجاد کنند؛ تحت این گزینه استراتژیک می‌توان واژه‌های کلیدی برنامه سود را مورد بررسی قرار داد [۴]. جدول ۱، اهداف برنامه سود شرکت آلفا برای استراتژی توسعه [۴] را ارائه می‌دهد.

جدول ۱: اهداف برنامه سود شرکت آلفا برای استراتژی توسعه [۴]

افزایش ناشی از فروشگاه-های جدید	۲۰۰۲ به اضافه فروشگاه-های جدید	۲۰۰۱ با فروشگاه‌های موجود	۲۰۰۱ واقعی	فروش‌ها
۳۶۸۰ دلار	۱۳۸۰۰ دلار	۱۰۱۲۰ دلار	۹۲۰۰ دلار	فروش‌ها
۱۹۱۲	۷۱۷۰	۵۲۵۸	۴۷۸۰	هزینه کالاهای فروخته شده
۱۷۶۸	۶۶۳۰	۴۸۶۳	۴۴۲۰	حاشیه سود ناخالص
۷۹۶	۲۳۸۷	۱۵۹۱	۱۵۳۰	حقوق
۴۴۰	۱۳۲۳	۸۸۲	۸۴۰	اجاره
۶۰	۷۰۴	۶۴۴	۵۸۵	تبلیغات
۲۴۰	۷۱۸	۴۷۸	۴۳۵	اداری
۳۲	۹۷	۶۵	۷۲	بهره
۷۲	۱۸۱	۱۰۹	۵۷	استهلاک
۱۹	۵۹	۴۰	۳۸	آموزش
۲۸	۸۴	۵۶	۵۴	سایر
۱۶۸۷	۵۵۵۲	۳۸۶۵	۳۶۱۱	کل مخارج
۸۱ دلار	۱۰۷۸ دلار	۹۹۷ دلار	۸۰۹ دلار	سود قبل از مالیات

در خصوص مثال اهداف عملکردی، مالک یا رئیس خرده‌فروشی آلفا می‌تواند اهداف عملکردی برای مدیر فروشگاه‌های جدید تنظیم کند؛ به‌عنوان مثال:

- استخدام تمام کارکنان جدید در اول ماه ژوئن
- گشایش فروشگاه‌های جدید در روز کارگر
- ایجاد ۶۵۰۰۰۰ دلار درآمد در شش ماه اول بازگشایی [۴].

این وظایف و معیارهای مهم اندازه‌گیری عملکرد، ارتباطات شفاف و سیستماتیک را جهت تمرکز مدیر بر آن‌ها مهیا می‌کند. اهداف عملکردی، نقش مهمی در ارتقای بازده مدیریت برای هر یک از مقاصد دارند؛ چرا که به‌واسطه ماهیت خود، ترجیحات مدیران عالی (اینکه چه چیز مهم است و افراد بایستی زمان خود را چگونه اختصاص دهند) را نشان می‌دهند؛ علاوه بر این، اهداف عملکردی رویکردی منظم ارائه می‌کنند که برای آموزش مدیریت، ضروری هستند؛ چطور می‌توان یک کسب و کار را به‌طور موفق اداره نمود و چگونه با کار کردن از طریق افراد دیگر می‌توان به اهداف خود دست یافت. اهداف به‌عنوان مرجعی برای تمام تصمیمات کلیدی ارائه می‌شوند؛ وقتی دستیابی به اهداف، به پاداش‌ها و ترفیعات مربوط می‌شود، در واقع از ابزارهای انگیزشی استفاده شده است [۴].

۸.۲. جایگاه هدف‌گذاری در فرآیند برنامه‌ریزی عملکرد

هدف‌گذاری، یکی از عناصر اصلی برنامه‌ریزی عملکرد است. تعیین اهداف مناسب برای سال پیش‌رو، مانند تعیین مسئولیت‌های کلیدی شغل، تعیین شایستگی‌ها و رفتارهایی که سازمان از افراد انتظار دارد، عنصری حیاتی است.

مدیر و کارمند وقتی درباره مسئولیت‌های اصلی شغل با هم صحبت می‌کنند، در واقع پیش‌نیازهای آن سمت را بررسی می‌کنند، الزاماتی که شاید در شرح شغل وجود داشته باشد، اما مدیر و کارمند وقتی درباره اهداف با هم گفت‌وگو می‌کنند، درباره کارهایی بحث می‌کنند که فرد باید علاوه بر وظایف موجود در شرح شغل، انجام دهد.

۹.۲. برخی نتایج هدف‌گذاری

هدف‌گذاری، نتایج مهمی را به دنبال خواهد داشت، نظیر:

- ✓ عوامل مهم موفقیت را در شغل مشخص می‌کند.
- ✓ انرژی‌های فردی و سازمانی را هدایت می‌کند.
- ✓ کانون توجه را به سمت با اولویت‌ترین فعالیت‌ها متمرکز می‌کند.
- ✓ احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد.
- ✓ سبب ارتقای بهره‌وری می‌شود [۵].

شکل ۳، برخی نتایج هدف‌گذاری را نمایش می‌دهد.



شکل ۳: برخی نتایج هدف‌گذاری

۱۰.۲. منابع تعیین اهداف در سازمان

منابع متفاوتی وجود دارند که برای یافتن ایده‌هایی برای هدف‌گذاری می‌توان به آن‌ها مراجعه کرد، که عبارتند از:

- ❖ بیانیه ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان
- ❖ اهداف دوره قبل
- ❖ مسئولیت‌های اصلی شغل
- ❖ اهداف رئیس مستقیم
- ❖ راهبردها و برنامه‌های واحد و بخش
- ❖ تبادل افکار با همکاران، مشتریان و مراجعان داخلی
- ❖ فرصت‌ها و مشکلات سازمانی [۵]

شکل ۴، منابع تعیین اهداف در سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۴: منابع تعیین اهداف در سازمان

► بیانیه ماموریت

اغلب سازمان‌ها ارتباط خوبی میان بیانیه ماموریت، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمان با فرآیند مدیریت عملکرد برقرار نمی‌کنند؛ بنابراین کارمندان به این نتیجه می‌رسند که بیانیه ماموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز، کالای لوکسی است که فقط برای پُر دادن است و نقشی در کارهای روزمره آن‌ها ندارد؛ بنابراین نتیجه آن، شیوع بدبینی است.

بیانیه ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان، اولین محلی است که برای هدف‌گذاری باید به آن مراجعه کرد؛ با مرور این مستندات می‌توان هدف‌هایی تعیین نمود که نقش بیشتری در تحقق ماموریت کلی سازمان داشته باشند.

فقط زمانی می‌توان از کارمندان انتظار داشت که رفتاری مطابق بیانیه ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان داشته باشند که بدانند آن چیزی که از آن‌ها خواسته می‌شود، از جمله احساسات، عواطف و نگرش‌ها، بازتابی از دیدگاه رهبران درباره مهم موضوعات است [۵].

► اهداف دوره قبل

در جلسه‌ای که برای تعیین اهداف سال آینده فرد تشکیل می‌شود، اهداف دوره قبل نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ در جلسات بازنگری عملکرد، شاید حوزه‌هایی مشخص شود که فرد باید آن‌ها را توسعه دهد (در آن‌ها رشد یابد)؛ همین هدف‌ها، مبنایی برای هدف‌گذاری دوره بعد می‌شوند [۵].

► اهداف رئیس مستقیم

گنجاندن نتایجی را که از نظر رئیس، مهم‌تر از دیگر اهداف‌تان است، نه تنها یک حرکت عاقلانه سیاسی است، بلکه به هم‌راستا شدن همه اهداف سازمانی کمک می‌کند [۵].

► اهداف واحد/بخش

اهداف بخش و واحد، مهم‌ترین منبع هدف‌گذاری‌اند؛ اگر اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان در سطوح بالای سازمان تدوین شده باشند، هر فردی در سازمان باید دارای اهدافی باشد، که برنامه کلی سازمان را پشتیبانی کند [۵].

► تبادل افکار با مشتریان

تجزیه و تحلیل مشتریانی که فرد در خدمت آن-هاست و آنالیز محصولات و خدماتی که برای هر یک از مشتریان فراهم می‌سازند، منبع غنی برای هدف‌گذاری به‌شمار می‌رود. هر فردی در سازمان (نه فقط فروشندگان)، مشتریان مختص به خود را دارد؛ رئیس شما با افرادی که مستقیم به آن‌ها گزارش می‌دهید (اگر مسئولیت سرپرستی نیز داشته باشید)، مشتریان شما می‌باشند؛ اگر شما از کارمندان ستادی باشید، مدیران صفی که شما به آن‌ها خدمت ارائه می‌کنید، مشتریان شما هستند؛ دوستان و همکاران‌تان نیز مشتریان شما محسوب می‌شوند.

ابتدا مشتریان خود را مشخص کنید. مشتری به کسی اطلاق می‌شود که شما به او محصول یا خدمت عرضه می‌کنید؛ سپس انتظارات این افراد را از خود تجزیه و تحلیل کنید؛ آسان‌ترین راه این است که از خودشان سوال کنید؛ سپس بررسی کنید که چگونه می‌توانید محصولات و خدمات خود را بهبود بخشید، تا رضایت مشتریان خود را بیشتر جلب کنید [۵].

► مشکلات

در آخر، نگاهی به مشکلات و مسائل سازمان داشته باشید؛ احتمالاً هر یک از اعضای سازمان می‌توانند در کار خود بهبودهایی دهند، تا سازمان، واحد و شغل موثرتر واقع شود؛ منابعی که در فوق ذکر شد، منابع بدیهی هدف‌گذاری‌اند [۵].

► نوشتن بیانیه هدف

برای نوشتن بیانیه ماموریتی که قابل اجرا داشته باشد، موارد زیر را می‌بایست در نظر داشت:

- از افعال کنشی استفاده شود.
- برای هر یک از اهداف، نتیجه مشخصی تعیین شود.
- هزینه‌ها، زمان، مواد و تجهیزات، مشخص شوند.
- معیارهایی تعیین شوند که به ما نشان دهند اهداف محقق شده‌اند.
- مطمئن شویم که اهداف به‌گونه‌ای هستند که افراد می‌توانند بر آن‌ها کنترل داشته باشند.
- اولویت نسبی اهداف تعیین شود.
- مشخص شود که پیشرفت کار چگونه باید سنجیده شود و چگونه باید بازخورد دریافت کرده و عرضه نمود [۵].
- بیانیه‌های هدف خوب، با افعالی مانند کاهش دادن، توسعه دادن، نوشتن، حذف کردن، افزایش دادن، منظم کردن، خلق کردن و ... شروع می‌شوند. برای شروع، درباره کاری که می‌خواهد انجام شود، باید تامل شده و فکر کرد؛ سپس نتایج آن کار را مشخص نمود؛ مثلاً:

➤ کاهش شکایات مشتریان به میزان ۶٪

➤ افزایش تعداد گزینه‌های موجود در برنامه‌ها از شش به یازده

➤ نوشتن دستورالعمل آموزشی نحوه استفاده از محصولات سازمان

۱۱.۲. برخی نکات مهم

برخی اوقات افراد در جستجوی اهداف کمی، خود را خسته می‌کنند و در آخر به اهدافی می‌رسند که یا مهم نیستند یا نتایج ناخواسته‌ای ایجاد می‌کنند؛ مثلاً هدف تجربه یک مکالمه تلفنی فوق‌العاده خوشایند، مطمئناً بهتر از هدف پاسخ به تلفن‌ها بعد از دو سه بار زنگ خوردن است.

بیانیه هدف می‌گوید مطمئن شوید افراد می‌توانند اهداف را تحت کنترل خود درآورند؛ درست نیست که افراد را برای نتایجی که خارج از کنترل آن‌هاست، بازخواست کنیم؛ علی‌رغم اینکه ممکن است، افراد کنترل کاملی روی اهداف نداشته باشند، نقش مهمی در محقق ساختن هدف دارند؛ این مساله به‌خصوص در مشاغل پیچیده و سطح بالا، بیشتر صدق می‌کند؛ بهتر است مدیر به زیردست خود بگوید می‌دانم که تو نمی‌توانی کنترل کاملی بر این نتیجه داشته باشی، اما می‌توانی در شغل خود بسیار موثر واقع شوی؛ برای ما مهم است که در این سمت، فردی را داشته باشیم که بتواند حمل و نقل کالاها را به‌عهده بگیرد.

اهمیت همه اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، به یک میزان نیست؛ لذا باید اهمیت نسبی آن‌ها را مشخص کنیم. برخی از سازمان‌ها اهمیت اهداف را با درصد نشان می‌دهند و برخی دیگر، از نظام A-B-C استفاده می‌کنند. اگر هم سازمان، شما را ملزم به انجام چنین کاری نمی‌کند، باز هم پیشنهاد می‌شود که در جلسه برنامه‌ریزی عملکرد، اهداف نسبی بلندمدت را مشخص کنید [۵].

۳. نتیجه‌گیری

طبیعتاً هدف و هدف‌گذاری جزو مهم‌ترین مسائل در حیات فردی و سازمانی است؛ هدف، ایده‌ای از آینده یا نتیجه‌ای مطلوب است که شخص یا گروهی از مردم تصور کرده و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و متعهد می‌شوند آن را به‌دست آورند. اهداف نشان‌گر تصمیماتی هستند که فرد می‌گیرد و مسئولیت‌هایی را برای دستیابی به آن‌ها می‌پذیرد؛ در خصوص زندگی سازمانی هم همانند زندگی فردی، اهداف موجب جهت‌دهی خواهند شد؛ هر سازمانی که مدیرانش هدف‌گذاری درست و مطلوبی انجام دهند، حیات و زیست بهتری خواهد داشت و ارزش افزوده‌ی بیشتری ایجاد خواهد کرد؛ فلذا موفق‌تر خواهد بود. در این مقاله، به بحث هدف‌گذاری عملکردی در سازمان، پرداخته شده و مفاهیم و مطالب مرتبط با آن ارائه شده است؛ مطمئناً هر سازمانی که بتواند هدف‌گذاری بهتری انجام دهد، شانس موفقیت بیشتری خواهد داشت؛ هدف‌گذاری عملکردی، جزو کاراترین، موفقیت‌آمیزترین و استراتژیک‌ترین شیوه‌های هدف‌گذاری است.

مراجع

- [۱] مولف: برایان تریسی، مترجم: مهدی قراچه داغی، موفقیت شغلی، انجمن مدیریت امریکایی، نشر ذهن آویز، صفحه ۷.
- [۲] مترجم شرکت گوگل (Google Translator) با صفحه اینترنتی <https://translate.google.com/>
- [۳] فاضل همتی و ابراهیم خدایاری، شاخص‌های اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل ۳۶۰ درجه، نشر چالش، ۱۳۹۸، صفحات ۷۲ تا ۷۵.
- [۴] مولف: رابرت سیمونز، مترجمین: سعید صفری و همکاران، سیستم‌های اندازه‌گیری و کنترل عملکرد استراتژیک، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، ۱۳۹۱.
- [۵] مولف: ریچارد سی گروت، مترجم: محمد صبوری مطلق، ارزیابی عملکرد دستوری جامع برای مدیران، نشر نسیم، ۱۳۹۱.
- [۶] پایگاه اینترنتی <https://www.bishtarazyek.com/>
- [۷] مایکل آرمسترانگ، هندبوک مدیریت عملکرد مایکل آرمسترانگ، ویراست ششم، ۲۰۱۷.
- [۸] پرویز بختیاری و جمشید اصغری، راهنمای جامع سازمان استراتژی‌محور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۷.
- [۹] مولف: مایکل آرمسترانگ و مترجمین: ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی و علی رشیدپور، مدیریت عملکرد: راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، انتشارات میر، ۱۳۸۶.
- [۱۰] مولف: مایکل آرمسترانگ و مترجمین: سعید صفری و امیر وهابیان، مدیریت عملکرد: راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۵.