

فرآیند هدف گذاری

مقدمه :

انجام کار به مشکل مطلوب و رسیدن به خواسته ها ، همواره یکی از لذایذ انسانها و سازمانها بوده است. افراد و گروهها ، همگی به نوعی در تلاش برای رسیدن به موفقیت یا پیروزی هستند. صعود از پله های نردبان موفقیت ، سبب ایجاد انگیزش در انسانها برای کار کردن ، بروز خلاقیت ، حل مشکلات و خلق ایده های جدید می شود.

نیل به خواسته ها و نیازها ، به یکباره اتفاق نمی افتد و همگی برآمد يك فرآیند معین نیل به موفقیت می باشند. برنامه ریزی دقیق ، استراتژی خوب و اجرای مطلوب ، فاکتورهای مهم این فرآیند می باشند. تمامی این عوامل و کل فرآیند ، وقتی منجر به نتیجه می شود که يك هدف قابل تعریف و روش و استانداردی که بتوان با آن پیشرفت به سوی موفقیت را اندازه گرفت ، وجود داشته باشد.

هدف گذاری به گونه ای که سبب ایجاد انگیزش شود، آنگونه که ظاهرا به نظر می آید کار ساده ای نیست و مستلزم در نظر گرفتن پاره ای ملاحظات و انجام قدمهایی مشخص می باشد.

این مقاله در پی تعریف و تدوین این فرآیند (هدف گذاری) می باشد و به سوالات زیر پاسخ می دهد :

- ۱- تفاوت مابین اهداف اصلی، رسالت و اهداف مرحله ای.
- ۲- فرآیند هدف گذاری.
- ۳- چگونگی تعریف اهداف مرحله ای.
- ۴- بکارگیری تاکتیکهای مورد نیاز.
- ۵- چگونگی نیل به اهداف.

الف- تعاریف و مفاهیم :

۱- هدف Goal :

بطور ساده می توان گفت ، هدف يك نقطه پایانی است که برای نیل به آن میزان معینی تلاش و منابع بکار گرفته می شود.

عناصر اصلی يك هدف عبارتند از :

- ۱- نتیجه ای که باید به آن رسید.
- ۲- خروجی / نتیجه قابل اندازه گیری.
- ۳- محدودیت زمان.
- ۴- محدودیت هزینه.

با توجه به عناصر فوق الذکر می توان بطور دقیق تر تعریف زیر را از هدف ارایه نمود :

هدف ، نتیجه ای معین و قابل اندازه گیری است که باید در زمان معین و با هزینه معین و محدود ، بدان نایل شد.

۲- رسالت Mission :

رسالت ، عبارتی کلی و عام است که شخص / سازمان استراتژی کلی خود را که در سایه آن به اهدافش می رسد بیان می کند.

بیان نکات زیر در ارتباط با رسالت ضروری است :

- رسالت به روشنی ماهیت و چرایی وجود شما را مشخص می کند.
 - اهداف و اعمال مرتبط برای نیل به هدف تنها تحت يك مأموریت معین معنی می یابند.
 - رسالت ، تمرکز فعالیت‌های شما را مشخص می سازد.
- در حقیقت اهداف بخش تکمیلی رسالت می باشند و در صورت مشخص نبودن رسالت و جهت اصلی ، بنا نهادن اهداف معنی دار ، مشکل و بی پایه می باشد.

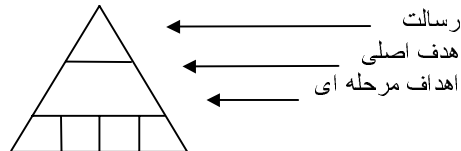
۳- اهداف مرحله ای Objectives :

اهداف مرحله ای ، تاکتیکی می باشند که برای رسیدن به اهداف اصلی استفاده می شوند. همانگونه که اهداف اصلی باید در چارچوب رسالت تعریف شوند، اهداف مرحله ای نیز باید دقیقاً در چارچوب اهداف اصلی تعریف گردند.

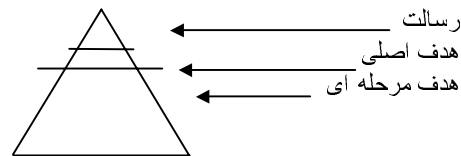
۴- هرم رسالت - اهداف اصلی - اهداف مرحله ای :

رابطه بین سه مفهوم رسالت، اهداف اصلی و مرحله ای می تواند به شکل یکی از حالات زیر باشد :

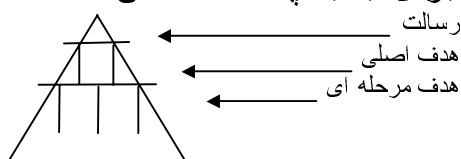
چند هدف مرحله ای برای نیل به يك هدف اصلی



يك هدف مرحله ای برای نیل به يك هدف اصلی



چند هدف مرحله ای برای نیل به چند هدف اصلی



ب - فرآیند هدف گذاری :

هدف گذاری ، فرآیندی است که از ۴ فعالیت اصلی تشکیل شده است :

- ۱- تعریف اهداف.
- ۲- مکتوب کردن عبارات اهداف.
- ۳- ایجاد و توسعه اهداف.
- ۴- فرموله کردن برنامه های عملیاتی.

۱- تعریف اهداف :

اهداف از تمایلات ، خواسته ها ، ارزشهای فرد یا سازمان منتج می شوند و هر يك از این تمایلات می تواند سبب تعریف چندین هدف شود. برای مثال یکی از تمایلات يك سازمان می تواند در عبارت زیر بیان شود :

" ما تمایل داریم آنقدر فروش و سود داشته باشیم که قادر به مالکیت کامیونهایی برای تحویل اجناس خود به مشتریان باشیم و از اتکا به بنگاههای حمل و پخش خارج شویم ." ایده های بالقوه در ارتباط با عبارت فوق می تواند شامل موارد زیر شود :

- افزایش فروش
- افزایش سود
- بهبود خدمات تحویل
- خرید کامیون

که هر يك می تواند تبدیل به يك هدف مشخص شود برای مثال :
"افزایش ۵% در فروش به ازای هر فصل از سال آینده تا پایان سال ۷۷ از طریق جذب مشتریان جدید در بازار فعلی ، بدون اضافه کردن پرسنل فروش".

۱-۱- انواع هدف :

اهداف را می توان به سه گونه زیر طبقه بندی نمود :

- اهداف ضروری Essential Goals
- اهداف حل مسئله Problem - Solving Goals
- اهداف بهسازی Innovation Goals

اهداف ضروری ، اهدافی هستند که برای موفقیت سازمان / فرد نیل به آنها الزامی است. این اهداف معمولاً تکراری ، مستمر و برای انجام فعالیتهای سازمان ضروری می باشند مانند :

" بررسی نتایج کار دیروز تا ساعت ۹ صبح و تصحیح خطاها، قبل از آنکه کار جدید آغاز گردد. "

اهداف حل مسئله ، اهدافی هستند که برای تصحیح موارد نامطلوب و ایجاد نتایج بهتر باید انجام شوند. این اهداف معمولاً برای بهبود عملکرد تعریف می شوند. آنها برای رشد موسسه مهم می باشند. اما عدم انجام آنها سبب نابودی موسسه یا عدم انجام امور روزمره آن نمی شود مانند :

" کاهش تعداد نواقص از ۲۰% به ۱۰% تا انتهای پاییز سال ۷۷ بدون اضافه کردن پرسنل بخش کنترل کیفیت".

منشا تعریف این اهداف می تواند موارد زیر باشد :

- جنبه هایی از کار که می تواند بهبود یابد مانند کارایی ، اثربخشی ، وقوع حوادث و ...
- استفاده موثرتر از زمان یا منابع.
- موانع موجود در محیط کار که قابل حذف هستند.

اهداف بهسازی :

اهدافی هستند که برای بهتر شدن وضعیت خوب فعلی تعریف می شوند و معمولاً با عبارات زیر آغاز می شوند (سریعتر کردن ، ارزانتر کردن ، آسانتر کردن یا ایمن تر کردن انجام کاری مشخص).

مثال :

" سریعتر کردن زمان پاسخ به درخواستهای خدمات به میزان یک روز تا پایان تابستان ۷۷ و بدون اضافه کردن پرسنل ."

۲- مکتوب کردن عبارات اهداف :

بیان خوب و مشخص هدف ، پایه ای برای نیل به آن می باشد. عبارت مناسب هدف باید دارای ویژگیهای زیر باشد :

- معین و مشخص باشد Specific
 - قابل اندازه گیری باشد Measurable
 - بیانگر یک عمل باشد Action - Oriented
 - واقعی و قابل وصول باشد Realistic
 - محدودیت زمان و منابع داشته باشد Time & Resource Constrained
- به عبارت دیگر یک عبارت بیان کننده هدف باید S.M.A.R.T. باشد. حال هر یک از ویژگیهای فوق توضیح داده می شود.

• معین و مشخص بودن :

یعنی هدف باید معین ، تفصیلی و متمرکز بر روی موضوع خاصی باشد، به طوری که هر فردی کاملاً درک کند که به کجا باید برسد و چه کاری باید انجام دهد و جزییات آنچه باید بدان نیل شود مشخص گردد.

مثال :

عبارت " افزایش کارایی " از ویژگی معین بودن برخوردار نیست و باید برای مثال به شکل زیر بیان شود.

" افزایش خروجی نامه های تایپ شده (کارایی) در یک بخش دفتری ."

• قابلیت اندازه گیری :

قابلیت اندازه گیری یعنی هر هدف :

قابلیت کمی شدن داشته باشد.

استانداردی برای مقایسه فراهم نماید تا معین شود که کی به هدف رسیده ایم.

برای مثال : عبارت

" افزایش خروجی نامه های تایپ شده در یک بخش دفتری " عبارت معینی می باشد ولی قابل اندازه گیری نیست و عبارت زیر باید به آن اضافه گردد " به ۴۰ نامه در هر روز ".

• **بیانگر يك عمل بودن :**

یعنی عبارت هدف باید بیانگر يك فعالیت ، عملکرد ، عملیات یا برخی چیزهای دیگر برای تولید نتایج مشخص باشد.

مثال :

در عبارت " افزایش خروجی نامه ها " فعل افزایش بیانگر آنست که باید فعالیتی برای بالاتر بردن کارآیی نسبت به وضعیت موجود انجام شود.

• **واقعی و قابل وصول بودن :**

یعنی هدف معین شده ، عملی ، قابل وصول و ممکن باشد.

عملی بودن یعنی نیازی برای نیل به آن هدف وجود داشته باشد. برای مثال اگر نیازی به تایپ بیش از ۱۰ نامه در روز وجود نداشته باشد، هدف گذاری برای رسیدن به تایپ ۴۰ نامه در روز غیرضروری است.

همچنین اهداف باید نه به سهولت قابل وصول بوده و نه آنکه رسیدن به آنها بسیار دور و عملاً ناممکن باشد برای مثال :

عبارت " افزایش خروجی نامه های تایپ شده به ۴۰ نامه در روز " در صورتی واقعی و قابل وصول است که سطح فعلی خروجی، ۲۳-۳۰ نامه در روز باشد. اگر سطح خروجی فعلی ۴ نامه در روز باشد، عبارت فوق غیرواقعی است.

• **محدودیت زمان و منابع :**

یعنی عبارت هدف باید مدت معین و تاریخ انتهایی کار داشته باشد و منابع مورد نیاز نیز باید مشخص باشد.

مثال :

افزایش خروجی نامه های تایپ شده به ۴۰ نامه در روز تا مرداد ۱۳۷۷ بدون اضافه کردن تایپیست.

۳- **ایجاد و توسعه اهداف :**

در این مرحله عبارات هدف با تفصیل بیشتری معین شده، طبقه بندی و اولویت بندی شده ، استانداردها و موانع کار تعیین می گردند. مراحل توسعه اهداف عبارتند از :

- طبقه بندی اهداف برحسب نوع.
- اولویت بندی اهداف برحسب نوع.
- بناکردن استانداردهایی برای عملکرد.
- تعریف موانع و محدودیتهای نیل به هدف.
- تعریف منافع هدف برای فرد (W.I.I.F.M.) What In It For Me?

• **طبقه بندی اهداف برحسب نوع :**

در این مرحله کلیه اهداف با توجه به سه نوع هدف تعریف شده (ضروری ، حل مسئله ، بهسازی) در یکی از این طبقات قرار می گیرند. هدف از اینکار تذکر و یادآوری این مطلب می باشد که برخی اهداف الزاماً باید انجام شوند (اهداف ضروری) در حالیکه برخی دیگر باید انجام شوند (اهداف حل مسئله) و برخی دیگر خوب است که انجام شوند (اهداف بهسازی).

• اولویت گذاری اهداف :

اولویت گذاری اهداف منجر به تهیه لیستی می شود که ما را از انجام اهداف در ابتدای کار مطمئن می سازد.

برای اینکار ابتدا در هر گروه اصلی، اهداف اولویت گذاری می شوند. اهدافی نیز که در دو نوع می گنجد، جزو گروه با سطح بالاتر (اهمیت بیشتر) گذاشته می شوند.
برخی معیارهای اولویت بندی اهداف عبارتند از:

• اهمیت نسبی اهداف.

• توالی زمان اجرای اهداف (تقدم و تاخر منطقی اهداف).

• ملاحظات هزینه - سود. (یکی از اهداف با هزینه کمتر نسبت به بقیه، سبب ایجاد سود بیشتری شود).

• همواره مهمترین هدف از نوع "حل مسئله" باید از کم اهمیت ترین "هدف ضروری" از نظر اولویت پایینتر باشد.

بناکردن استانداردها برای سنجش کارکرد:

تعریف استانداردها با دو منظور انجام می شود:

♦ پیشرفت به سوی هدف را نشان دهد.

♦ مشخص کند که چه وقت به هدف نایل شده ایم.

قبل از اینکه هر گونه فعالیتی انجام شود، ضروری است که استانداردها بنا شوند، استانداردها باید وقایع مهم در مسیر حرکت به سوی هدف را نشان دهد.

سه نوع استاندارد مختلف برای کارکرد باید بنا گذاشته شود:

۱- **حداقل:** نشاندهنده پیشرفت به سوی هدف می باشد اما ممکن است آنقدر کافی نباشد که ما را از رسیدن به هدف مطمئن سازد.

۲- **قابل پذیرش:** میزان پیشرفت به سمت هدف مطابق با گذشت زمان و برنامه می باشد.

۳- **خیلی خوب:** میزان پیشرفت از میزان مورد انتظار بیشتر می باشد.

هر استاندارد باید دارای یک عنصر زمانی و یک مقدار کمی برای پیشرفت باشد برای مثال "در سه ماه آینده، ۳۴ نامه در هر روز تایپ شود".

تعریف موانع و محدودیتهای نیل به هدف:

موانع بسیاری ممکن است در راه رسیدن به هدف وجود داشته باشد که برای نیل به هدف باید بر آنها غلبه شود این موانع عبارتند از:

موانع فیزیکی:

موانعی هستند که از کنترل فوری افراد خارج می باشند و ممکن است نیل به هدف را غیرممکن جلوه دهند برای نمونه:

در مثال تایپ ۴۰ نامه در روز "بسته نرم افزاری تایپ" فعلی ممکن است قابلیت رسیدن به هدف تعیین شده را نداشته باشد.

این مسئله مهم است که اینگونه موانع شناسایی و تعریف شده و برای غلبه بر آنها، برنامه ریزی لازم صورت پذیرد.

موانع ذهنی / روحی:

موانعی هستند که فقط در ذهن افراد وجود دارند و ممکن است ریشه در واقعیات نداشته باشند مانند بدبینی ها، پیش فرضهای غیرمنطقی و ...

فعالتهای غیرکارآ:

این عامل خطرناکترین مانع در جهت نیل به اهداف است. این فعالیتها در ظاهر ممکن است به نظر رسد که مرتبط با انجام هدف هستند. اما در حقیقت به طور عینی و واقعی کمکی به نیل هدف نمی کنند. در ارتباط با مثال خودمان (تایپ نامه ها) این فعالیتها عبارتند از :

♦ تحقیق و مطالعه روی کلیه نرم افزارهای تایپ بدون اینکه به مسئله پاسخگویی به نیازهای خودمان تاکید داشته باشیم.

♦ مراجعه و بررسی دفاتری که به هدف ۴۰ روز در نامه رسیده اند.

♦ مصاحبه و استخدام تایپیست های مورد نیاز قبل از اشتغال کامل تایپیستهای موجود.

تعیین عامل انگیزش فردی برای نیل به هدف :

همواره افراد نیز باید در ارتباط با اهداف، منافی را برای خود متصور بدانند این امر جهت تسریع و تضمین نیل به هدف ضروری است.

عامل انگیزش می تواند نفع مادی ، احساس افتخار ، رشد شخصی و ... باشد.

به هر حال قبل از شروع به عمل ، هر فرد باید خود را متقاعد سازد که نیل به این هدف

دارای منافی برای وی می باشد.

فعالیت ۴ : طراحی برنامه های اجرایی :

پس از انجام فعالیتهای ۱ تا ۳ باید قادر باشیم به سوالات زیر پاسخ مثبت دهیم :

→ آیا اهداف در راستای رسالت می باشند؟

→ آیا اهداف واقعی هستند؟ (عملی ، قابل وصول و شدنی) ؟

→ آیا افراد مسوول رسیدن به اهداف، تعهد کافی به آن را دارند؟

→ آیا نتایج ، کمی شده اند به گونه ای که پیشرفت را بتوان اندازه گیری نمود؟

→ آیا اهداف مرحله ای برای نیل به هدف اصلی مشخص شده اند؟

→ آیا منابع کافی برای نیل به اهداف وجود دارد ؟ منابع شامل نیروی انسانی ، سرمایه ، تجهیزات و می شود.

→ آیا موانع بالقوه شناسایی شده و برنامه های اقتضایی در جهت مواجهه با آنها تدوین شده اند؟

در صورت مثبت بودن پاسخ سوالات فوق برنامه های اجرایی ، به منزله مشخص شدن نقشه و جاده نیل به اهداف می باشند.

لزوم تدوین برنامه های اجرایی ، مشخص کردن ترتیب و سازمان دادن به جزئیات مهم هر هدف می باشد. اینکار معمولاً از طریق تهیه فرمی صورت می گیرد که دارای محتوای زیر می باشد :

هدف :

بیان مشخص هدف که در فعالیت ۲ تعیین شده بود.

دلایل منطقی بنا کردن هدف :

* مزایای نیل به هدف.

* تعریف فرصتها.

* اهمیت هدف در راستای رسالت.

* مزایای نیل به هدف برای افراد درگیر انجام آن.

برنامه های اجرایی :

فهرست اهداف اهداف مرحله ای معینی که در مسیر نیل به هدف اصلی باید به آنها رسید و تاریخ نیل به هر يك.

نتایج مورد انتظار :

- * فهرست استانداردها یا عناصر کمی برای مقایسه عملکرد و اندازه گیری پیشرفت کار.
- * موانع / محدودیتهای قابل پیش بینی و برنامه های اقتضایی برای مقابله با آنها.
- * هزینه های نیل به هدف.
- * فرد مسوول.
- * تاریخ پایان.