

# تعیین اهداف اثر بخش

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

- افزایش تقاضا برای مدیران به افزایش تقاضا برای کارکنان می انجامد.
- اغلب، تعیین اهداف، دستاوردهای بالاتری را به دنبال دارد.
- تغییرات کار / زندگی و فن آوری های دایم در حال تغییر، موضوع بهره‌وری را بیش از پیش دشوار و پیچیده می سازند.
- دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان، نیازمند تلاش و مهارت بیشتر مدیران است.

## مقدمه

نمی توانند به اهدافشان دست یابند، احتمالاً دچار ناامیدی می شوند به ویژه اگر همکاران آنها به اهداف خود دست یافته باشند. از سوی دیگر، اگر این هدف قبل از تاریخ تعیین شده محقق شود، فرد احساس آرامش بیشتری می کند زیرا فشار موجود از میان رفته است. هر دو حالت نیازمند توجه مدیریت هستند.

با توجه به وجود مشاغل گوناگون، تغییر تعداد اهداف سالانه کار ساده ای نیست. علی‌رغم تأکید مهندسی مجدد بر مسئولیت پذیری، کار در اقتصادی مبتنی بر دانش به سادگی قابل سنجیده شدن نیست. اهداف باید کیفی باشند و در عین حال باید بیشتر ضمنی باشند تا عددی.

تعیین هدف را باید همیشه و به طور منظم مد نظر داشت. عموماً، تنها یک هدف جدید را باید در هر سال دنبال کرده نمود؛ یادی هم در ارزشیابی عملکرد دارد. این امر در قالب «اهداف جدید برای سال آینده» ترسیم می شود که باید تکمیل شود. مسلماً این امر به طور خودکار نیازمند کار بیشتر است.

مهم است که اهداف جدید انتزاعی نباشند یا این گونه به نظر نرسد که بر وظایف اصلی و محوری سازمان برتری دارند. این امر باید از طریق گفتگوها و مباحث میان مدیران و کارکنان صورت بپذیرد. اهداف فزاینده یا اهداف فردی کارآمدتر از اهداف دوردست هستند که ممکن است به این راحتی هم قابل حصول نباشند.

تدوین نظام مند اهداف، کاری بلند مدت است. شما نمی خواهید که افراد خوبتان دست به کاری استثنایی بزنند. در واقع هیچ مقطعی وجود ندارد که به کارکنان خود بگویید تا آن حد کارشان را انجام دهند و مثلاً به آنها بگویید «خُب! دیگر تا همین جا کافی است.»

ما خواهان بهره‌وری بیشتری از کارگران خود هستیم؛ در واقع، ما اغلب به بهره‌وری بیشتری نیاز داریم. اغلب، به عنوان مدیر انتخاب زیادی نداریم - ما باید تحت فشارهای مختلف از جهت های گوناگون فعالیت کنیم؛ کاهش اجباری هزینه‌ها، بازارهای فشرده کار، رقابت از جانب کشورهای در حال توسعه، افزایش تقاضاهای گوناگون مشتریان و غیره. ما مجبور هستیم با حداقل نیرو به حداکثر سود دست یابیم. تعدیل نیرو باعث شده که افراد کمتری مجبور شوند حجم بیشتری کار انجام دهند و کارکنان با انتظارات بیشتری از جانب کارفرمایان خود آگاه باشیم.

اما وقتی از کارکنان کمتر خواهان کار بیشتر هستیم، مرتکب اشتباهاتی خواهیم شد مانند:

- ما آنچه را که کارکنانمان قبلاً و در ساعات معمول یا خارج از ساعات معمول انجام می داده‌اند، درک نمی کنیم.
- ما خواهان انجام کار بیشتری هستیم در حالی که از طریق نظارت الکترونیکی، عملاً تعهد و اعتماد آنها را کاهش می دهیم.
- ما تلاش و اندیشه لازم را برای مدیریت افراد و چالش های محیط کار قرن ۲۱ به کار نمی گیریم.

## امتیازدهی به اهداف

این حقیقتی اثبات شده است که تعیین اهداف مناسب می تواند بهره‌وری محیط کار را افزایش دهد. افراد باید با تلاش خود جهت دستیابی به اهداف، در واقع به وجود این اهداف واکنش نشان دهند.

اما تعیین اهداف به مثابه یک شمشیر دو لبه است. کارکنانی که

رامی خوانند، به هنگام وقت ناهار به میز آنها سرک می‌کشند، به وب سایت‌های شخصی آنها می‌روند و حتی صدای مکالمات تلفنی آنها را ضبط می‌کنند، دیگر همه تلاش خود را برای تحقق اهداف سازمان به کار نمی‌گیرند.

#### بردن کار به خانه

فن‌آوری هم به کارمندان و هم کارفرمایان اجازه داده تا تفاوت‌های میان کار و زندگی را از میان ببرند؛ افراد بیشتر از قبل کار می‌کنند زیرا از آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری در کارشان برخوردار هستند. در محیط اداره، افراد به وب‌سایت‌ها سر می‌زنند تا مثلاً اخبار ورزشی بخوانند یا از تلفن محل کارشان برای تماس‌های شخصی استفاده می‌کنند بدون این‌که احساس کنند دارند از منابع شرکت استفاده می‌کنند.

اما در عوض، آنها افرادی مسئول در قبال تقاضاهای کاری هستند. آنها تا دیروقت در محیط کارشان باقی می‌مانند، بخشی از کار باقی مانده را با خود به منزل می‌برند، بعد از صرف شام زمانی را به انجام کارهای باقی مانده اختصاص می‌دهند و به ایمیل‌ها و تماس‌های ضبط شده کاری پاسخ می‌دهند. مدیران می‌دانند که چه پروژه‌هایی در زمان تعیین شده پایان خواهند یافت و چه افرادی حضور فیزیکی در محل کارشان داشته‌اند اما بررسی این‌که هر فرد چقدر در انجام یک کار نقش داشته واقعاً کار دشواری است.

#### عادلا نه رفتار کردن

هر فرد، سطح مشخصی از کار را با سرعت مشخصی انجام می‌دهد. برخی تحت انتظارات و توقعات گسترده نیز کارایی خوبی دارند؛ دیگران به تدریج رشد می‌کنند؛ برخی نیز معتقدند که راضی

روزهای طولانی‌تر و فهرست‌های بلندتر، آنچه که باید انجام شوند مادامی که درک نکرده‌اید کار گذشته افرادتان چقدر نتیجه برای شما به همراه داشته، هرگز از آنها نخواهید که کار بیشتری انجام دهند. بسیاری از شرکت‌ها به جولانگاه کارکنان ستادی تبدیل شده‌اند. ممکن است شرکت یا واحد شما متناسب با این الگو نباشد. شاید هم شرکت شما این تناسب را داشته باشد اما شما از آن آگاه نباشید. هیچ شکی وجود ندارد که فرهنگی به نام اضافه‌کاری در همه شرکت‌ها و سازمان‌ها رواج یافته و حتی شرکت‌های فعال در سلیکون والی<sup>۱</sup> نیز از آن در امان نمانده‌اند. بیشترین سطح اضافه‌کاری متعلق به کارکنان انگلیسی است. برخی برآوردها نشان می‌دهند که حدود یک سوم جمعیت کارمندان در ژاپن، از خستگی و فرسودگی ناشی ساعت‌های متمادی کار رنج می‌برند.

چرا افراد بسیاری این قدر سخت کار می‌کنند؟ نخست، شرکت‌ها از طریق روش اعطای اختیارات، بسیاری از بار و فشار موجود بردوش مدیران را به کارکنان منتقل کرده‌اند.

دوم افراد کمتری باید کار بیشتری انجام دهند و همه آنها جزء کسانی نیستند که از عملکردی برتر برخوردار هستند. حتی بعد از این همه تعدیل نیروها و مهندسی مجدد، باز هم کسانی هستند که فاقد کارایی مناسبی می‌باشند. شرکت‌ها مرتباً برنامه‌های تعدیل کارکنان را اعلام می‌کنند به امید این‌که از دست چنین افرادی رها شوند اما در بسیاری مواقع، این افراد خوب هستند که شرکت‌ها را ترک می‌کنند زیرا حجم شدید کار و ساعات متمادی فعالیت واقعاً آنها را فرسوده کرده است.

سوم کارمندان معتقدند که شکیبایی بیش از حد مدیران در برابر افرادی که فاقد عملکرد مناسب هستند، یکی از علل اصلی حجم بالای کار می‌باشد. شکیبایی و صبوری بی پایان مدیران به راحتی قابل تشریح است؛ اخراج افراد امری سخت و ناخوشایند است و این در حالی است که استخدام و آموزش افراد جدید نیز کاری پرهزینه است. اما توزیع ناعادلانه کار یک موضوع کلیدی است که مدیران باید به آن بپردازند.

نهایتاً، موضوع اعتماد وجود دارد. از افراد انتظار نداشته باشید که وقتی ابزار جدید نظارت الکترونیکی در سطح شرکت نصب می‌شوند، همان تعهد قبلی را نسبت به اهداف و تقاضاهای جدید شما داشته باشند. وقتی کارکنان دریابند که مدیران ایمیل‌های آنها



کردن کارفرما امری محال و غیرممکن است.

یک معیار برای همگان مناسب نیست.  
کلید تعیین اهداف اثربخش، درک نیازهای تیم‌ها، افراد و وظایف مورد نظر است. مدیران باید تضمین نمایند که اهداف واقع بینانه هستند و هم چالش برانگیز. هیچ چیزی به اندازه ناتوانی در برآورده کردن انتظارات و توقعات انگیزه افراد را از میان نمی برد. ضمن این که تحقق اهداف، اعتماد به نفس و بهره‌وری بیشتری را به دنبال دارد.

عدالت به چه معنا است؟ رفتار عادلانه یعنی اینکه ما به همه به یک شکل برخورد کنیم. اما کارکنان مختلف درخواست‌های مختلفی دارند. مثلاً والدین خواهان ساعات شناور کاری هستند تا بتوانند از عهده مراقبت از فرزندانشان برآیند. افراد مجرد اضافه کاری می‌کنند تا بتوانند از عهده هزینه‌های بعضاً سنگین مراقبت از والدین خود برآیند. برخی خواهان آن هستند که کارها به شکلی عادلانه تقسیم شوند اما برخی خواهان آن هستند که بیش از توانشان به آنها کار ارجاع نشود.

#### نتیجه

آیا افزایش حجم کار از طریق اهداف جدید، قابل قبول است و باعث بهره‌وری می‌شود؟ به لحاظ تجربی، شواهد حکایت از آن دارند که اهداف جدید مورد بحث قرار گرفته‌اند و به شکلی واقع بینانه و قابل دسترسی تدوین گردیده‌اند تا از اثربخشی لازم برخوردار باشند. افزایش اهداف نیازمند تلاش بیشتر از جانب مدیریت است؛ مسئولیت شما این است که کار بیشتری را انجام دهید. شما فقط نمی‌توانید فشار کار را افزایش دهید و انتظار داشته باشید که همگان خود را با استانداردهای جدید وفق دهند. هرگز

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب:

«زندگی کاری: وعده‌ها و خیانت‌های کارهای امروزی»، جوان سیولا، ۲۰۰۱

«جولانگه بچه سفیدها»، جیل آندرسکی فراسر ۳، ۲۰۰۱

«زمان اطاعت»، آری راسل هوشچایلد ۴، ۲۰۰۱

##### وبسایت:

www.workforce.com: این سایت متعلق به مجله نیروی کار است و هدف آن آشنا کردن متخصصان منابع انسانی با روندها و ابزارهای لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب کسب و کار است.

2-Joanne Ciulla

3-Jill Andresky Fraser

4-Arlie Russell

Hochschild

5-Augustine Colomb

6-Frederick Herzberg

#### عملی ساختن آن

● خود را با حجم کار مورد نیاز وفق دهید و احساسات کارکنان را نسبت به مسئولیت‌هایشان درک نمایید.

● اهداف مناسب را تعیین کنید اما به خوبی مضامین و مفاهیم آنها را درک کنید. با افراد درباره اهدافتان صحبت کنید، اهدافی را تعیین کنید که قابل حصول هستند هر چند که این اهداف باید به اندازه کافی چالش برانگیز باشند تا جذابیت آنها حفظ گردد.

● در توسعه مسئولیت‌های کارکنان، بیش از حد بروظایفی تأکید نکنید که ارتباط چندانی با شغل افراد ندارند. اگر مسئولیت‌های اصلی به درستی انجام نشوند، دیگر مسئولیت‌های فرعی هیچ‌گونه اهمیتی ندارند.

● تصور نکنید که تنها شعارها، پوسترها و ابزارهایی که برای تبلیغ در مورد ایجاد انگیزش در افراد به کار گرفته می‌شوند، کارایی دارند. باید به کارکنان خود اطمینان بدهید که به شکلی منصفانه و عادلانه با آنها برخورد خواهد شد.

● با کارکنان خود همکاری نمایید تا به برنامه‌ای دست یابید که دارای منافع دو جانبه است و در عین حال می‌تواند بین کار و زندگی آنها توازن برقرار نماید. ممکن است عده‌ای بخواهند کارشان را با تماس‌های تلفنی انجام دهند و برخی نیز کار در ساعات اداری را ترجیح بدهند.

● بدون این که ارزش افرادتان را درک کرده باشید، انتظار نداشته باشید که آنها کار بیشتری برای شما انجام دهند. همچنین باید ابزارهای مالی و مشوق‌های مناسب را نیز برای آنها در نظر بگیرید.

«برای دستیابی به بیشترین انرژی افراد، لازم است تا بدون افزایش خستگی آنها، بهره‌وری آنها را افزایش دهید.»

آگوستین کولومب<sup>۵</sup>

«می‌توان انرژی یک انسان را شارژ و دوباره آن را تخلیه کرد. البته این در صورتی است که کلید زنراتور انگیزه‌های او در دست من باشد.»

فردریک هرزبرگ<sup>۶</sup>