



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

مدیریت بر اساس اهداف فردی

ریچارد هندز کامب

Richard Handscombe



و ناامید کننده است. سازمانهایی که به بهترین شکل مدیریت می‌شوند، مدت‌ها است که از وجود چنین مشکلی آگاه هستند.

پیشرفتی بزرگ

اگرچه کتاب عمل مدیریت پیتر دراگر، نخستین بار در سال ۱۹۵۴ منتشر شد اما عقاید، دیدگاهها و ایده‌آلهای او که ۵۰ سال پیش بیان شده‌اند، امروز نیز کاربرد دارند. دراگر راهکارهایی را برای مدیریت بر اساس اهداف فردی مطرح کرده که هنوز هم بهترین روش هستند:

- تمرکز مستمر بر نیازهای فعلی و آتی مشتریان داخلی و خارجی؛
- تمرکز از طریق استراتژی واحد و سازمان. تحقق استراتژی از طریق مدیریت بر اساس اهداف فردی و کنترل خویشتن. تمرکز بر نتایج کلیدی؛
- کار تیمی به صورت افقی، عمودی و مورب در سازمان؛
- تشویق در ازای نتایج.

گسترش عقاید دراگر

از اوایل دهه ۱۹۶۰، بسیاری از سازمانها به دنبال استفاده رسمی یا غیررسمی استراتژی مدیریت بر اساس اهداف فردی برآمدند، اما اغلب آنها فاقد مدیرانی مجرب برای توسعه فناوری اطلاعات، بازاریابی و منابع انسانی بودند. این شرکتها غالباً به دنبال کمکهای خارجی هستند و بسیاری از دانشگاهها و مشاوران برای تامین نیازهای آنها شروع به تحقیق، نگارش مقالات و ارائه مشاوره در حوزه مدیریت بر اساس اهداف فردی کرده‌اند. برجسته‌ترین شاگردان پیتر دراگر عبارت بودند از جرج اودیون^۱ در ایالات متحده، ویلیام ردین^۲ در کانادا و جان هامبل^۳ در اروپا. آنان رویکردهایی را تدوین کردند که هم برای کسب و کارهای کوچک خانوادگی قابل استفاده بودند و هم برای شرکتهای بزرگ چندملیتی، کلیساها، دولتها و... آنها علاوه بر تحقیق دراگر، از آثار گرینگر^۴ (سلسله اهداف)، رنسیس لایکرت^۵ (تلفیق اهداف)، داگلاس مک گریگور^۶ (تئوری X و Y)، آبراهام ماسلو^۷ (سلسله نیازها و بلندپروازیهها) و دیگران استفاده کردند.

دیگر مشاوران نیز به زودی به تبعیت از آنها پرداختند و در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نامهای بسیاری در قالب مدیریت بر اساس اهداف فردی به بازار معرفی شدند همانند تحقق نتایج کسب و کار، مدیریت بر اساس اهداف فردی، مدیریت اثربخش، رهبری مراکز اقدام، توسعه عملکرد مدیریت، تعیین و ارزیابی

طی قرن گذشته، درکی کلی وجود داشته که به غیر از مدیران، هیچ کس نمی‌داند سازمان چرا و به کجا می‌رود ضمن اینکه هیچ کس هم از آنها انتظار ندارد که چه به لحاظ فردی و چه به عنوان یک تیم، به شکلی خوش بینانه و ساده‌انگارانه عمل کنند. اما همیشه چنین نیست. شکاف بزرگی میان بهترین روشها و میانگین عملکرد بخشهای دولتی و خصوصی سراسر جهان دیده می‌شود. البته در جهان رقابتی و پیچیده‌ای که مدیران در آن کار و زندگی می‌کنند، پیشرفتهای چشمگیری حاصل شده‌است. این مقاله به تکامل مدیریت بر اساس اهداف فردی، آنچه بهترین روش را تشکیل می‌دهد و اجرای اثربخش آن می‌پردازد.

تعریفی عمومی

در ساده‌ترین تعریف، مدیریت بر اساس اهداف فردی را می‌توان مجموعه‌ای از اهداف فردی یک مدیر در مسیر درک، پرداختن و سود بردن از آینده دانست. چنین مزایایی، از طریق رضایت فردی در حوزه‌های زیر محقق می‌شود:

مدیران - حتی خودفرما - در انزوا کار نمی‌کنند. اما آنها دارای دیدگاهها، اولویتها و بلندپروازی‌هایی هستند که تحت تاثیر موقعیت و وظایف آنها قرار دارد. به همین، علت غالباً نتیجه نهایی ماحصل کار تیمی نیست بلکه نتیجه‌ای غیرمولد، فرساینده و ناامید کننده است.

- مشارکت در سازمانی که مدیر در آن کار می‌کند؛
- استفاده و توسعه تواناییهای فردی؛
- دوران شغلی، شناخت و مزایا؛
- زندگی خصوصی و سبک زندگی؛
- مدیریت زمان.

اکثر مدیران با این مفهوم موافق نیستند. بسیاری از مدیران خودفرما همواره تمایل دارند که به روش خاص خود مدیریت کنند و حتی در قبال آموزش و بازنشستگی نیز از همان روش بهره ببرند. در واقع مهارتهای مورد نیاز برای مدیریت بر اساس اهداف فردی، عمومی و کاربرد آنها در تمامی مراحل زندگی افراد شکل می‌گیرد.

مدیران - حتی خودفرما - در انزوا کار نمی‌کنند. اما آنها دارای دیدگاهها، اولویتها و بلندپروازی‌هایی هستند که تحت تاثیر موقعیت و وظایف آنها قرار دارد. به همین، علت غالباً نتیجه نهایی ماحصل کار تیمی نیست بلکه نتیجه‌ای غیرمولد، فرساینده

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. George Odione | 5. Rensis Likert |
| 2. William Reddin | 6. Douglas McGregor |
| 3. John Humble | 7. Abraham Maslow |
| 4. Grainger | |

اهداف و مدیر یک دقیقه ای. هر یک از آنها فرآیندها، اسناد و واژگان خاص خود را دارد. بسیاری از این برنامه ها کارایی خوبی داشتند زیرا تحت رهبری رؤسای هیات مدیره و مدیران ارشد بودند.

در بسیاری موارد، فرآیندها و مهارتهای مدیریت بر اساس اهداف فردی با رهبری استراتژی، کیفیت جامع و برنامه های مهندسی مجدد تلفیق شده اند.

بهترین روش در قبال مدیریت بر اساس اهداف فردی - هم اکنون در کجا قرار دارید؟

مطالب فردی ارایه شده در جدول ۱، خلاصه ای از بهترین روش است.

از این پرسش نامه در قبال اهداف زیر استفاده کنید:

● ارزیابی بهترین روش؛

● ارزیابی اثربخشی روشهای فعلی خود؛

● مشخص نمودن نقاطی که نیازمند بهبودند.

● جایگاه خود را در قبال هر یک از امتیازات زیر بسنجید:

● عدم وجود مفهوم.

۱- شواهدی وجود دارند اما سطح آن پایین است.

۲- چنین مفهومی وجود دارد اما کارآمد نیست.

۳- چنین مفهومی وجود دارد و نتایج شرکت، مؤید مزایای آن هستند.

۴- من معتقدم آنچه انجام می دهیم، بهترین روش است.

واحد شما می تواند یک شرکت کامل، یک شرکت تابعه، یک بخش کسب و کار، یک گروه تولیدی یا یک اداره، شعبه یا گروه پروژه باشد.

فکر می کنید طی ۱۲ یا ۲۴ ماه آینده چه تغییراتی رخ خواهند داد؟

عوامل موفقیت برای مدیریت بر اساس اهداف فردی

عوامل متعددی مؤید موفقیت یا شکست سیستمهای مدیریت بر اساس اهداف فردی هستند. نکته های زیر برگرفته از مطالعات پیمایشی گوناگونی هستند (معرفی و حفظ این سیستم کار ساده ای نیست!):

● رهبری ملموس مدیریت.

● استمرار کار مدیریت ارشد.

● ثبات سیستم.

● مالکیت سیستم و فرآیندهای فرعی در عملکرد مدیریت صف

نه مدیریت مالی یا منابع انسانی. حمایت تمامی بخشها.

● تعیین اهداف چالش برانگیز برای تمامی بخشهای صف، خدماتی یا پشتیبانی.

● مدیریت ارشد به عنوان راهنما نه به عنوان عامل اصلی.

● سادگی مستندات و نکات راهنما.

● مجموعه های متوازن از اهداف تعیین شده برای هر مدیر که

مشخص، مناسب، واقع بینانه و قابل سنجش هستند.

● تعیین اثربخش اولویتها. تعیین اهدافی که مهم هستند.

● حمایت از اهداف تعیین شده به کمک یک طرح اقدام و تجزیه

جدول ۱

۰	۱	۲	۳	۴	من و تمام اعضای تیم دارای این موارد هستیم:
					۱. درکی روشن از استراتژی، اولویتها و اهداف کلیدی کل سازمان
					۲. درکی روشن از کمکهایی که از واحد من انتظار می رود و نتایج کلیدی
					۳. توافق برای کمک یا دریافت کمک از دیگر واحدها در تحقق اهدافمان
					۴. توافق در مورد اهداف فردی برای ۶، ۱۲ یا ۱۸ ماه آینده که سازمان نسبت به آنها متعهد شده است
					۵. دستیابی به اهداف توافق شده طی سه سال گذشته
					۶. اطلاعات و داده های جمعی برای پیگیری پیشرفت و شناسایی فرصتها و خطرهای در حال ظهور
					۷. جلسات تیم ویژه و جلسات دو جانبه ^۱ برای ارزیابی پیشرفت، کاهش خطرها و روزآمد کردن اهداف
					۸. یک برنامه توسعه فردی برای ارایه اطلاعات، مهارتها و تجارب لازم جهت تحقق اهداف
					۹. یک ارزیابی سالانه عملکرد که هدفمند و منصفانه است
					۱۰. تشویق گروههایی که به شکلی مستقیم و هدفمند به اهداف دست یافته اند
					مجموع امتیاز ستونها

- اهداف تعیین شده باید مورد حمایت یک طرح اقدام و تجزیه و تحلیل ریسک باشند.
- مستقیماً اهداف و بودجه را به هم پیوند دهید تا تامین منابع مورد نیاز جهت تحقق اهداف توافق شده تضمین گردد. راه پیش رو
- چه هدف شما توسعه فرآیند تعیین اهدافتان باشد و چه توسعه فرآیندهای کل سازمان یا حتی آموزش رهبری و مدیریت، بدانید که مفهوم اصلی و مهارتهای مدیریت بر اساس اهداف فردی و عمومی، سنگ زیرین یک مدیریت خوب هستند. آنچه کاربرد این مفهوم را باعث می شود یا آن را در هم می شکند، نحوه نهادینه شدن مدیریت بر اساس اهداف فردی است. موفقیت، نیازمند رهبری، نگرش حفظ سادگی و در عین حال حفظ قدرت این روش است.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب

"عملی ساختن مدیریت یک دقیقه ای" -- کنت بلانکار

و رابرت لوربر، ۱۹۹۲

"عمل مدیریت" -- پیتر دراگر، ۱۹۹۳



9. Kenneth Blanchard and Robert Lorber

10. Mary Kay Ash

11. Graham Greene

- فرآیند تعیین اهداف برای مدیران جدید به عنوان یک فرآیند یادگیری همراه با حمایت مناسب.
- رابطه ای مستقیم میان اهداف و بودجه و تضمین اینکه برای دستیابی به اهداف توافق شده، منابع مورد نیاز تامین می شوند.
- ایجاد رابطه ای خوب میان مدیران در زمانی که تغییراتی در نتیجه ارتقا، تعیین وظایف خاص یا ترک شرکت برای پیوستن به دیگر شرکتها رخ می دهد.
- جلسات اجرا و روزآمدسازی مدیریت بر اساس اهداف فردی در کنفرانسهای داخلی، برنامه های رهبری و کارگاهها.
- اعطای اختیارات مدیریتی.
- ارزیابی عملکرد در زمان برنامه ریزی شده. اینها جلسات هدایت کننده هستند نه جلسات بازجویی.
- رابطه میان دستاوردها و امتیازات یک مدیر، منصفانه تلقی می شوند.

- اگر اهداف دشواری تعیین شده باشند، باید در مقایسه با هدفی که با حداقل تلاش حاصل می شود، امتیازات بسیار مهمتری را برای آنها در نظر گرفت.
- تقویت مستمر مسیر استراتژیک و اولویتهای سازمان.
- مشارکت برای تهیه و بهره برداری از چالشهای مستمر، نگرشها و تصورات. تغییر ذهنیت افراد برای اینکه در مورد واقعیات بیندیشند.
- ممیزی ما را برای ارزیابی این امر که آیا فرآیندهای مدیریت بر اساس اهداف فردی همچنان مولد هستند یا خیر.
- معرفی یک رویکرد جایگزین - اگر اصلاً به وجود آید - به سالها زمان نیاز دارد.

عملی ساختن آن

- از "مدیریت بر اساس اهداف فردی" برای قادر ساختن مدیر جهت درک، پرداختن و سود بردن از آینده استفاده کنید.
- سیستم مدیریت بر اساس اهداف فردی، باید در اختیار مدیریت صف باشد نه مدیریت مالی یا منابع انسانی.
- بر این نکته اصرار ورزید که مدیران ارشد به عنوان راهنما عمل می کنند نه عامل اصلی.
- مجموعه ای از اهداف متوازن را برای هر مدیر مشخص کنید که واقع بینانه و قابل سنجش باشند.

۸. منظور از دوجانبه، شما و مافوق شما - شما و هر یک از اعضای تیم شما است

"یک هدف خوب مانند یک تمرین سخت ورزشی است که باعث قوی شدن شما می شود." ماری کی اش

"ناامیدی جایزه ای است که کسی برای تعیین یک هدف غیرممکن به خود می دهد." گراهام گرین