



گروه پژوهشی صنعتی آرپانا
انتشارات آرپانا قلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه همدان



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

هدف گذاری

اولویت بندی، برنامه محوری، سنجش موفقیت

مشاوران: پنی لوسی، لیندا هیل

مترجم: مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	هدف‌گذاری: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / ترجمه مسعود سلطانی.
مشخصات نشر:	چاپ دوم؛ تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری:	۸۴ ص. مصور، جدول، نمودار؛ ۱۸،۵×۱۲ س.م.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۲-۷
وضعیت فهرست نویسی:	فیپا
یادداشت:	Setting Goals: Expert Solutions to Everyday Challenges.
موضوع:	هدف‌گزینی در مدیریت کارمندان، مدیریت هدف‌مند
شناسه افزوده:	سلطانی، مسعود، ۱۳۵۲ -، مترجم
رده بندی کنگره:	۱۳۹۲ ت۷ ۵/۴ / HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی:	۳۱۲۳۵۹۰

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

هدف‌گذاری

اولویت‌بندی، برنامه‌محوری، سنجش موفقیت

دانشکده کسب و کار هاروارد

ترجمه

مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

هدف گذاری

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجم: مسعود سلطانی
طراحی روی جلد: امید نعم الحبيب
صفحه آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
چاپ دوم: بهار ۱۳۹۲
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com



مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی یک سال چاپ اول آن به پایان رسید و چاپ دوم این کتاب در شروع سال ۹۲ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	چرا هدف گذاری مهم است.....
۸	پیام مشاور.....
۹	مشاوران.....
	مبانی هدف گذاری
۱۳	هدف گذاری به چه معناست؟.....
۱۵	انواع هدف.....
۱۵	هماهنگی اهداف.....
۱۷	اولویت بندی اهداف.....
۱۸	از بالا به پایین یا از پایین به بالا.....
۲۱	اهداف هوشمندانه
۲۲	چه چیزی هدف را هوشمندانه می کند؟.....
۲۵	اهمیت امکان پذیری.....
۲۶	اهداف کمی در مقابل اهداف کیفی.....
۲۹	تعیین اهداف سازمانی
۳۰	شناسایی اهداف بالقوه.....
۳۱	اولویت بندی و انتخاب اهداف.....
۳۳	نکته هایی برای تعیین اهداف سازمانی.....
۳۴	گام های شناسایی و اولویت بندی اهداف سازمانی.....
۳۵	تعیین اهداف فردی
۳۶	روشن کردن اهداف فردی.....
۳۷	اطمینان از تحقق اهداف.....
۳۸	نکته هایی برای تعیین اهداف اعضای تیم.....
۳۹	تعیین اهداف برای خودتان.....
۴۱	بیشینه کردن توفیق اهداف
۴۲	ایجاد حس مالکیت.....

۴۳	تعریف اهداف چالشی قابل تحقق
۴۳	نکاتی درباره اهداف بلندپروازانه
۴۴	تمرکز بر اهداف
۴۵	تعیین معیار عملکرد
۴۶	تعیین مسئولیت‌ها
۴۷	نکته‌هایی برای افزایش احتمال موفقیت
۴۹	تحقق اهداف
۵۰	پایش اهداف تعیین شده
۵۱	برنامه‌ریزی برای اهداف
۵۱	مدیریت موانع
۵۳	پایش و کنترل پیشرفت
۵۴	گام‌هایی برای پایش پیشرفت
۵۵	تحقق اهداف
۵۶	گام‌هایی برای تحقق اهداف
۵۷	ارزیابی اهداف تعیین شده
۵۸	بازنگری در اهداف
۶۰	ارزیابی اهداف پس از تحقق
۶۱	یادگیری و کاربرد درس‌ها
	نکات و ابزارها
۶۵	ابزارهای هدف‌گذاری
۷۱	خودآزمایی
۷۴	پاسخ خودآزمایی
۷۷	منابعی برای مطالعه بیشتر
۷۹	کتابها

پیام مشاور

چرا هدف‌گذاری مهم است

هدف‌گذاری - برای واحد، افراد تحت مدیریت و همکاران و مدیران ارشد - یکی از اصلی‌ترین مسئولیت‌های تمام مدیران است. اهداف، راهنمای مدیران و کارکنان است و فعالیت‌های آنها را در کارهای روزمره‌شان جهت می‌دهد. افراد بدون داشتن هدف، کارهایشان سمت و سویی ندارد، در دریای بی‌کران سازمان غوطه‌ور هستند و نمی‌دانند هزینه و توان خود را کجا صرف کنند. تعیین اهداف، موضوعی چالشی است. چگونه اهداف خود را از میان بی‌شمار اهداف ممکن، برای خودتان، گروه کاری خود و یا کارکنان تحت مدیریت خود انتخاب کنید؟ در این کتاب با مرور فرایند هدف‌گذاری، ایده‌ها و نکته‌های مهمی را برای غلبه بر چالش‌های هدف‌گذاری شرح داده‌ایم. شفافیت اهداف، تعریف اهداف گروه کاری بر مبنای تغییرات صنعت و سازمان، تعیین اولویت‌ها در زمانی که اهداف با یکدیگر تعارض دارند، و استفاده از نقاط قوت گروه برای تحقق اهداف مورد نظر، بخشی از مطالبی است که در این کتاب به آنها پرداخته‌ایم.

با سرآمدی در تعیین اهداف، به نتایج ارزشمندی برای گروه کاری و همچنین سازمان دست خواهید یافت، نتایجی همانند تمرکز بیشتر بر اقدام‌ها، بهره‌وری بالاتر و کارایی بیشتر، حاصل سرآمدی در تعیین اهداف است. مهم‌تر این که شما را مدیری خواهند دانست که می‌داند، چگونه جهت‌گیری گروه کاری خود را مشخص کند و مطمئن شود که به اهداف کلیدی کسب و کار دست یافته

است. پذیرش شما به عنوان مدیر، درهای تازه‌ای را بر روی شما باز می‌کند تا راحت‌تر مسیر شغلی مدیریت را طی کنید.

مشاوران

پینی لوسی

پینی لوسی، عهده‌دار مسئولیت توسعه سازمانی و رهبری شرکت پولاروید بوده است و به شرکت‌های تجاری و سازمان‌های غیرانتفاعی متعددی در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه مدیریت، مشاوره داده است. وی عضو موسس و مدیر انجمن توسعه شغلی نیوانگلند - انجمنی برای کمک به رشد حرفه‌ای متخصصان مدیریت - است. علاوه بر فعالیت‌های مشاوره فردی، وی مشاور ارشد شرکت کی‌استون است، شرکتی که به مدیران ارشد در زمان چرخش شغلی مشاوره می‌دهد.

لیندا هیل

لیندا هیل، استاد دانشکده مدیریت اجرایی مدرسه بازرگانی هاروارد است. وی رییس دانشکده رهبری است و پیش از این، مدیریت برنامه‌های آموزشی متعددی را در مدرسه بازرگانی هاروارد بر عهده داشته است. وی رییس گروه رفتار سازمانی نیز بوده است. کتاب مدیر بشوید: راه‌های غلبه بر چالش‌های رهبری برای مدیران تازه‌کار، از نوشته‌های لیندا هیل است.

مبانی هدف گذاری

هدف‌گذاری به چه معناست؟

هدف‌گذاری فرایندی رسمی است که طی آن مقاصد و اهدافی که برای کسب و کار، واحد سازمانی و یا گروه کاری در نظر داریم، تعریف می‌شود. تحقق این اهداف و مقاصد، ممکن است به همراهی افرادی بیرون از واحد، مانند همکاران و یا مدیران ارشد بخش‌های دیگر سازمان نیاز داشته باشد. وقتی هدفی تعیین می‌کنید، عهده‌دار دستیابی به نتایجی مشخص در سطح فردی یا تیمی می‌شوید. هدف‌گذاری چشم‌اندازی بلندمدت برای شما خلق کرده و به این ترتیب انگیزه‌ای قوی در شما و تیم‌تان برای رسیدن به آن، ایجاد می‌کند. مزیت دیگر تعیین هدف، کمک به شما در نحوه تمرکز منابع و وقت‌تان است.

با تعیین اهداف و اندازه‌گیری میزان تحقق آنها، دستاورد مهمی را برای سازمان خود خلق می‌کنید. برای مثال، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

📌 تمرکز بر مهم‌ترین چیزهایی که باید روزانه، هفتگی و یا سالانه محقق شوند.

📌 ایجاد جهت‌گیری واحد در سازمان یا گروه کاری.

📌 اولویت‌بندی کارهای خود، کارکنان زیردست و افراد دیگر با تمرکز بر وظایف اصلی و مهم.

📌 ایجاد انگیزه در گروه کاری و بهبود رضایت شغلی اعضای گروه.

با توجه به مزایای هدف‌گذاری، در ادامه به این موضوع می‌پردازیم که هدف‌گذاری به چه معناست؟ انواع هدف، اولویت‌بندی اهداف، ماهیت تعیین اهداف از بالا به پایین و یا از پایین به بالا، از موضوع‌هایی است که در ادامه مورد بحث قرار گرفته‌اند.

انواع هدف

هر مدیری این مسئولیت را دارد که برای افرادی که با او کار می‌کنند، دو نوع هدف را تعیین کند.

📌 **اهداف واحد سازمانی.** منظور از اهداف سازمانی، مواردی است که گروه کاری شما در یک دوره زمانی مشخص، می‌خواهد به آن دست بابد. برای مثال، می‌توان هدف را این گونه تعریف کرد، «هدف ما طراحی مجدد وبسایت شرکت تا پایان سال جاری است، به نحوی که به‌روزرسانی اطلاعات مشتریان آسان‌تر شود و مشتری از کار با ما راضی‌تر باشد.»

📌 **اهداف فردی.** این اهداف نشان می‌دهند که هر فردی در تحقق اهداف واحد سازمان چگونه نقش دارد. برای مثال، هدف فردی می‌تواند این گونه باشد، «طراح وبسایت ما باید سایتی طراحی و پیاده‌سازی کند که معماری پودمانی داشته باشد اما در عین حال برای خریداران اینترنتی جذاب و آسان باشد.»

کسی که در زندگی موفقیتی به دست می‌آورد، هدفی را تدریجی انتخاب کرده است و همواره آن را در نظر دارد. این تنها راه است.

سسيل دمیل

هماهنگی اهداف

اهداف فردی و سازمانی باید از استراتژی شرکت استخراج شوند. برای

نمونه، اگر استراتژی سازمان شما این باشد که با معرفی سریع محصولات جدید، رهبر بازار صنعت بشود، اهداف فردی و سازمانی شما باید در خدمت این استراتژی باشد. جدول هماهنگ کردن اهداف - مثال‌هایی از هماهنگ کردن اهداف چند واحد مختلف در راستای استراتژی را نشان می‌دهد.

قدرت واقعی این اهداف جاری‌شده در واحدهای سازمان، در هماهنگی آنها با اهداف و استراتژی‌های سازمان است. ایده‌آل آن است که هر فردی اهداف خودش را بداند و از ارتباط آنها با اهداف واحد سازمانی خود درک درستی داشته باشد و متوجه باشد که فعالیت‌های واحدش چه نقشی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد.

هماهنگ کردن اهداف		
استراتژی شرکت: رهبری بازار در ارائه محصول جدید		
واحد سازمان	نمونه‌ای از اهداف واحد	نمونه‌ای از اهداف فردی
تحقیقات	افزایش معرفی محصولات جدید به میزان ۲۵ درصد تا ۲ سال آینده	همکاری نزدیک طراح محصول با بازاریابی برای اطلاع از تغییرات نیاز مشتری برای ایجاد تغییر در محصولات
بازاریابی	استفاده از رسانه‌های متنوع‌تر (مثل شبکه‌های اجتماعی مجازی، وبلاگ‌ها و بازی‌های اینترنتی پرمخاطب) برای تقویت معرفی محصول جدید	تشکیل گروه‌های مرجع و انجام تحقیقات توسط بازاریاب‌ها در مورد نحوه استفاده مشتری‌ها از رسانه‌هایی که بر تصمیم وی برای خرید موثر است
تولید	داشتن فرایندهای تولیدی با امکان تولید سریع‌تر محصولات جدید	تغییر خط تولید یک محصول توسط سرکارگر برای تولید سریع‌تر محصول جدید

سرنوشت آدمی اتفاقی نیست و در انتخاب‌های او ریشه دارد. انتظار
سرنوشت، کاری بیهوده است و باید در پی سرنوشت خود بود.

ویلیام جینگز بریان

اولویت‌بندی اهداف

اهداف از نظر میزان اهمیت و زمانی که باید محقق شوند، با یکدیگر فرق دارند. اهداف کوتاه‌مدت اهدافی هستند که باید طی یک یا دو ماه محقق شوند. اهداف بلندمدت نیز اهدافی هستند که تحقق آنها به چندین ماه و یا حتی چند سال نیاز دارد. در این کتاب به اهداف بلندمدت توجه داریم. البته باید توجه داشت که گاهی میان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، تنش‌هایی وجود دارد که آنها را در هاله‌ای از ابهام می‌برد. به سادگی این اتفاق می‌افتد که اهداف فوری‌تر (اهدافی که ضروری‌ترند) در مرکز توجه قرار می‌گیرند و اهداف بلندمدت (که اکنون غیرضروری دانسته می‌شوند) کنار گذاشته می‌شوند.

طبقه‌بندی اهداف به ما کمک می‌کند تا میان اهداف توازن ایجاد کنیم. در ادامه، انواع اهداف به ترتیب اهمیت توضیح داده شده‌اند.

✍ **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 استفاده‌اش برای انجام سفارش‌های لوازم پزشکی خاصی، کارا هستند و می‌تواند این سفارش‌ها را به موقع انجام بدهد.

📌 **اهداف توانمندساز** شرایط مطلوب‌تری برای کسب و کار خلق کرده و یا فرصت جدیدی را برای شرکت ایجاد می‌کنند. این اهداف مهم هستند، اما در بلندمدت شرایط بهتری را در سازمان ایجاد می‌کنند تا این که به توفیق کسب‌وکار در حال حاضر کمک کنند. برای مثال، اگر شما بخواهید تیم بازاریابی ایجاد کنید، هدفی توانمندساز دارید که به افزایش ۵ درصدی فروش غذای سالم منجر می‌شود.

📌 **اهداف خوب** بهبودهایی ایجاد می‌کند که کسب و کار را تقویت می‌کند. به طور معمول، این اهداف به انجام سریع‌تر و یا آسان‌تر کارها مربوط می‌شود. گرفتن مشاور زیست‌محیطی برای تنظیم قالب گزارش‌های ارزیابی مثالی از اهداف خوب است.

بی‌تردید، باید سهم بیشتری از انرژی و 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.

از بالا به پایین یا از پایین به بالا

سازمان‌ها در عمل چگونه اهداف را تعیین می‌کنند؟ این موضوع به فرهنگ سازمان و سبک مدیریت آن بستگی دارد. دو شیوه مرسوم برای هدف‌گذاری، تعیین اهداف از بالا به پایین و تعیین اهداف از پایین به بالا است.

📌 **هدف‌گذاری 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 شرکت آشنایی کافی ندارند. در هدف‌گذاری از بالا به پایین، مدیران میانی وظیفه هماهنگی و انسجام‌بخشی میان اهداف واحدهای مختلف را بر عهده دارند.

🔗 **هدف‌گذاری 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 انتظارات 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 هدف‌گذاری از پایین به بالا مستلزم هماهنگی با کارکنان سایر واحدهاست.

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. 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.

نار د...

؛ کتاب هدف گذاری و یا سفارش
انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.Aryana

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی است که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها، ابزارها و آزمون‌هاست که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه کوچکشان استفاده از آنها در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

Setting Goals

Expert Solutions to Everyday Challenges



تعیین اهداف، موضوعی چالشی است. چگونه اهداف خود را از میان بی‌شمار اهداف ممکن، برای خود، گروه کاری و یا کارکنان تحت مدیریت خود انتخاب کنید؟ در این کتاب با مرور فرایند هدف‌گذاری، ایده‌ها و نکته‌های مهمی برای غلبه بر چالش‌های هدف‌گذاری شرح داده شده است. شفافیت اهداف، تعریف اهداف گروه کاری بر مبنای تغییرات صنعت و سازمان، تعیین اولویت‌ها در زمانی که اهداف با یکدیگر تعارض دارند، و استفاده از نقاط قوت گروه برای تحقق اهداف مورد نظر، بخشی از مطالبی است که در این کتاب به آنها پرداخته شده است.



گروه پژوهشی معنی‌ارپا



دانشگاه شهروارد

ISBN: 978-600-6227-62-7



9 786006 227627