

* اعضای تیم، منابع، دانش و مهارت‌های کافی و اختیارات لازم را برای تحقق اهداف داشته باشند.

* افراد بدانند چگونه توانایی آن‌ها در تحقق اهداف فردی، بر اهداف سازمانی تاثیر می‌گذارد.

* شما متوجه شوید چه زمانی افراد به اهداف فردی خود دست می‌یابند.

نکته‌هایی برای تعیین اهداف اعضای تیم

خوب موضوعی که در طی این مسیر بیشتر به شما کمک می‌کند این است که می‌توانید از تجارب دیگران نیز استفاده کنید. ما این تجارب را با ذکر نکاتی برای شما بازگو خواهیم کرد:

* تا آنجا که ممکن است اطلاعات و اختیارات لازم را در دسترس کارکنان خود قرار بدهید تا اهدافشان را توسعه بدهند. به خصوص نسبت به بازه‌های زمانی حساس باشید.

* وقتی با یک فرد موافقت می‌کنید، منابع کافی و اختیارات لازم برای حرکت در راستای هدف را به وی بدهید. مطمئن شوید که دیگران – مدیر مافوق و همکاران بخش‌های دیگر – نیز، حمایت لازم را از افراد شما می‌کنند.

* کارکنان را تشویق کنید اهدافی را انتخاب کنند که به آموزش و یادگیری نیاز دارد. به این ترتیب، آنها می‌توانند مهارت‌های جدیدی کسب کنند. آموزش‌های مورد نیاز آن‌ها را پیگیری کنید.

* به کارکنان اجازه بدهید خودشان شیوه تحقق اهداف فردی را انتخاب کنند. دلایل کارکنان برای انتخاب یک شیوه، بسیار قوی‌تر از دلایلی است که از بالا دیکته می‌شود.

تعیین اهداف برای خودتان

به عنوان مدیر، علاوه بر اهداف تحت مدیریت خود، به اهدافی برای خودتان نیاز دارید. این اهداف می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

* اهداف واحد سازمان یا بخشی از این اهداف که به مهارت خاص یا رویکرد و تجربه شما نیاز دارد. همین امر مانع از تفویض این اهداف به دیگران می‌شود.

* اهدافی که نقش شما را در تحقق اهداف اعضای تیم نشان می‌دهد. برای مثال، فرستادن کارکنان فروش به نوره ای آموزشی که به آن‌ها در تحقق افزایش 10 درصدی وفاداری مشتریان کمک می‌کند.

* اهدافی که به ارتباط میان واحد و سازمان مربوط می‌شود. برای نمونه، ارسال گزارش‌های هفتگی پیشرفت پروژه به مدیریت به جای گزارش‌های ماهانه.

* اهدافی که مستلزم تامین منابع برای تیم کاری است. برای مثال، استخدام دو نفر تا پایان ماه برای انجام کارهای اداری تا وقت اعضای گروه برای تمرکز بر اهداف آزاد شود.

* اهدافی که به انسجام و پیوند اهداف واحدهای سازمان کمک می‌کند. برای نمونه، برگزاری جلسه‌های هفتگی برای پیگیری اهداف و حل چالش‌های تحقق آن‌ها.

حتی ممکن است، شما نقشی در شرکت داشته باشید که ارتباط مستقیمی با اهداف واحد تحت مدیریت شما نداشته باشد. برای مثال، ممکن است کاری میان وظیفه ای را بر عهده داشته باشید یا با فعالیت‌های روابط عمومی شرکت همراهی کنید. تعیین اهداف برای این مسئولیت‌ها به شما این اطمینان را می‌دهد که متعهد انجام کارهای خارج از مسئولیت‌های واحد خود نیز هستید.

با مدیر مافوق خود درباره اهداف فردی توافق کنید و به درک مشترکی از نتایج مورد انتظار این اهداف برسید. از پشتیبانی و آموزش مورد نیاز برای تحقق این اهداف نیز اطمینان حاصل کنید. علاوه بر این، اهداف

فردی خود را به اطلاع اعضای تیم خود برسانید. اگر آن‌ها از اولویت‌های شما مطلع باشند و بدانند چگونه فعالیت‌های تیم در جهت این اولویت‌ها قرار می‌گیرد، همکاری نزدیکتری با یکدیگر برای تحقق اهداف خواهید داشت.

جلسه ششم



یکی از نکاتی که می‌تواند به ما این اطمینان را بدهد که در طول زندگی همیشه مهارت هدف‌گذاری را به کار بندیم، این است که بتوانیم در مراحل اولیه هدف‌گذاری به اهدافی که مشخص کرده ایم رسیده و خشنود گردیم. نکته‌ای که از اهمیت بالایی برخوردار است این است که تعریف روشن اهداف، ضامن موفقیت در تحقق اهداف نیست. لازم است محیطی را فراهم آورید که تا حد ممکن انگیزه و توانمندی لازم، برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی تعریف شده تان را داشته باشد. اما سوال اینجاست که چگونه چنین محیطی را ایجاد کنیم؟ با ما همراه باشید...

ایجاد حس مالکیت

اهداف برای شما و کارکنان تان باید به یک اندازه اهمیت داشته باشد و برای آن تلاش کنید. در غیر این صورت، با کوچکترین مانعی انگیزه حرکت را از دست می‌دهید. یکی از راه‌های ایجاد چنین تعهدی، مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف و شیوه تحقق آنهاست. با این اقدام، کارکنان نسبت به اهداف حس مالکیت خواهند داشت و خود را مسئول نتایج کارشان می‌دانند.

با توضیح اهداف شرکت و نقشی که واحد شما در تحقق این اهداف دارد، آغاز کنید. بگویید چرا این اهداف چالشی را انتخاب کرده‌اید و چرا تحقق آنها برای سازمان و تیم شما مهم است. مطمئن شوید که افراد دستاورد

فردی نیز دارند. برای مثال، به آنها در سازمان بهای بیشتری داده می شود. اگر اهداف واحد محقق شوند، پاداش می گیرند. مهارت هایشان توسعه می یابد یا پاداش های غیر نقدی - مثل کارت استفاده از باشگاه، اجازه اقامت در ویلا یا شرکت - که برای آنها ارزشمند است، دریافت می کنند. به این ترتیب، افراد متوجه می شوند که چطور اهداف شما با استراتژی سازمان همسو است و اهمیت آنچه را از آنها می خواهید، درک می کنند.

تعریف اهداف چالشی قابل تحقق

یک مهارت مهم این است که بتوانیم توافقی میان تحقق پذیری اهداف و بلند پروازانه بودن آنها ایجاد کنیم. شما می خواهید اهدافی داشته باشید که بتوان محقق کرد و در عین حال، افراد را به هیجان بیاورد و به آنها این حس را بدهد که تحقق آنها چالشی بزرگ است.

این توازن بسیار حساس است. اگر اهداف شما خیلی بلندپروازانه باشد، این خطر وجود دارد که افراد نتوانند آنها را محقق کنند. چنین امری شما و تیمتان را به مشکل می اندازد و آنها را مایوس می کند. برای مثال، اگر شما پاداش فردی را به دلیل عدم تحقق هدفی کاهش بدهید، ناامیدی و بی انگیزگی گسترش می یابد. اگر اعضای تیم شما هدفی داشته باشند که امکان پذیر نباشد، شما را مقصر می دانند.

در عین حال، نباید هدف شما خیلی دست پایین باشد. اگر خیلی محتاط باشید و اهداف را طوری تعیین کنید که به آسانی قابل دستیابی باشند، فرصت ها را از دست می دهید و عملکردی متوسط خواهید داشت. با اهدافی متمرکز آغاز کنید که بعد بتوانید آنها را گسترش دهید. بلند پروازانه بودن اهداف می تواند به ایجاد توازن کمک کند.

از ایجاد تغییری اساسی که جهت کسب و کار را متحول می کند، هراس نداشته باشید. تعیین اهداف بلندپروازانه تفکر کارآفرینی را گسترش می دهد.

تمرکز بر اهداف

اتخاذ اهداف کوچک و خاص، راه دیگری است که به اعضای تیم برای حرکت به سمت اهداف انگیزه می دهد. مدیران بسیاری، افرادشان را و می دارند که سخت کار کنند و بر یک یا دو هدف مشخص تمرکز نمی کنند. وقتی اهدافشان مبهم و گسترده باشد، امکان توفیق بسیار اندک است.

تیم مدیریت روزنامه ای را در نظر بگیرید که می خواست بهبود کیفی قابل توجهی داشته باشد. این تیم خیلی کند پیش می رفت، چون نیازهای شرکت خیلی گسترده بود و کارکنان هر یک به موضوع های مختلفی توجه داشتند.

بعد از این تلاش نافرجام، تیم با همکاری شورای سردبیری، هدف خاصی را برای خودش تعیین کرد. هدفی که امکان پذیر بود. کاهش تعداد غلط های تایپی در روزنامه و سایر مطبوعات موسسه. با این تمرکز مشخص، آنها موفق شدند. آنها همین رویکرد را برای شناسایی و اجرای اهداف دیگری که بلند پروازانه بودند، به کار گرفتند.

برای تمرکز بر اهداف باید معیاری نیز برای عملکرد معین گردد. برای مثال، تمرکز ما این است که می خواهیم سیستم هایمان را به نحوی ارتقا بدهیم که مشتری در اولویت قرار بگیرد. وقتی زمان ارزیابی تحقق این هدف فرا می رسد، به سختی می توان گفت به هدف رسیده ایم یا نه.

راه بهتر برای تعیین اهداف این است که آنها را به صورت عملکرد مطلوب توضیح بدهیم.

ما فرایند خدمات مشتری را به طور کامل بازطراحی می کنیم. با این کار، 95 درصد مشتری ها در تماس اول پاسخ خود را می گیرند و 80 درصد نیز، در کمتر از 3 دقیقه مشکل شان حل می شود.

البته باید توجه کنیم با اینکه معیارهای عملکرد مهم هستند، اما باید مواظب باشیم که در این دام نیفتیم که افراد تحت مدیریت خود را تنها با این معیارها ارزیابی کنیم. برای مثال، اگر اپراتورهای تلفن را تنها با این معیار ارزیابی کنیم که طی کمتر از 3 دقیقه پاسخ مشتری ها را بدهند، آنها را ناخواسته ترغیب می کنید که پاسخ های کوتاهی بدهند که برای مشتری ها ناخوشایند است.

تعیین مسئولیت ها

بعد از این که در مورد اهداف قابل اندازه گیری توافق کردید، مسئولیت هر یک از افراد را نیز مشخص کنید. مدیر شرکتی را در نظر بگیرید که مشتری هایش از وجود مشکلاتی در نرم افزار جدیدش شکایت دارند. وی می خواهد طی فصل آینده، 90 درصد مشکلات را برطرف کند. با مدیران توسعه محصول، طراحی و کنترل کیفیت ملاقات می کند و همه مدعی می شوند که گروه آنها کارش را درست انجام داده است و مشکلات ریشه در جایی دیگر دارند. پس از ساعت ها مذاکره با این مدیران، تغییری در هیچ یک از این واحدها رخ نداد. مدیر شرکت متوجه می شود که بدون تغییر، نسخه بعدی نرم افزار همچنان مشکل خواهد داشت.

وقتی وی به مدیران واحدها گفت که حل مشکل کیفیت نرم افزار و یافتن راه حلی برای آن به عهده وی نیست، اوضاع تغییر کرد. وی مسئولیت کامل کاهش مشکلات را به مدیران خود واگذار کرد. یکی از مدیران را مسئول توسعه طراحی جامع برای رسیدن به بهبود کیفی مورد نظر کرد. از مدیران دیگر هم خواست برنامه ای زمانی برای ایفای نقش خود در تحقق هدف کاهش مشکلات نرم افزار بدهند. با کمک این برنامه ها، مدیران توانستند تعداد مشکلات را در نسخه های بعدی نرم افزار کاهش بدهند.

همانگونه که در ابتدای این جلسه هم گفتیم، مهم است که شما در اولین هدف گذاری های خود به موفقیت دست یابید تا این طعم شیرین مسیر را برای هدف گذاری های بیشتر دلچسب تر کند. از این رو نکته هایی برای افزایش احتمال موفقیت گردآوری شده است. این نکته ها عبارتند از:

* اولویت وقت خود را به انجام وظایفی اختصاص بدهید که به طور مستقیم به اهداف شما مربوط می شود.

* اجازه ندهید که اهداف اولویت ج در فهرست اولویت الف قرار بگیرد.

* با اهدافی شروع کنید که با یکدیگر سازگار هستند. اهداف متناقض توجه و وقت شما را پراکنده می کند.

*اهداف خود را به اطلاع کسانی برسانید که می توانند به شما در تحقق آن کمک کنند یا از شما حمایت کنند.

*بعد از رسیدن به اهداف مرحله ای، برای تشویق افراد وقت بگذارید.

جهان، راه را برای کسی که می داند کجا می رود، می گشاید.

جلسه هفتم



تحقق اهداف

تا کنون درباره نحوه مناسب تعیین اهداف فردی و سازمانی بحث کردیم و این که چگونه شرایطی فراهم کنیم که اهداف محقق شوند. می توان احتمال تحقق اهداف را با انجام برخی اقدام ها بیشتر کرد .

برای اینکه اهداف امکان پذیر شوند، باید آن ها را به کارهای واقعی تر ترجمه کنید. برنامه ای برای این کارها بریزید و اجرای برنامه را پی بگیرید. برای تحقق اهداف فردی و سازمانی از این فرآیند استفاده کنید.

1- اهداف کلیدی را شناسایی کنید.

2- از خودتان بپرسید چه کار خاصی باید برای تحقق اهداف انجام بدهیم؟

3- ترتیب انجام کارها را مشخص کنید. اگر کارهایی باید هم زمان انجام شوند، آن ها را در برنامه زمانی کنار هم قرار بدهید.

4- نتایج یا خروجی های مورد نظر هر یک از کارهای اصلی را مشخص کنید.

5- منابع (پول و افراد) مورد نیاز برای انجام کارها را تعیین کنید.

6- برنامه زمانی انجام کارها - زمان شروع و پایان - را تعیین کنید.

7- در مراحل زمانی مختلف پیشرفت کارها را مرور کنید. آنچه را در هر مرحله زمانی انتظار دارید، در برنامه بگنجانید.

سهیل اهداف متعددی برای گروه خود تعیین کرد. سهم محصولی که مسئولیت آن با گروه سهیل بود در فروش کل اندک بود، اما فروش آن رو به رشد بود. یکی از این اهداف «افزایش فروش به میزان 10 درصد تا پایان سال» بود. کاری که باید برای تحقق این هدف انجام می‌دادند، فروش محصول در فروشگاه‌های بگیشتر و فروشگاه‌های اینترنتی و سوپرمارکت‌ها بود.

سهیل همچنین منابع مورد نیاز برای انجام این فعالیت‌ها را مشخص کرد که شامل استخدام چند نماینده فروش جدید نیز می‌شد. زمان‌هایی هم برای مرور پیشرفت کارها مشخص کرد و هر دو هفته، اهداف و حرکت در مسیر آن‌ها را بررسی می‌کرد. به کمک پیگیری کارها با فرآیندی منظم، آن‌ها توانستند تقریباً به تمامی اهدافی که سهیل تعریف کرده بود، دست یابند.

استراتژی‌های مدیریت موانع

با شناخت موانعی که بر سر راه تحقق اهداف شما و واحدتان وجود دارد، راحت‌تر می‌توانید بر آن‌ها غلبه کرده و در راستای اهداف خونتان حرکت کنید. پیش از آنکه اجرای هدفی را آغاز کنید، مشکلات احتمالی که هر هدفی با آن روبرو می‌شود را شناسایی کنید. برای مثال:

- آیا منابع مالی پروژه مورد نظر کافی است؟

- آیا فردی موثر گروه یا شرکت را ترک می‌کند؟

- آیا کاری بیش از آنچه فکر می‌کنید، زمان می‌برد؟

- آیا افراد اشتیاق خود را نسبت به هدف، با مرور زمان از دست می‌دهند؟

ناامید نشوید، رانکارهای ممکن برای رفع این موانع را طرح ریزی کنید. می‌پرسید چگونه؟ از استراتژی‌های زیر استفاده کنید:

* اگر اعضای تیم شما برای انجام وظایفشان مشکل دارند، شاید انگیزه‌شان را برای تحقق اهداف از دست داده‌اند، در این صورت، باید دوباره درباره اهداف حرف بزنید و به گروه‌تان یادآوری کنید که چرا شما باید به این هدف دست بیابید.

* پیش از این متعهد هدفی شوید، منابع خود را سازمان بدهید - مطمئن شوید که آن قدر افراد متعهد هستند که کمبود نیروی انسانی مانعی برای تحقق اهداف ایجاد نمی‌کند - مطمئن شوید سایر منابع (زمان، تجهیزات، پول) نیز به قدر کفایت موجود است.

* اگر متوجه شدید که هدف شما با ریسک‌هایی مواجه است، احتمال وقوع این ریسک‌ها را ارزیابی کنید. ریسک‌هایی را که احتمال وقوع آنها اندک است. می‌توان کنار گذاشت. مزایای غلبه بر ریسک را بیان کنید. این کار روحیه و توان افراد را افزایش می‌دهد.

* اگر ریسکی خیلی بزرگ است، حل آن را به چندین وظیفه تقسیم کنید. به یاد داشته باشید که فرایند حرکت به سمت یک هدف، با وقفه و آغاز دوباره همراه است. وقتی منابع لازم تأمین شد و آماده بودند، زمان حرکت به سمت اهداف فرا رسیده است. زمانی هست که شما باید منتظر بمانید تا کسی دیگر کارش را به اتمام برساند تا شما کارتان را آغاز کنید. زمانی نیز انجام کار دشوار می‌شود و گاهی کارها به سادگی پیش می‌روند. در زمان دشواری و یاس، به دلایل اهداف تمرکز کنید.

پایش و کنترل پیشرفت

وقتی شما و کارکنانتان به سمت اهدافی که تعیین کرده‌اید، حرکت می‌کنید، ضروری است که به طور مداوم پیشرفت خودتان را پایش کنید و آن را به افرادی که باید در جریان باشند، اطلاع بدهید. برای مثال، آیا می‌دانید که تیم فروش در مسیر تحقق هدف حرکت می‌کند یا فاصله زیادی با آن دارد.

پایش به شما دیدی می‌دهد که برای اهداف کارها و انسجام‌بخشی به فعالیت‌ها نیاز دارید. در ضمن با کمک آن می‌توانید معیارهای تحقق اهداف را پیگیری کنید و با کمک آن تغییرات لازم را به اطلاع کسانی برسانید که در راستای هدف کار کنند. برای این کار باید کارهای زیر را انجام بدهید:

- پیشرفت اهداف را به اطلاع افراد برسانید.
- اقدام‌های لازم و منابع مورد نیاز را بررسی کنید.
- در مراحل زمانی مختلف پیشرفت کارها را بررسی نمایید.
- در زمان‌های لازم، زمان اتمام کارها را بازنگری کنید.
- در صورت تغییر زمان اتمام کارها، زمان اولیه آن‌ها را برای مراجعه‌های آتی حفظ کنید.
- پیامد کارها را بر وظایف بعدی مرور کنید و در صورت نیاز اقدام‌های بعدی را اصلاح کنید.

برای اینکه در این مسیر موفق شوید ما برای شما توصیه‌هایی هم داریم که با مرور کردن آن‌ها می‌توانید برای پایش و کنترل پیشرفت از آن‌ها استفاده کنید:

* از برنامه روزانه و هفتگی خودتان آغاز کنید. سپس برنامه کاری تیم را در نظر بگیرید. تمام کارها را مرور کنید.

* در مراحل زمانی مختلف، وظایف آتی و منابع مورد نیاز را مرور کنید.

* با هر پیشرفتی، وظایف افراد درگیر را در تحقق اهداف به‌روز کنید.

* به طور منظم اهداف خود را ارزیابی کنید تا مطمئن شوید همچنان واقع‌بینانه و مربوط هستند.

* وقتی هدفی ارزشی برای شما تولید نمی‌کند، آن را تغییر بدهید. اما پیش از آن از نظر مدیریت، افراد تحت مدیریت و سایر ذینفعان مطلع شوید.

* وقتی فکر می‌کنید به هدفی رسیده‌اید، از دیگران بپرسید که آیا آن‌ها نیز معتقدند که هدف محقق شده است و نتایج مورد انتظار به دست آمده است.

*وقتی هدفی محقق می‌شود، مرور کنید که چه کاری خوب بوده است و چه چیزی باید در آینده تغییر کند. هر دو را مستند کنید و درس آموخته‌های خود را با هم به اشتراک بگذارید.

موانع چیزهای ترسناکی هستند که وقتی چشم خود را بر هدف می‌بندید، دیده می‌شوند

جلسه هشتم



همه ما از فرآیند هدف گذاری به دنبال چیزی جز تحقق اهداف نیستیم و به واقع هم حاضریم هر کاری بکنیم تا اهداف مورد نظرمان تحقق یابند. با اینکه در جلسات گذشته در مورد ویژگی‌های یک هدف هوشمندانه و روش‌های تحقق آن صحبت کردیم، هنوز هم عده‌ی کمی هستند که نگران هستند که نتوانند اهداف خود را محقق کنند. ما باز هم تلاش کرده‌ایم تا استراتژی‌هایی را برای شما بازگو کنیم تا احتمال تحقق اهدافی را که تعیین کرده‌اید، افزایش دهند.

این استراتژی‌ها در زیر آمده است:

* اهداف خود را با همکاران و دوستانتان به اشتراک بگذارید. آن‌ها علاوه بر این که از شما حمایت می‌کنند، ایده‌هایشان نیز برای تحقق اهداف به کار می‌آیند.

* بر روی اهدافی تمرکز کنید که برای شما و دیگران بیشتر از هر چیز دیگری خوشایند است.

* بیشتر زمان خود را به انجام وظایفی اختصاص دهید که به مهم‌ترین اهداف مربوط است.

*بر روی کار در جهت اهدافتان اصرار داشته باشید. وقتی با مانعی برخورد می‌کنید، ارزش کارتان را به خودتان یادآوری کنید.

*در باره نحوه تحقق اهداف انعطاف پذیر باشید. برای مثال در هنگام تغییر شرایط مثل کاهش بودجه پروژه یا خروج یکی از کارکنان کلیدی، آماده بازنگری پروژه‌ها و اقدام‌ها باشید. برای زمانی که کارها خوب پیش نمی‌رود، یک برنامه جانبی داشته باشید.

*از کمک خواستن از مدیریت ارشد، کارکنان خود و سایر ذینفعان نهراسید.

*در نهایت وقتی به هدفی دست می‌یابید، خوشحال باشید و برای خود جشن بگیرید.

*هر هدف را تا می‌توانید به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید و در صورت ممکن به وظایف ریزتر بشکنید.

*برای هر وظیفه کلیدی، نتایج و خروجی‌های مورد انتظار را توصیف کنید.

*مراحل را برای مرور کارها تعیین کنید. مطمئن شوید که تمام انتظارهای خود را در این مراحل مرور می‌کنید.

ارزیابی اهداف تعیین شده

مادامی که در راستای هدفی گام برمی دارید و بعد از این که به آن دست یافتید، ارزیابی اهداف مفید خواهد بود. به این ترتیب، می‌توانید هر وقت لازم شد اهداف را تغییر بدهید تا با شرایط واقعی هماهنگ شود. درس آموخته‌های خود را برای تجربه‌های بعدی مستند کنید، هدف از ارزیابی، بهبود مستمر شیوه تعریف اهداف و کارهایی است که برای تحقق این اهداف لازم هستند.

بازنگری در اهداف

در حین حرکت به سمت اهداف، زمانی را به بررسی منظم این اهداف اختصاص دهید. برای این مهم پرسش‌های زیر را بپرسید:

* آیا اهداف هنوز واقع بینانه هستند. آیا موانع یا منابع مورد نیاز تغییر کرده‌اند؟

* آیا هنوز زمان دنبال کردن اهداف است. به عبارت دیگر آیا هنوز تحقق اهداف ممکن است؟

* آیا اهداف هنوز مطرح هستند. برای مثال آیا هنوز همه در راستای استراتژی شرکت هستند؟

پیش از تغییر اهداف، خوب فکر کنید. تغییر مکرر اهداف، باعث سردرگمی کارکنان می‌شود. اگر شرایط بیرونی و سازمانی تغییر کند و تحقق هدف خاصی فایده‌ای نداشته باشد، باید با بازنگری یا حذف مزبور با شرایط جدید هماهنگ شویم. ممکن است که هدف را به طور کامل کنار بگذارید یا آن را برای هماهنگی با شرایط جدید کسب و کار، تغییر دهید.

از سوی دیگر، نباید بلافاصله پس از برخورد با موانعی مثل تغییر افراد یا تاخیر در برنامه، اهداف را تغییر داد. همان طور که پیش‌تر دیدیم، اگر خوب برنامه ریزی کرده باشید، برنامه‌ای کامل برای منابع یا موانع احتمالی خواهید داشت.

وقتی زمان تغییر یا اصلاح هدفی فرا می‌رسد، دقت کنید که در این موارد با اعضای تیم خود، مدیریت ارشد و سایر ذی‌نفعان کلیدی مشورت کنید و نظر آن‌ها را جلب کنید. به این ترتیب همه با تغییر همراه خواهند بود.

ارزیابی اهداف پس از تحقق

دستیابی به یک هدف هیجان‌انگیز و رضایت‌بخش است. اما پایان راه نیست. هنوز لازم است که آثار هدف را ارزیابی کنید و به این فکر کنید که آیا می‌توانید در آینده همین هدف را بهتر و موثرتر دنبال کنید. ارزیابی یک هدف – پس از این که به آن دست یافتید – با توجه به موارد زیر قابل انجام است:

* مطمئن شوید که دیگران با شما درباره این که به هدف رسیده‌اید و نتایج مورد انتظار کسب شده‌اند، موافق هستند.

* بررسی کنید چگونه هدف محقق شده است. افراد چه کار کرده‌اند؟ چه زمانی و چگونه کارها انجام شده است؟

* بررسی کنید چه کارهایی در تحقق هدف خوب انجام شده است و چه کاری باید در آینده تغییر کند. هر دو دسته را مستند کنید.

* هزینه تحقق اهداف را ارزیابی کنید، اگر هزینه اهداف با توقعات شما همخوانی ندارد، مشخص کنید که آیا دستاوردهای هدف را بیش از حد برآورد نکرده‌اید؟

* ارزیابی خود را از هدف، به تمام افراد بگویید.

* مسایلی را که باید به آنها بپردازید، شناسایی کنید، برای مثال، اهداف را شفاف تر تعریف کنید، برنامه منسجم تری برای موانع طرح ریزی کنید، پروژه‌های منعطف تر برای تحقق اهداف داشته باشید.

جمع بندی پایانی

شناسایی درس آموخته‌ها در مسیر حرکت به سمت هدف، یکی از مهم‌ترین مزایای فرایند ارزیابی اهداف است. با درونی شدن درس آموخته‌ها، می‌توانید از آنها در هنگام توسعه اهداف جدید یا اصلاح اهداف خود یا کارکنانتان استفاده کنید. برای مثال:

- اگر به این نتیجه رسیده‌اید که تحقق هدفی آسان است، اهداف آتی را کمی چالشی تر بگذارید.

- اگر معتقدید که هدف تلاش زیادی می‌خواهد، سعی کنید هدف جدیدتان کمی آسان تر باشد.

- اگر هدفی را غیرواقع بینانه دیده‌اید، مطمئن شوید که هدف بعدی شما واقعیت سازمان و محدودیت‌های زمانی را بهتر در نظر گرفته است.

- اگر متوجه شده‌اید که مهارت کافی برای تحقق هدفی وجود نداشته است، تعیین کنید چگونه در آینده متوجه می‌شوید که دانش و مهارت لازم برای تحقق اهداف وجود دارد.

- اگر اعضای تیم ناامید شده‌اند، بگویید چگونه به آنها کمک می‌کنید تا

ارزش اهداف جدید را متوجه شوند. چگونه اهداف جدید را به آنها می‌گویید که اشتیاق و انگیزه کافی برای آن داشته باشند.

با درس آموزی از تجربه‌ها، این مهارت مهم فردی و مدیریتی در شما توسعه می‌یابد.

در پایان امیدواریم اهداف خود را هوشمندانه انتخاب کرده و با تمام توان و تلاش خود در جهت دستیابی به آنها قدم بردارید. امیدواریم همواره در طول زندگی موفق و پیروز باشید.