

چיستی و چرایی هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی Goal Setting & Planning

پرسش‌های اولیه

- آیا شما در زندگی فردی و سازمانی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دارید؟
- از چه روشی برای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استفاده می‌کنید؟
- در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟

هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی چه جایگاهی در سیستم‌سازی دارد؟

- وقتی کارکنان بدانند چه اهدافی را باید دنبال کنند و چه کارهایی را باید انجام دهند، وابستگی آن‌ها به مدیر کمتر می‌شود. در این صورت وقت مدیر از امور جاری آزاد شده و می‌تواند به امور مهم‌تر و راهبردی‌تر بپردازد.
- به‌جای کنترل لحظه به لحظه کارکنان، آن‌ها را به حال خودشان رها کنید. ولی هر چند وقت، جلسات منظمی داشته باشید و روند پیشرفت اهداف و برنامه‌ها و مشکلات احتمالی پیش روی اهداف و برنامه‌ها را بررسی کنید.

فرم هدف گذاری و برنامه ریزی و نمونه اهداف و برنامه ها

فرم هدف گذاری و برنامه ریزی

هدف (Objective)	راهبرد (Strategy)	نتیجه کلیدی (Key result)	اقدام (Action)

نمونه اهداف و برنامه ها

هدف (Objective)	راهبرد (Strategy)	نتیجه کلیدی (Key result)	اقدام (Action)
افزایش فروش	بهره گیری از بازاریابی دیجیتال	ارتقای جایگاه ۱۰ کلمه کلیدی سایت به صفحه اول نتایج گوگل افزایش مشتریان ورودی از سایت به میزان ۳۰٪	تولید محتوای سئو شده برای سایت (تولید ۳۰ مقاله بلند و ۶۰ یادداشت کوتاه در کلمات کلیدی، انجام تنظیمات سئو در افزونه یوآست)
		افزایش تعداد فالورهای پیج شرکت به میزان ۲ برابر افزایش مشتریان ورودی از پیج به میزان ۵۰٪ افزایش Intraction پیج اینستاگرام به میزان ۳ برابر	تولید محتوای جذاب و با کیفیت برای پیج اینستاگرام (۱۰۰۰ استوری، ۱۰۰ ریلز، ۶۰ پست)
		افزایش تعداد مشتریان از کمپین های مناسبی به میزان ۴۰٪	اجرای کمپین های مناسبی بازاریابی (طراحی لندینگ پیج در سایت، محتوای کمپینی در پیج)
ارتقای عملکرد و رضایت منابع انسانی	توانمندسازی نیروهای انسانی	کاهش تعداد عدم انطباق های کارکنان ناشی از ضعف مهارتی به میزان ۵۰٪ افزایش تعداد ایده های قابل اجرا و مناسب نیروهای انسانی به میزان ۳۰٪ کسب میانگین امتیاز بالای ۹۰٪ کارگاه های آموزشی	برگزاری کارگاه های آموزشی برای کارکنان (برگزاری ۱۰ کارگاه مهارتی تخصصی و ۵ کارگاه مهارت های مدیریتی برای کارکنان)
	مدیریت عملکرد منابع انسانی	افزایش میانگین امتیاز عملکردی کارکنان به میزان ۱۰٪	اجرای مدیریت عملکرد نیروهای انسانی (ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و ارائه بازخورد عملکرد)
	بالا بردن تعامل و نشاط بین همکاران	کسب امتیاز متوسط ۹۰٪ از نظرسنجی رضایت همکاران ۸۰٪ کارکنان در رویدادهای تفریحی شرکت کنند.	برگزاری رویدادهای تفریحی ویژه همکاران (برگزاری ۲ رویداد تفریحی درون شهری و ۲ رویداد تفریحی برون شهری)
افزایش رضایت مشتریان	رضایت سنجی و نظرسنجی از مشتریان	کسب میانگین امتیاز ۴/۵ از مشتریان در سایت کاهش تعداد شکایات مشتریان تا ۱۰٪	اجرای سیستم نظرسنجی از مشتریان (نظرسنجی از طریق سایت، نظرسنجی از طریق تماس تلفنی، نظرسنجی از طریق پیج اینستاگرام)
	بهبود تجربه مشتری	شکایات غیر فوری طی ۲۴ ساعت حل می شود. شکایات فوری در عرض ۹۰ دقیقه برطرف شود.	تقویت تیم پاسخگویی و پشتیبانی فنی (اضافه کردن ۳ نیرو به این تیم، تامین تجهیزات مورد نیاز این تیم)

اجزای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی

ماموریت (Mission)

چیستی ماموریت

- برای چی تاسیس شدیم؟ چه کاری انجام می‌دهیم یا می‌خواهیم انجام دهیم؟

چشم‌انداز (Vission)

چیستی چشم‌انداز

- با این ماموریت می‌خواهیم به چه مقصدی برسیم؟ تا ۳ یا ۵ سال آینده می‌خواهیم به کجا برسیم؟

مثال چشم‌انداز

- چشم‌انداز شرکت سونی: تبدیل شدن به شرکتی که بتواند تصور مردم سراسر جهان را از کیفیت نامطلوب کالاهای ژاپنی عوض کند.

هدف (Objective)

چیستی هدف

- به کجاها و به چه مقاصدی می‌خواهیم برسیم؟ شکستن چشم‌انداز به اجزای کوچکتر
- اهداف شامل آرزوها، آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها است.

چرایی هدف

- وقتی هدف نداشته باشیم، هر کاری که پیش‌آمد را انجام می‌دهیم و با درگیر شدن در کارهای رزومه، دم‌دستی و آسان ممکن است از کارهای با اولویت بالا و مهم غافل شویم.
- اگر هدف مشخص نباشد، افراد کارهایی را دنبال می‌کنند که منافع کوتاه‌مدت دارد.
- افراد و تیم‌های کاری دچار ابهام و سردرگمی و هر کدام مسیر خود را می‌روند و هم‌افزایی کافی وجود ندارد.

چگونگی هدف

- هدف باید کیفی، الهام‌بخش و بلندپروازانه باشد. باید نسبت به اهداف حس خوبی داشته باشید.
- طبق اصل پارتو ۲۰٪ اهداف هستند که ۸۰٪ نتایج را به دنبال می‌آورند برای همین در هر سال بیش از ۳ تا ۵ هدف تعیین نکنیم.

چالش‌های هدف‌گذاری

اهداف نامشخص

- واقعا می‌دانید چه می‌خواهید؟

- راهکار: چرا این هدف را می‌خواهید؟ چون خوشحالم می‌کند؟ چرا خوشحالتان می‌کند؟ با این پرسش‌ها وارد عمیق‌ترین نیازها و انگیزه‌هایتان شوید تا اهدافتان مشخص‌تر شوند.

انتظارات غیر واقع‌بینانه

- فکر کردن به انجام کاری از انجام واقعی آن کار خیلی راحت‌تر است.
- در هر هدفی که تعیین می‌کنیم بدانیم که وقتی در جهت آن کار می‌کنیم یک دوره انتقال وجود دارد.
- نمی‌توانیم در عرض چند هفته از کارمندی به مدیریت برسیم یا کسب و کارمان به فروش خوب برسد.
- نمی‌توانیم در عرض یک ماه، ۲۵ کیلوگرم وزن کم کنیم.
- نمی‌توانیم بدون ماه‌ها تمرین، برنده دو ماراتن شویم.
- راهکار: اهداف بزرگ را به اهداف دست‌یافتنی و کوچک‌تر بشکنیم (پیروزی‌های کوتاه مدت). دستیابی به هدف فقط در ابتدا مشکل به نظر می‌رسد و ما در طی مسیر شتاب پیدا می‌کنیم.

مثال هدف

هدف
افزایش فروش
ارتقای عملکرد و رضایت منابع انسانی
افزایش رضایت مشتریان

راهبرد (Strategy)

چیستی راهبرد

- راهبرد مسیر و چگونگی رسیدن به اهداف است.

چگونگی راهبرد

- راهبردها باید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی باشند.

مثال راهبرد

هدف	راهبرد
افزایش فروش	بهره‌گیری از بازاریابی دیجیتال
ارتقای عملکرد و رضایت منابع انسانی	توانمندسازی نیروهای انسانی
	مدیریت عملکرد منابع انسانی
	بالا بردن تعامل و نشاط بین همکاران
افزایش رضایت مشتریان	رضایت‌سنجی و نظرسنجی از مشتریان
	بهبود تجربه مشتری

نتیجه کلیدی (Key Result)

چیستی نتیجه کلیدی

- معیارها یا شاخص‌هایی هستند که برای پیگیری اینکه آیا به اهداف خود رسیده ایم یا نه استفاده می‌شود.

چرایی نتیجه کلیدی

- گاهی بیشتر بر فعالیت‌ها و کارها متمرکز می‌شویم تا نتایج. در این صورت ممکن است فعالیت‌هایی در سازمان انجام شود که تاثیر چندانی در تحقق نتایج ندارند.
- با اظهارات گنگ و مبهم نمی‌توانیم میزان پیشرفت مان را بسنجیم. مثلاً من می‌خواهم وقت کمتری صرف چک کردن پیام‌هایم کنم. به جایش بگوئید من فقط از ساعت ۱۲ تا ۱۳ و ۲۱ تا ۲۲ پیام‌هایم را چک می‌کنم.
- اندازه‌گیری مهم است. تا چیزی را نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم، تا چیزی کنترل نشود، نمی‌توانیم مدیریت کنیم. برای همین بعد از راهبردها، نتایج کلیدی را مشخص می‌کنیم.
- شفافیت بسیار مهم است. وقتی شفافیت نباشد، افراد و انرژی‌شان را صرف کارهای انبوه کم‌اهمیت می‌کنند.

چگونگی نتیجه کلیدی

نتایج کلید باید SMART باشند یعنی:

- مشخص (Specific): می‌خواهیم در شش ماه آینده پیشرفت کنیم (نامشخص است زیرا در کدام زمینه، این پیشرفت را در نظر دارید؟) قصد داریم اوضاع تیم را بهبود ببخشیم (نامشخص است زیرا دقیقاً کدام اوضاع و چه نوع بهبودی؟)
- قابل اندازه‌گیری (Measurable): مثلاً کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۰ درصد
- دست‌یافتنی (Achievable): افزایش دو برابری تعداد مشتریان در شش ماه شاید دست‌یافتنی نباشد. به جای آن بگوئیم افزایش تعداد مشتریان به میزان ۲۰٪
- مرتبط (Related) با سایر اهداف، راهبردها و نتایج کلیدی
- زمان‌مند (Time Bounded): قانون پارکینسون. مثلاً به جای افزایش تعداد فالورهای اینستاگرام تا ۲۰ درصد بگوئیم افزایش تعداد فالورهای اینستاگرام تا ۲۰ درصد در شش ماه آینده.
- وظایف نباید در قالب نتایج کلیدی نوشته شوند، نتایج کلیدی، مواردی هستند که می‌خواهیم به آن‌ها دست‌یابیم.
- هنگام نوشتن نتایج کلیدی باید به فکر نحوه سنجش آنها باشیم. نتیجه کلیدی‌ای که نتوانیم آن را به طور دقیق اندازه بگیریم، به درد نمی‌خورد.
- نتایج کلیدی باید واقعاً ارزشمند باشند و در صورت دستیابی به آن‌ها احساس موفقیت داشته باشید.

مثال نتیجه کلیدی

هدف	راهبرد	نتیجه کلیدی (سال ۱۴۰۳)
افزایش فروش	بهره‌گیری از بازاریابی دیجیتال	ارتقای جایگاه ۱۰ کلمه کلیدی سایت به صفحه اول نتایج گوگل افزایش مشتریان ورودی از سایت به میزان ۳۰٪
		افزایش تعداد فالورهای پیج شرکت به میزان ۲ برابر افزایش مشتریان ورودی از پیج به میزان ۵۰٪ افزایش Intraction پیج اینستاگرام به میزان ۳ برابر
		افزایش تعداد مشتریان از کمپین‌های مناسبی به میزان ۴۰٪
ارتقای عملکرد و رضایت منابع انسانی	توانمندسازی نیروهای انسانی	کاهش تعداد عدم انطباق‌های کارکنان ناشی از ضعف مهارتی به میزان ۵۰٪ افزایش تعداد ایده‌های قابل اجرا و مناسب نیروهای انسانی به میزان ۳۰٪ کسب میانگین امتیاز بالای ۹۰٪ کارگاه‌های آموزشی

افزایش میانگین امتیاز عملکردی کارکنان به میزان ۱۰٪	مدیریت عملکرد منابع انسانی	
کسب امتیاز متوسط ۹۰٪ از نظرسنجی رضایت همکاران ۸۰٪ کارکنان در رویدادهای تفریحی شرکت کنند.	بالا بردن تعامل و نشاط بین همکاران	
کسب میانگین امتیاز ۴/۵ از مشتریان در سایت کاهش تعداد شکایات مشتریان تا ۱۰٪	رضایت سنجی و نظرسنجی از مشتریان	افزایش رضایت مشتریان
شکایات غیر فوری طی ۲۴ ساعت حل می شود. شکایات فوری در عرض ۹۰ دقیقه برطرف شود.	بهبود تجربه مشتری	

نمونه نتایج کلیدی بازاریابی، فروش و خدمات مشتریان

- درصد تبدیل لیدها به مشتری
- امتیاز رضایت مشتری
- هزینه صرف شده برای هر فروش
- هزینه جذب هر مشتری جدید
- میزان فروش به ازای یک محصول یا خدمت
- میانگین زمان پاسخگویی به مشتریان
- میانگین زمان رفع مشکل مشتریان
- تیکت‌های پشتیبانی مشتری
- تعداد مشتریان

نمونه نتایج کلیدی منابع انسانی

- نرخ غیبت و ترک کار کارمندان
- میزان رضایت کارکنان
- هزینه استخدام نیروی جدید
- نرخ خطای کارکنان
- تعداد مشاغل بلامتصدی

اقدام (Action)

چرایی اقدام

- مشکل بسیاری از سازمان‌ها: اندیشه بدون عمل یا عمل بدون اندیشه. فرمول موفقیت پایدار عبارت است از: راهبرد هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه
- کار انجام شده معمولی بهتر از کار عالی انجام نشده است.

مثال اقدام

- جدول نمونه نمایش داده شود.

برای هر اقدام باید موارد زیر را مشخص کرد

- متولی اقدام
- اولویت و موعد زمانی اقدام: به برآورد زمانی‌تان مقداری اضافه کنید. افراد اغلب مدت زمان انجام کار را دست کم می‌گیرند.
- بودجه و امکانات مورد نیاز اقدام

در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی چه اصولی را باید رعایت کنیم؟

روش برنامه‌ریزی روزانه

- در پایان هر روز ۶ فعالیت مهم فردا را یادداشت کنید. از شب قبل خود را برای فردا آماده کنید.
- این ۶ کار را اولویت بندی کنید.
- با آمدن فردا، بر اولین فعالیت تمرکز کنید تا تمام شود. تا آن را تمام نکردید فعالیت بعدی را شروع نکنید.
- در پایان روز، فعالیت‌های ناتمام را به لیست جدید روز بعد منتقل کنید.
- قانون اول نیوتن: همین که شروع کنیم ادامه مسیر برایمان هموار می‌شود.
- قانون ۲ دقیقه: برای اینکه کاری را پشت گوش نیندازیم، راهی پیدا کنیم که آن را در کمتر از ۲ دقیقه شروع کنیم. منتظر بهانه جویی‌ها و استدلال‌های ذهن مان برای شروع یک کار نباشیم. انگیزه پس از شروع کردن حاصل می‌شود.
- ارنست همینگوی هر روز که از خواب بیدار میشد بی معطلی شروع می‌کرد به نوشتن.

پیشرفت را رصد کنیم

- گاهی اهداف و برنامه‌ها را ابتدای سال می‌نویسیم و سپس آخر سال بررسی می‌کنیم که آیا به آن‌ها رسیده ایم یا نه که خیلی دیر است. اهداف و برنامه‌ها را باید در بازه‌های زمانی شش ماهه، سه ماهه، دو ماهه یا ماهانه (بنا به شرایط شرکت و ضرورت) در قالب جلسات check-in بررسی و رصد کنیم.
- هنگام رصد اهداف و برنامه‌ها در حین مسیر، هر جا نیاز بود باید در آن‌ها بازنگری کنیم.

مشارکت همه افراد و تیم‌های کاری را جلب کنیم

- در این صورت افراد و تیم‌های کاری مسئولیت‌پذیرتر خواهند بود چون خودشان در تعریف اهداف و برنامه‌ها نقش داشتند.
- کارکنان احساس می‌کنند کنترل کاملی بر کارشان دارند و در محل کار، خودشان یک کسب‌وکار کوچک با اختیارات کافی دارند. بنابراین بدون حضور مدیر هم به‌خوبی کار می‌کنند.

در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی اصل گرا باشیم

- در جهان آنقدر فعالیت و فرصت هست که برایشان وقت و منابع کافی نداریم. بسیاری از این فعالیت‌ها خوبند ولی فقط تعداد انگشت شماری حیاتی‌اند.
- هر هدفی به نوعی قربانی کردن نیاز دارد. اغلب گرایش داریم با رسیدن به هدفمان چیزی دریافت کنیم نه این که چیزی را از دست بدهیم. کمتر هدفی بدون قربانی کردن به دست می‌آید.
- بی‌رحمانه اهداف و ایده‌های خوب را دور بریزید تا برای اهداف و ایده‌های بزرگ‌تر جای باز کنید.

- با یک سال کار متمرکز می‌توان در یک زمینه خیلی خوب شد.
- بیشتر وقت ما صرف کارهای فوری می‌شود نه کارهای مهم.
- به گفتن نامطمئن بس است یا محکم بگویید بله یا بگویید نه. اگر احساس کردیم تمام و کامل برای انجام کاری متقاعد شده ایم بله بگوییم. هر چیزی کمتر از این برای مان غیر قابل قبول خواهد بود.
- خطای هزینه هدر رفته: میل به ادامه دادن سرمایه‌گذاری، زمان، پول، انرژی در کاری است که می‌دانیم نتیجه ندارد. فقط به دلیل اینکه هزینه‌ای غیرقابل جبران را متحمل شده یا از دست داده ایم. کم کم به دور باطل تبدیل می‌شود.
- چرا به برخی از پیشنهادات و کارها نه نمی‌گوییم؟ چون نگرانیم که فرصتی عالی را از دست بدهیم یا اینکه نمی‌توانیم به ناامید کردن کسی فکر کنیم. یاد بگیریم قاطعانه، محکم و در عین حال مودبانه نه بگوییم. رد کردن درخواست دیگران به معنای رد کردن فرد نیست.

کارها را بهره‌ورانه انجام دهیم

- هرگز تلاش نکنیم در هر زمان بیش از یک کار انجام دهیم. چند وظیفگی درباره کامپیوتر است نه انسان.
- برای موفقیت باید بهترین چیزهایی که می‌توانیم را تولید کنیم، زیرا فقط برای بهترین بودن، پاداش وجود دارد. امر مهمی که نیاز به عمیق بودن دارد. بنابراین ابتدا روی کارهای عمیق تمرکز کنیم.
- حالت غرقگی ذهنی ایجاد کنیم. انسان‌ها زمانی که عمیقا در چیزی چالش برانگیز غوطه‌ور هستند، در بهترین حالشان قرار دارند.
- حواس پرتی همیشه نابود کننده عمق است. در زمان کار عمیق، باید دسترسی به اینترنت و موبایل و عوامل پرت کننده حواس قطع شود. مشغول بودن به کار غیرعمیق، توانایی‌مان را برای انجام کارهای عمیق به طور دائم کاهش می‌دهد. محیط خود را شکل دهیم.
- کارهای مهم را در زمانی که انرژی داریم انجام دهیم. کارهای کمتر مهم را در زمان هایی که انرژی کمتری داریم انجام دهیم. انرژی مان را مدیریت کنیم نه زمان.

سیستم‌ها و عادت‌ها ما را به اهداف می‌رسانند

- اگر فقط روی کاهش ۲۵ کیلوگرمی وزن تمرکز کنیم ولی تغییراتی در سبک زندگی خود ندهیم، دوباره اضافه وزن پیدا می‌کنیم.
- باید افکارمان را متناسب با اهدافمان تغییر دهیم.
- اگر هدف ما موفقیت کاری است از خود بپرسیم که یک کارآفرین موفق چه ویژگی‌هایی دارد، سپس آن‌ها را درون خود پرورش دهید.

اثر دومینو

- مرتب کردن رختخواب باعث انجام زنجیره‌ای از خرده کاری‌های دیگر منزل می‌شود. رختخواب مرتب، سینک تمیز، کابینت منظم.
- با تغییر یک رفتار خوب یا بد، سایر رفتارهای خوب و بد نیز تغییر می‌کنند.
- از اهداف و برنامه‌هایی شروع کنید که بیشترین انگیزه را برای انجامشان دارید. بلافاصله پس از اتمام یک فعالیت به فعالیت انگیزه بخش بعدی بپردازید.

کمال‌گرایی مانع تحقق اهداف است

- وسواس درباره بهترین راهبرد، بهترین رژیم غذایی، بهترین باشگاه، بهترین نیروی انسانی، بهترین محصول، راهی زیرکانه برای فرار از انجام کارهای سخت است.

از منتور، کوچ و مشاور هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استفاده کنیم

معرفی چند منبع

- **اهداف و نتایج کلیدی (OKR)**، پل آر نیون، بن لامورت، ترجمه علی حاجی محمدعلی، حسین علیزاده، انتشارات متخصصان
- **راهنمای کاربردی پیاده‌سازی استراتژی به روش اهداف و نتایج کلیدی (OKR)**، فرزانه غلام ابوالفضل، انتشارات ویهان
- **مهم‌ها را بسنجید**، جان دوئر، ترجمه هادی بهمنی، نشر نوین
- **اصل‌گرایی**، رگ مک کیون، ترجمه بهنام شاهنکیان، نشر آموخته
- **جاری‌سازی استراتژی**، مجتبی لشکربلوکی، انتشارات آریا قلم
- **چالش‌های هدف‌گذاری (چطور به اهدافتان برسید؟)**، ویل ادواردز، ترجمه ابوذر کرمی، انتشارات سایه سخن
- **قدرت شروع ناقص**، جیمز کلیر، ترجمه سید ایوب کوکبی و فرزانه حاج خلیلی، نشر میلکان