

تحقيق الحد الأقصى من نجاح الأهداف



لن يكون تحديد الأهداف بصورة واضحة - سواء أكانت أهداف وحدتك أم أهداف الأفراد ضمن الوحدة - كافياً لضمان نجاح تحقيق تلك الأهداف. لذا، عليك إيجاد بيئة يتمتع فيها كل شخص بالتحفيز والتمكين، إلى أقصى حد ممكن، للوصول إلى ما تم تحديده من أهداف الوحدة والأفراد. إذن، كيف ستشجع وجود بيئة من هذا النوع؟ سنتناول في الصفحات القادمة عددًا من الاقتراحات القيّمة من أجل ذلك.

إيجاد الشعور بالملكية

يجب أن تدرك وموظفوك، أنّ أهدافكم مهمّة وتستحق بذل الجهود والعناء لتحقيقها. ودون ذلك ستفقدون دافعية العمل عندما تصطدمون بالعقبات. ومن طرق إيجاد مثل هذا الشعور بالالتزام، إشراك الموظفين في تحديد الأهداف وتقرير كيفية إنجازها. يمنح مثل هذا العمل الموظفين شعورًا بأنهم يملكون تلك الأهداف التي قمتم بوضعها معًا. وهذا ممّا يساعدكم على الإحساس بالمسؤولية المشتركة عند الوصول إلى النتيجة النهائية.

ابدأ بمناقشة أهداف الشركة، وكيف تستطيع وحدتك المساعدة على تحقيقها. وبيّن لموظفيك سبب اختيارك أهدافًا تمثّل تحدّيًا للوحدة، وأهمية تحقيق هذه الأهداف للمؤسسة ولل فريق أيضًا. واحرص أيضًا على شعور الموظفين بالفائدة الشخصية في إنجاز الأهداف، مثل المزيد من

الشهرة داخل المؤسسة، أو الحصول على علاوة إذا تم تحقيق الأهداف، أو إتاحة فرصة تنمية المهارات، أو الحصول على مكافآت غير مالية يرى أفراد الفريق فيها قيمة كبيرة (مثل قسائم للذهاب إلى المطاعم أو رحلات للموظفين وعائلاتهم تقوم الشركة بتمويلها). من شأن هذا الأسلوب أن يخلق وعياً بكيفية انسجام أهدافك مع إستراتيجية المؤسسة، وأن يبيّن للموظفين أهمية ما تطلب إليهم فعله.

تحديد أهداف تمثل تحدياً وقابلة للتحقيق

يتمثل جزء من مهمتك عند تحديد أهداف الوحدة والأهداف الفردية، في الموازنة بين الطموح وقابلية التحقيق. فأنت ترغب في تحديد أهداف قابلة للتحقيق، لكنك تريد أيضاً أن تؤدي تلك الأهداف إلى إثارة الموظفين، وجعلهم يتجاوزون حدود أدائهم المعتادة إلى إشعال حماسهم عبر إحساسهم بالتحدي. إنه توازن دقيق وحساس؛ فإذا كانت الأهداف التي تحددها مفرطة الطموح، فأنت تغامر بعدم قدرة الآخرين على إنجازها.

لن يقتصر تأثير ذلك على إحراجك وموظفيك، ولكن قد يترتب عليه تداعيات أكثر خطورة أيضاً. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي إنقاص العلاوة التي يحصل عليها أحد الموظفين لعدم إنجازها الهدف الخاص به، إلى الإحباط وفقدان الإحساس بالدافع. ومن المحتمل أيضاً أن يشعر أعضاء فريقك بالاستياء منك إذا وضعت لهم أهدافاً غير قابلة للتحقيق.

لكنك في الوقت نفسه، لا تريد أن تحدّد أهدافاً أبسط ممّا يجب. فإذا كنت شديد الحذر ووضعت أهدافاً يمكن الوصول إليها بكل سهولة؛ فستضيّع الفرص وينتهي بك الأمر إلى أداء متواضع. قد يساعدك البدء بأهداف مركّزة يمكنك توسيعها لاحقاً إلى أهداف أكبر وأكثر طموحاً، على تحقيق التوازن الصحيح.

تقدّم فقرة «تسليط الضوء على الأهداف الطموحة» نظرة أحد قادة الأعمال إلى قيمة تحديد أهداف طموحة لوحدتك وموظفيك.

ضوء على الأهداف الطموحة

لا تخش الإقدام على خطوة تغيير جذرية لتغيير اتجاه الأعمال. يمكن أن يؤدّي تحديد أهداف طموحة إلى إطلاق شرارة تفكير ريادة الأعمال، وخلق أداء أفضل، وتحقيق زيادة مهمّة في قيمة الشركة. وإليكم كيف يصف رئيس الموارد البشرية في مجموعة رويترز، (ستيفن داندو)، حالة أسهم من خلالها تحديد أهداف طموحة وقادرة على التحويل في تطوير أداء الشركة:

توجد أوقات يكون من المناسب فيها أن تتطوّر الشركة تدريجيّاً. لكن توجد أوقات أخرى تحتاج فيها إلى القيام بتغيير كبير. ومن الوسائل التي تسمح بالوصول إلى تلك النقطة: إعادة تحديد مستوى الطموح على نحو

درامي يكاد أن يدفع الناس قصرًا على التفكير، انطلاقًا من أرضية جديدة بدلاً من أسلوب التفكير التراكمي التدريجي الذي تعلم أكثرنا استخدامه في ما يخص الأداء.

ظهرت شركة (دياجيو) نتيجة اندماج شركتي (جينيسس) و(غراند مات)، وهي اتحاد شركتين راسختين معًا. وفي حين كانت كل منهما شركة عظيمة نسبيًا، إلا أنّ أداء كل منهما كان ضعيفًا قياسًا على توقّعات سوق الأسهم خلال فترة من الزمن. وأظن أنّ أحد الأسئلة التي كان قطاع الاستثمار يطرحها على نفسه، هو: لماذا تعتقد الشركتان أنّ اندماجهما يؤدي إلى أداء متفوّق على نحو مفاجئ؟ لقد أعلن مديرنا التنفيذي آنذاك - باسم الجميع - أنّنا سوف نضاعف إيرادات المساهمين خلال أربع سنوات فقط. وكان هذا يمثل تحسينًا دراماتيكيًا في أداء الشركة. كما كان يتجاوز كل ما سجلته أيّ من الشركتين من حيث الأداء في ما مضى، وقد فوجئت فعلاً بالأثر الذي نتج عن ذلك التصريح.

مرت فترة أولية ظن فيها أكثرنا أن الأمر جنوني بعض الشيء. فكيف يمكننا الوصول إلى ذلك الهدف؟ فقد كانت الأهداف الموضوعية للشركة شديدة الطموح إلى حد جعل من الصعب أن يرى المرء كيف يمكن أن ينجح ذلك.

لكن الأمر المثير للاهتمام فعلاً، هو رؤية كيفية تغيير نظرة الناس إلى هذا التحدي مع مرور الزمن، فمع استيعاب الناس معنى ذلك الأمر صار واضحاً تماماً لهم أنّ الأسلوب التراكمي التدريجي لن يفلح في تحقيق الهدف. وما كان لبذل القليل من الجهد الإضافي على إستراتيجيات العمل ومنهجياته القائمة أن يفلح أبداً. أدى ذلك إلى تغيير دراماتيكي في المسار بحيث صارت الطريقة الوحيدة التي تتيح فرصة للوصول إلى الهدف، هي إعادة التفكير الكاملة في منهجية الأعمال.

التركيز على الأهداف

يعدّ البدء بأهداف صغيرة محدّدة، طريقة أخرى لتحفيز أفراد الفريق لمواصلة الاندفاع صوب تحقيق أهدافهم. يحاول كثير من المديرين جعل موظفيهم يقومون بالكثير وعلى نحو سريع، ولكنهم يفشلون في التركيز على هدف أو هدفين محدّدين بوضوح تام. من المستحيل تقريباً أن يحقق المرء نجاحاً عندما يضع لنفسه أهدافاً غامضة أو شديدة العمومية.

لنفكر في هذا المثال: فريق إدارة في مطبعة إحدى الجرائد يحاول بذل جهد لتطوير شامل للجودة. لم ينجز الفريق إلا القليل لأنّ حاجات الشركة كانت كبيرة جداً، وكان تركيز الموظفين مشتت في اتجاهات مختلفة كثيرة. وبعد هذه المحاولة الفاشلة، انكب الفريق على العمل مع مديري الإنتاج

لتحديد هدف محدّد قابل للتحقيق: تخفيض عدد الأخطاء الطباعية في منتجات الشركة.

وفي وجود هذا التركيز الواضح، تمكّن الفريق من النجاح في نهاية الأمر، ثم أصبح الفريق قادرًا على تكرار العملية وتطبيقها لتحديد أهداف إضافية أكثر طموحًا وإنجازها.

يفسح العالم الطريق أمام الإنسان الذي يعرف وجهته.

رالف والدو إيمرسون

تحديد مقاييس الأداء

توجد طريقة أخرى لزيادة احتمال تمكّن موظفيك من إنجاز أهدافهم، ألا وهو تحديد مقاييس للأداء. وهذا يعني: ماذا سيحدث إذا تحقّق الهدف؟ كيف تعرف أنّ الهدف قد تحقّق؟ يقوم كثير من المديرين بتحديد الأهداف تحديداً غامضاً. فهم يقولون مثلاً: «سنعيد ترتيب أنظمتنا بما يجعل العميل في قمة أولوياتنا». وعندما يأتي وقت تقويم إنجاز هذا الهدف، يكون من الصعب معرفة إذا كان الهدف قد تحقّق أم لا.

أمّا الطريقة الأفضل للتعبير عن هذا الهدف نفسه، فهي صياغته على شكل أداء محدّد نرغب في تحقيقه: «سنعيد تصميم عملية خدمة العملاء كلها. وإذا نجحنا في هذا فستتم معالجة 95% من اتصالات العملاء من

قَبْلَ مندوب خدمات واحد. وسيجري التعامل مع 80% من المكالمات في خلال ثلاث دقائق أو أقل».

مقاييس الأداء مهمّة، لكن يجب الحذر من التورط كثيرًا في تقويم أداء موظفيك اعتمادًا على هذه المقاييس حصريًا. مثلاً، إذا أردنا الحكم على أداء عامل الاتصالات من خلال النظر إذا كانت المكالمات تستمر ثلاث دقائق أو أقل فقط، فقد ينتهي بنا الأمر إلى تشجيعه على تقديم إجابات سريعة لا تحقّق ما يريده العميل المتصل.

تحديد المسؤوليات

بعد أن تتفق مع موظفيك على مجموعة من الأهداف القابلة للقياس، يجب توضيح المسؤول عن كل مكوّن من مكوّنات هذه الأهداف. وعلى غرار الاقتراحات المذكورة سابقاً، ستعمل هذه الفكرة على زيادة فرص إنجاز الناس لأهدافهم. وإذا لم تحدّد المسؤولية عن كل هدف بعينه تحديداً واضحاً، فقد «يقذف» بها الموظفون إلى الأعلى (أي أنّهم سيعتبرون إنجاز ذلك الهدف من مسؤوليتك)، خاصة إذا كنت من المشاركين في المشروع.

فلننظر في مثال (ماري) وهي رئيسة شركة يشتكي عملاؤها من وجود أخطاء في منتجاتها البرمجية الجديدة. وضعت (ماري) هدفاً يتمثّل في التخلص من 90% من الأخطاء البرمجية خلال ربع السنة القادم. اجتمعت (ماري) مع رؤساء أقسام التطوير والتصميم وضمان الجودة، فزعم كل

واحد منهم أنّ مجموعته تقوم بعملها جيداً، وأنّ مشكلات الجودة أتية من أقسام أخرى. وبعد قضاء ساعات كثيرة من الحديث مع هؤلاء المديرين فشلت (ماري) في تحقيق تغيير في أي قسم من الأقسام. وقد أدركت أنّ منتجات الشركة ستظل تعاني من وجود أخطاء كثيرة إذا لم يحدث تغيير.

جاء التحوّل الحاسم عندما أخبرت (ماري) مديري الأقسام أنّها ترى قيامها وحدها باستنباط حل لمشكلة الجودة أمر غير حكيم على الإطلاق. وبدلاً من ذلك قامت بتحميل هؤلاء المديرين المسؤولية الكاملة عن تقليل عدد الأخطاء. لقد أناطت بواحد منهم مسؤولية وضع خطة شاملة لتحقيق التطوير اللازم في الجودة. ثم طلبت إلى كل مدير من المديرين الآخرين تقديم خطة مع جدول زمني في ما يخص مساهمة وحدته في تحقيق الهدف المطلوب. وباستخدام هذه الخطط، نجح المديرون في تخفيض عدد الأخطاء في الإصدار الجديد من البرمجية.

تقدم فقرة «خطوات لزيادة نجاح الأهداف» أفكاراً إضافية لزيادة فرص تمكّنك وموظفيك من إنجاز الأهداف التي قمت بتحديدّها.

خطوات لزيادة نجاح الأهداف

- إعطاء الأولوية لقضاء بعض الوقت في إنجاز المهام التي تتصل مباشرة بأهدافك.
- لا تسمح لأهداف قائمة الأولوية (ج) بالتسلل إلى قائمة الأولوية (أ).
- اعمل على أهداف متوافقة في ما بينها، حيث ستتنافس الأهداف المتعارضة على استقطاب اهتمامك.
- اجعل أهدافك واضحة لمن يستطيع مساعدتك على نحو مباشر أو من يستطيع دعمك.
- كن دوؤبًا. وعندما تصطدم بالعقبات، عليك أن تذكّر نفسك بالثمار المنتظرة.
- امنح نفسك وقتًا للاحتفاء بالنجاح بعد بلوغك محطات مهمة.