

جادوی انگیزش

برایان تریسی

روش های ایجاد انگیزش جادویی و افزایش عملکرد
از نتایج شگفت زده خواهید شد



دزد انگیزش خود را بشناسید
چهار عامل کلیدی انگیزش
افزایش جادویی عملکرد
خلق جادوی انگیزشی
استفاده از اصل پارتو
و ده ها نکته کاربردی دیگر

اختصاصی آی موفقیت
Success



ncc622

ادبیات و هنر
در ده سال گذشته
در ده سال گذشته

فهرست مطالب

| | |
|-----|---|
| ۶ | مقدمه |
| ۱۱ | ۱. عامل ایکس |
| ۱۷ | ۲. افراد مناسب را انتخاب کنید |
| ۲۳ | ۳. بگذارید با قدرت شروع کنند |
| ۲۹ | ۴. انتظارات را واضح بیان کنید |
| ۳۳ | ۵. مدیریت مشارکتی را به کار گیرید |
| ۳۹ | ۶. چهار عامل انگیزش |
| ۴۵ | ۷. سه اصل انگیزش |
| ۵۱ | ۸. مدیریت بر اساس ارزشها |
| ۵۷ | ۹. استفاده از مدیریت هدف محور |
| ۶۳ | ۱۰. استفاده از مدیریت موردی |
| ۶۷ | ۱۱. اصل پارتو را به کار گیرید |
| ۷۳ | ۱۲. معلم باشید |
| ۷۷ | ۱۳. همواره به تعلیم و تربیت بپردازید |
| ۸۳ | ۱۴. بر اصل خطای صفر تأکید کنید |
| ۸۹ | ۱۵. چرخه‌ها و تیم‌های کیفیت را معرفی کنید |
| ۹۳ | ۱۶. جلسات طوفان ذهنی داشته باشید |
| ۹۹ | ۱۷. مربی شوید |
| ۱۰۵ | ۱۸. با سرمشقی بودن مدیریت کنید |
| ۱۱۱ | ۱۹. به کارمندان گوش دهید |
| ۱۱۷ | ۲۰. عامل دوستی را به یاد داشته باشید |
| ۱۲۳ | ۲۱. جادوی انگیزشی خلق کنید |

مقدمه

بزرگ‌ترین و گران‌بهاترین منبع هر سازمان، افراد آن هستند. بیشترین توان بالقوه برای رشد، بهره‌وری، عملکرد، موفقیت و سودآوری، در مهارت‌ها و توانایی‌های افراد متوسط نهفته است. در این کتاب، یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیر یعنی توانایی انگیزه دادن به دیگران برای حداکثر کردن عملکرد را خواهید آموخت. روش استفاده از بهترین ایده‌های کشف‌شده در پنجاه سال اخیر را می‌آموزید تا به افرادتان کمک کنید که حداکثر توانشان را در سازمان به کار گیرند.

البته می‌دانیم که نمی‌توانید به افراد دیگر انگیزه دهید، اما می‌توانید موانعی که آن‌ها را از انگیزه دادن به خودشان باز می‌دارد، از میان بردارید. همه بحث انگیزش درباره خودانگیزشی است. به عنوان مدیر می‌توانید محیطی ایجاد کنید که این توان بالقوه برای خودانگیزشی به طور طبیعی و خودبه‌خود آزاد شود.

بر اساس نظر رابرت هف و همکارانش، یک شخص معمولی با ۵۰ درصد توانش کار می‌کند. ۵۰ درصد باقیمانده روز تا حد زیادی هدر رفته و صرف مکالمه‌های بیهوده با همکاران، هدر دادن وقت در اینترنت، دیر آمدن، زود رفتن، طولانی کردن ساعات صرف قهوه و ناهار و پرداختن به کارهای شخصی می‌شود.

یکی از دلایل این هدر دادن وقت که از بزرگ‌ترین دلایل ضرر مالی هر سازمان است، این است که افراد انگیزه و تمرکز کافی برای انجام کار ندارند؛ دلیل اصلی آن نبود حس فوریت و مسیر صحیح برای انجام کار است. این چالشی است که یک مدیر خوب باید از عهده‌اش بر بیاید.

از ۵۰ درصد استفاده نشده، بهره‌برداری کنید

وظیفه شما این است که از ۵۰ درصد استفاده نشده که شرکت برایش پول پرداخت می‌کند، بهره‌برداری کرده و آن زمان و انرژی را در مسیر انجام کار بیشتر و بهتر هدایت کنید.

هدف کسب‌وکار کسب بیشترین بازگشت سرمایه از مقدار پولی است که در شرکت سرمایه‌گذاری شده است. هدف مدیر کسب بیشترین نرخ بازده انرژی از افرادی است که در آنجا کار می‌کنند.

سرمایه انسانی شامل انرژی‌های ذهنی، احساسی و فیزیکی افراد است. شما به عنوان مدیر موظفید که این سرمایه انسانی را حداکثر کرده و آن را بر دستیابی به ارزشمندترین و مهم‌ترین نتایج برای سازمان متمرکز کنید.

انگیزه‌گش‌ها را از میان بردارید

دو انگیزه‌گش اصلی در کار و زندگی وجود دارد. هر دوی آنها عواملی هستند که از کودکی آغاز شده و تا دوران بلوغ ادامه می‌یابد. اغلب، آنها را به

عنوان الگوهای عاداتی منفی یا واکنش‌های شرطی به محرک‌ها می‌شناسند. یکی از این انگیزه‌کش‌ها ترس از شکست است. این ترس مهم‌ترین مانع موفقیت و رشد در زندگی فرد بالغ است. افراد به علت انتقادات مخرب در کودکی با ترس از اشتباه یا شکست در کارشان بزرگ می‌شوند. این ترس به شکل نوعی معلولیت بروز می‌کند و افراد را از خطر کردن، داوطلب شدن برای وظایف جدید یا پیشرفت به هر شکلی باز می‌دارد. ترس از شکست همواره دلایل یا بهانه‌هایی برای اقدام نکردن ایجاد می‌کند.

دومین انگیزه‌کش ترس از عدم پذیرش است. این مانع در ابتدای کودکی بروز می‌کند، یعنی زمانی که والدین به فرزندشان «عشق مشروط» می‌دهند. عشق و حمایت آن‌ها مشروط به عملکرد کودک بر اساس معیارهای بالای نامشخصی است. در نتیجه کودک با حساسیت شدید به عقاید، نظرات و بازخورد دیگران، به خصوص رئیسش در محیط کار، رشد می‌کند. این ترس از عدم پذیرش شامل ترس از انتقاد، محکومیت و سرزنش و همچنین ترس از اشتباه و شکست خوردن است. مدیران برتر کارمندان را بی‌قیدوشرط می‌پذیرند و باعث می‌شوند که کارمند در مواجهه با رئیس و در محیط کار احساس آرامش و امنیت کند.

ترس را بیرون برانید

دلایل بسیار دیگری برای بی‌انگیزگی و عملکرد ضعیف وجود دارد، اما همین دو ترس اصلی هستند که افراد را از ارتقا و انجام بهتر آنچه در توان دارند، باز می‌دارد. سازمان‌ها و مدیران موفق آگاهانه و با تأمل این موانع را از سر راه برمی‌دارند. آن‌ها شکست و اشتباه را می‌پذیرند و به صراحت اعلام می‌کنند که هیچ‌کس طرد نمی‌شود، شکست نمی‌خورد، نقد نمی‌شود یا تهدید به تلافی اشتباهش نمی‌شود.

مدیران برتر محیطی ایجاد می‌کنند که افراد برای ارائه هر آنچه در توان دارند، احساس راحتی کنند.

ادواردز دِمینگ، پدر مدیریت جامع کیفیت معتقد بود که یکی از ۱۴ کلید ایجاد سازمانی با عملکرد عالی «بیرون راندن ترس» است. در نبود ترس، افراد تمایل پیدا می‌کنند که فعالیت و بهره‌وری بیشتر داشته باشند.

در این کتاب، مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های عملی و تأیید شده را خواهید آموخت که می‌توان برای کاهش ترس از شکست و عدم پذیرش، افزایش رغبت به آزمودن موارد بیشتر و کمک به کارمندان برای داشتن حس عالی نسبت به خودشان استفاده کرد. افراد وقتی حس خوبی نسبت به خودشان داشته باشند، برای سخت‌کوشی و موفقیت انگیزه خواهند داشت.

هر یک از این ایده‌ها، بر پایه سال‌ها تحقیق و تمرین ارائه شده است. گاهی حتی اجرای یکی از آن‌ها می‌تواند یک‌شبه محیط کار معمولی را به محیط کاری فوق‌العاده تبدیل کند.

عامل کلیدی

عامل کلیدی در انگیزش و عملکرد عالی فقط یک چیز است: تعامل بین مدیر و کارمند. این همان چیزی است که در ارتباط و صحبت میان مدیر و کارمند روی می‌دهد و عامل کلیدی عملکرد، اثربخشی، بهره‌وری، بازده و سودآوری سازمان است. تعامل دو نفر، چه مثبت و چه منفی عملکرد گذشته، حال و آینده فرد و سازمان را مشخص می‌کند. وقتی این ارتباط بین رئیس و کارمند مثبت و حامیانه باشد عملکرد، بهره‌وری و بازده فرد به بالاترین سطح می‌رسد. اگر تعامل بین مدیر و کارمند به هر دلیلی منفی باشد، عملکرد و بازده کاهش می‌یابد. رابطه منفی با رئیس باعث ایجاد ترس از شکست، عدم پذیرش و عدم تایید می‌شود.

همه ایده‌های این کتاب بر ارتقای کیفیت این تعامل یا ارتباط میان مدیر و کارمندان متمرکز است. بدون توجه به این که در کجای نردبان مدیریت ایستاده‌اید، هر کاری که برای بهبود این زمینه انجام دهید، کیفیت کلی زندگی کاری‌تان را ارتقا می‌دهد.

نکته آخر قبل از شروع بحث اینکه: به گفته انیشتین «تا حرکتی ایجاد نشود، اتفاقی نمی‌افتد». به همین ترتیب تا وقتی کسی حرکت نکند، اتفاقی نمی‌افتد. هیچ‌یک از این ایده‌ها تا وقتی که به سرعت مبنای عملکرد قرار نگیرند، ارزشی نخواهد داشت.

مدیران مؤثر به شدت عمل‌گرا هستند. وقتی ایده خوبی را می‌شنوند، به سرعت برای اجرا و عملی کردن آن اقدام می‌کنند. بنابراین وقتی این کتاب را می‌خوانید، اگر چیزی یاد گرفتید که گمان کردید می‌تواند در انگیزه دادن به کارمندان کمک کند، درنگ نکنید. همان روز آن را امتحان کنید و از نتایج شگفت‌زده خواهید شد.

فصل یک

عامل ایکس

در اواخر دهه ۱۹۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰ مطالعات بسیاری توسط مشاوران مدیریتی در اروپا برای مقایسه بازده کارخانه‌های خودروسازی انگلستان با کارخانه‌های آلمان غربی انجام شد. نتیجه این بود که میزان تولید در اثربخش‌ترین کارخانه‌های اتومبیل‌سازی آلمان چهار برابر بیشتر از کارخانه‌های انگلستان است. ابتدا، محققان انگلیسی تفاوت را ناشی از این می‌دانستند که کارخانه‌های آلمان همگی جدید بوده و بعد از جنگ جهانی دوم بازسازی شده بودند، در حالی که اغلب کارخانه‌های انگلستان قدیمی بودند و هنوز از ماشین‌آلات دهه ۱۹۳۰ استفاده می‌کردند.

آن‌ها برای آزمون این فرضیه کارخانه‌های جدید انگلستان را با کارخانه‌های جدید آلمان مقایسه کردند که هر دو خودروهایی هم‌اندازه تولید می‌کردند، هر دو اتحادیه‌های کارگری داشتند و هر دو از فناوری و مواد اولیه یکسانی استفاده می‌کردند. آن‌ها دریافتند که بین کارخانه‌هایی با مدیریت خوب و بد

انگیزش - فصل ۱

در هر دو کشور همچنان نسبت تولید چهار به یک وجود دارد. این تفاوت بهره‌وری که نمی‌توان آن را با عوامل مربوط به مواد اولیه و تکنیک توضیح داد، به «عامل ایکس» معروف شد. کشف عامل ایکس که اکنون عامل روانشناختی نامیده می‌شود، منجر به انقلابی در مدیریت در ۶۰ سال اخیر شد. تا زمان بحران بزرگ اقتصادی دهه ۱۹۳۰، تقریباً همه پیشرفت‌های مدیریتی نتیجه پیشرفت فناوری، علم و فرایندهای تولید بود. از زمان جنگ جهانی دوم، اغلب پیشرفت‌های بزرگ، مدیریتی و روانشناختی بوده‌اند. عامل ایکس بیش از هر چیز دیگری دلیل موفقیت بعضی شرکت‌ها و شکست بعضی دیگر را توضیح می‌دهد، اینکه چرا ۲۰ درصد شرکت‌های برتر هر صنعت ۸۰ درصد سود را از آن خود می‌کنند و چرا نخبه‌ترین افراد جذب بهترین شرکت‌ها می‌شوند.

با بررسی عوامل روانی که تعیین‌کننده عملکرد و بهره‌وری هستند، می‌توانید تفاوت زیادی در اثربخشی خود به عنوان مدیر و توانایی‌تان در کسب نتایج ایجاد کنید.

مرکز فرماندهی

در واقع عامل روانی به موضوعی بسیار ساده ختم می‌شود: «خود انگاره». شاید کشف خودانگاره مهم‌ترین پیشرفت در راستای توسعه توان بالقوه انسان در قرن بیستم و بیست‌ویکم باشد.

خودانگاره ساختار اعتقادی یا سیستم ارزشی فرد است. این تصویر از اوایل کودکی شکل گرفته و توسعه می‌یابد و مخلوطی از همه احساسات، تجربیات، تصمیمات، تحصیلات و رویدادهای زندگی فرد تا به امروز است. خود انگاره، تفکر یک فرد درباره خودش، احساسی که نسبت به خود دارد و نگرش او نسبت به جایگاهش در دنیا را تعیین می‌کند.

انگیزش - فصل ۱

خود انگاره مانند مرکز فرماندهی است که در هسته شخصیت و بهره‌وری قرار گرفته است. این همان چیزی است که عملکرد، رفتار و بازده فرد را هدایت می‌کند. همه تغییرات و پیشرفت‌ها در عملکرد و رفتار بیرونی با بهبود خودانگاره آغاز می‌شود؛ به عبارت دیگر، همه تغییرات در دنیای بیرونی با تغییرات در دنیای درونی فرد آغاز می‌شود.

خودانگاره و عملکرد

خودانگاره از سه جزء تشکیل شده است: فرد آرمانی، تصویر فرد از خود و خودباوری. بیایید به ترتیب به آن‌ها بپردازیم.

فرد آرمانی تصویری موجز از هویت ایده‌آل فرد در زندگی است. این تصویر متشکل از اهداف، آرزوها، امیدها و ایده‌آل‌هایی است که فرد درباره خودش و شخصی که شاید بتواند در آینده باشد، دارد.

در دنیای کار، فرد آرمانی متأثر از موارد زیر است: ارزش‌های شرکت، سرمشق‌هایی که توسط افراد ارشد سازمان ارائه می‌شود و فرهنگ شرکت که کارمندان را احاطه کرده است.

دومین بخش خودانگاره تصویر فرد از خودش است. این همان تصور فرد از نوع نگرش دیگران نسبت به او است. افرادی که خود را دوست‌داشتنی، مطمئن به نفس و شایسته می‌دانند، نسبت به افرادی که خود را در کار چندان موفق نمی‌دانند، تمایل دارند کارها را بهتر انجام دهند.

تصویری که افراد از خود دارند به شدت متأثر از رفتار روزانه مردم با آن‌ها است. وقتی با مردم طوری رفتار می‌شود که گویی ارزشمند، مهم و محترم هستند، نگرش و تفکر مثبت‌تری نسبت به خودشان پیدا می‌کنند. در نتیجه، عملکرد بهتری دارند و کار را بهتر انجام می‌دهند.

سومین بخش و هسته خودانگاره میزان خودباوری فرد است. خودباوری

انگیزش - فصل ۱

یعنی «میزان علاقه شما به خودتان». هرچه افراد در درونشان بیشتر خود را دوست داشته باشند و به خود احترام گذارند، در دنیای بیرون عملکرد بهتری خواهند داشت و اهداف بزرگتری برای خود و معیارهای بالاتری برای کارشان تعیین می‌کنند. وقتی افراد خودشان را دوست داشته باشند، دیگران را هم بیشتر دوست دارند و به افراد فوق‌العاده‌ای در تیم تبدیل می‌شوند. خودباوری «مرکز واکنشی» شخصیت انسان و تا حد زیادی تعیین‌کننده سطح انرژی، اشتیاق، سرزندگی و اعتمادبه‌نفس فرد است. کلید ایجاد سازمانی با عملکرد بیشینه، خلق محیطی با خودباوری بالا است که با از بین بردن موانع عملکرد، یعنی ترس از شکست و عدم پذیرش میسر می‌شود. مدیری که یک محیط کاری مثبت و با عزت نفس بالا ایجاد می‌کند، عملکرد بهتر، غیبت کمتر، جابجایی کمتر کارکنان، بهره‌وری بیشتر و اشتباهات کمتر خواهد داشت.

نقش مدیر

مدیر برای ایجاد و تقویت خودباوری در هر کارمند هفت روش دارد. این روش‌ها با هفت انگیزه‌ساز همسو هستند:

۱. چالش: به افراد وظایفی واگذار کنید که باعث پیشرفت آن‌ها شود. هر چه افراد چالش‌های بیشتری را در کارشان تجربه کنند، مشارکتی‌تر می‌شوند و احساس مثبت‌تری نسبت به خود دارند.

۲. آزادی: به افراد اختیار کافی برای انجام کارها بدون نظارت دقیق بدهید. هرچه برای انجام کار به روش خودشان آزادتر باشند، احساس بهتری نسبت به خود خواهند داشت.

انگیزش - فصل ۱

۳. **کنترل:** برای بررسی کارها، گرفتن بازخورد و بحث درباره کار، زمان‌های منظمی را تعیین کنید. هرچه کارمندان بازخوردهای منظم‌تری در مورد عملکردشان دریافت کنند، احساس بهتری خواهند داشت و کارشان را ارزشمندتر می‌دانند.

۴. **احترام:** وقتی نظر افراد را جویا می‌شوید و با دقت به آن‌ها گوش می‌دهید، بیشتر احساس ارزش و اهمیت می‌کنند. با گوش سپردن دقیق به نظرات دیگران و توجه به آن‌ها - حتی اگر به عنوان مدیر بر اساس اطلاعات آن‌ها عمل نکنید - نشان می‌دهید که به منحصر به فرد بودن هر شخص احترام می‌گذارید.

۵. **صمیمیت:** هر چه افرادتان بیشتر ببینند که آن‌ها را دوست دارید و علاوه بر کارمند به عنوان انسان به آن‌ها اهمیت می‌دهید، عملکرد بهتری خواهند داشت. اگر با افرادتان مانند دوستان خود و امتداد طبیعی «خانواده» شرکت رفتار کنید، باعث می‌شوید که بیشتر احساس آرامش، امنیت و اهمیت کنند.

۶. **تجربیات موفق:** کلید ایجاد خودباوری و خودانگاره محول کردن وظایفی به افراد است که بتوانند آن‌ها را با توجه به میزان تجربه و مهارتشان با موفقیت انجام دهند. وقتی کاری را به انجام می‌رسانند، موفقیت آن‌ها را تشخیص داده و به شکل خصوصی و عمومی قدردانی کنید تا احساس «برنده» بودن داشته باشند.

۷. **انتظارات مثبت:** شاید این نیرومندترین انگیزه‌ساز باشد. هیچ چیز بیش از اینکه افراد حس کنند رئیسشان به خوبی و شایستگی آن‌ها و توانایی‌شان

انگیزش - فصل ۱

برای انجام درست کار اعتقاد دارد، باعث افزایش خودباوری و بهبود عملکرد نمی‌شود.

شرکت‌های موفق محیطی ایجاد می‌کنند که افراد در آن احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود دارند. درک نقش خودانگاره در رفتار، نقطه شروع اثربخشی در مدیریت و انگیزش است.

تمرین‌های عملی

۱. عادت کنید با کارمندان طوری رفتار کنید که گویی ارزشمند، مهم، باهوش و شایسته هستند. در همه تعاملاتی که با آنها دارید، از هر فرصتی برای ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس در آنها استفاده کنید.
۲. مدام به کارمندان بگویید که چقدر خوب هستند و چقدر تحت تأثیر کیفیت کارشان قرار می‌گیرید. وقتی با اطمینان از افراد انتظار دارید که عملکرد برتری داشته باشند، به ندرت شما را ناامید می‌کنند.

فصل دو

افراد مناسب را انتخاب کنید

انتخاب افراد مناسب نقطه شروع برتری در مدیریت است. ۹۵ درصد موفقیت شما به عنوان مدیر به توانایی انتخاب افراد مناسب بستگی دارد. اگر افراد نامناسبی را انتخاب کنید، دیگر اینکه چه کاری انجام دهید، از چه تکنیک‌هایی استفاده کنید یا چطور تلاش کنید، چندان فرقی نمی‌کند. تقریباً همه مشکلات شما در نقش مدیر ناشی از انتخاب افراد نامناسب یا گم‌کردن افراد نامناسب به جای خودتان است.

جیم کالینز در کتاب خود با نام «از خوب به عالی» عنوان می‌کند که اولین وظیفه مدیر «سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس، هدایت افراد مناسب به صندلی‌های مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب است».

وقتی لی یا کوکا برای نجات شرکت کرایسلر به آن وارد شد، این شرکت در آستانه ورشکستگی بود. یا کوکا پس از گرفتن ضمانت وام ۳۵۰ میلیون دلاری برای فعال نگه‌داشتن کرایسلر تا زمانی که بتواند آن را دوباره سرپا کند، سراغ

انگیزش - فصل ۲

مدیران ارشد رفت و ۳۵ نفر از ۳۶ مدیر ارشد را در یک بازه سه ساله عوض کرد. وقتی کارش تمام شد، کارمندان رده بالایی کرایسلر را کاملاً عوض کرده و مدیران بسیار ماهر و مجرب خودروسازی از سراسر دنیا را جایگزین آنها کرده بود.

کرایسلر با قرار دادن افراد مناسب در مکان‌های مناسب تغییر چشمگیری به وجود آورد و ضررها را به سود تبدیل کرد. در کمتر از سه سال یاکوکا وام ۳۵۰ میلیون دلاری را به طور کامل پس داد و شرکت کرایسلر را دوباره به سودآوری رساند.

درباره شغل بیندیشید

استخدام افراد مناسب کلید موفقیت در مدیریت است. کار را با تفکر دقیق و مکتوب درباره شغل آغاز کنید. فهرستی از همه ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی تهیه کنید که از شخص ایده‌آل برای یک شغل خاص انتظار دارید. نخست، بر نتایج و خروجی‌های خاص و قابل ارزیابی تمرکز کنید که از کارمند جدید انتظار دارید.

دومین عاملی که به دنبال آن هستید مجموعه‌ای از مهارت‌های اولیه است که شخص برای کسب نتایج مورد نظر آن شغل باید واجد آنها باشد. مصاحبه‌ای دقیق ترتیب دهید تا اطمینان حاصل کنید که شخص مهارت‌های لازم برای آن شغل را در گذشته از خود نشان داده است. به گفته پیتر دراگر، «تنها شاخص دقیق برای عملکرد آینده، عملکرد گذشته شخص است».

در نهایت به رفتار، شخصیت و اخلاق به اندازه مهارت‌های شغلی اهمیت دهید. اطمینان حاصل کنید که شخص جدید، به راحتی با فرهنگ شرکت سازگار می‌شود و با شما و دیگران به خوبی کار می‌کند.

انگیزش - فصل ۲

اگر افرادی را با رفتار و شخصیت مناسب انتخاب کنید، می‌توانید روش انجام درست کار را به آن‌ها آموزش داده و هدایتشان کنید.

قانون سه

با استفاده از قانون سه می‌توانید توانایی خود برای استخدام‌های مناسب را افزایش دهید. در حقیقت، بر اساس تجربه من از هزاران مدیر و صاحب کسب‌وکار، نرخ موفقیت بالای ۹۰ درصد خواهد بود. روش انجام آن در ۶ گام به شرح زیر است.

۱. برای هر شغل حداقل با سه داوطلب مصاحبه کنید. این روش شما را مجبور می‌کند تا فرایند را آهسته‌تر کرده و قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد مختلف را با هم مقایسه کنید و بسنجید.

۲. با داوطلبی که از او خوشتان آمده، سه بار مصاحبه کنید. بدانید که داوطلب در نخستین مصاحبه بهترین چهره خود را نشان می‌دهد. پس از آن، وقتی پرده‌ها کنار می‌رود و چهره واقعی شخص آشکار می‌شود، یک زوال تدریجی روی می‌دهد.

۳. با فردی که از او خوشتان آمده در سه مکان مختلف مصاحبه کنید. بسیاری از افراد به دلایلی، مشخصه‌ای دارند که آن را «سندروم آفتاب‌پرست» می‌نامم. آن‌ها در مصاحبه اول در دفتر شما رفتار خاصی دارند و وقتی به مکان‌های مختلف می‌روند، عمل و عکس‌العمل متفاوتی خواهند داشت.

۴. اجازه دهید سه نفر دیگر از اعضای گروه هم با فردی که از او خوشتان آمده مصاحبه کنند.

انگیزش - فصل ۲

در بسیاری موارد، داوطلبی که فکر می‌کردم ایده‌آل است، توسط همکارانم به شدت و به دلیلی موجه رد شد.

معرفها را با دقت کنترل کنید

۵. حداقل سه معرف داوطلب را کنترل کنید. اغلب کارفرماها به دلیل ترس از شکایات، فقط تاریخ استخدام داوطلب را به شما می‌گویند. اما می‌توانید سؤالاتی برای کسب اطلاعات مفید بپرسید. وقتی به معرف زنگ می‌زنید بگویید، «ما در حال مصاحبه با این فرد برای این شغل هستیم که چنین کارها و وظایفی دارد». سپس سؤالات خاصی مانند این موارد بپرسید:

۱. آیا می‌توانید بعضی از نقاط قوت و ضعف این داوطلب در انجام چنین کاری را به من بگویید؟
۲. آیا چیز دیگری هست که بتوانید به من بگویید تا کمک کند استخدام بهتری انجام دهم؟
۳. اگر این شخص دوباره داوطلب استخدام در شرکت شما شد، آیا باز او را استخدام می‌کنید؟

اگر معرف تمایلی به اظهار نظر درباره داوطلب نداشت یا به سؤالات ۱ و ۲ پاسخ نداد، همیشه سؤال ۳ را بپرسید که سؤالی کلیدی است. اگر پاسخ یک «بله» صریح نبود، در استخدام آن داوطلب بسیار محتاط عمل کنید.

۶. آخرین نصیحت این است که معرفها را سه بار و با دقت بررسی کنید. به این ترتیب که اسامی افراد دیگری که با داوطلب کار کرده‌اند را از معرف بپرسید، در نتیجه می‌توانید با آنها هم صحبت کنید. وقتی با سه نفر دیگری که اسامی آنها در رزومه داوطلب نبوده مصاحبه می‌کنید، شاید از آنچه می‌شنوید شگفت‌زده شوید.

انگیزش - فصل ۲

بسیاری از مدیران به من گفته‌اند که این قانون سه، قابلیت افراد استخدام شده و اثربخشی کل تیم را به شکل چشمگیری افزایش داده است.

فرمول سوآن

فرمول سوآن چند سال پیش توسط جان سوآن که وظیفه استخدام مدیران را بر عهده داشت، ارائه شد. چهار عنصر فرمول سوآن به بهبود فرایند استخدام کمک می‌کند:

هوش: افراد باهوش را استخدام کنید. چطور میزان هوش داوطلب را ارزیابی کنید؟ پاسخ ساده است و به سؤال پرسیدن بستگی دارد! افراد باهوش از افراد معمولی کنجکاوترند و بیشتر سوال می‌کنند.

سخت‌کوشی: افرادی را استخدام کنید که مایل به کار سخت باشند و سوابقشان در مشاغل قبلی نشان از عادت آن‌ها به کار سخت و طولانی حتی بعد از ساعت کار و در تعطیلات آخر هفته باشد.

بلندپروازی: داوطلب مناسب کسی است که در زندگی به دنبال پیشرفت باشد. افراد بلندپرواز مشتاق آموزش بیشتر هستند؛ آن‌ها از قبل به مطالعه، بررسی و جستجوی فرصت‌های رشد چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری می‌پردازند.

خوبی: دوست‌داشتنی بودن داوطلب عاملی حیاتی است و این ویژگی به خصوص برای افرادی مهم است که باید با مردم یا انواع مشتریان در ارتباط باشند. آگهی تبلیغاتی لئونا هلمسلی برای یک هتل زنجیره‌ای این بود: «ما

انگیزش - فصل ۲

افراد را استخدام نمی‌کنیم تا خوب بودن را به آن‌ها آموزش دهیم؛ ما فقط افراد خوب را استخدام می‌کنیم».

نتیجه نهایی اینکه توانایی شما برای برگزیدن افراد مناسب برای تیم کلید انگیزش است. نمی‌توانید افراد نامناسب را استخدام کنید و انتظار داشته باشید که با انگیزه دادن باعث عملکرد فوق‌العاده آن‌ها در تیم شوید. بهتر است با دقت و پشتکار پیش روید و در اولین گام افراد مناسب را استخدام کنید.

تمرین‌های عملی

۱. همین امروز قابلیت‌های بهترین افراد تیم را مشخص کنید. برای اطمینان از اینکه در آینده تعداد بیشتری از آن‌ها را استخدام خواهید کرد، چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

۲. دفعه بعد که کسی را استخدام می‌کنید، قانون سه را دقیقاً مانند آنچه توضیح داده شد، اعمال کنید. وقتی یک بار آن را از ابتدا تا انتها انجام دهید، در آینده همواره از آن استفاده خواهید کرد.

- در این کتاب، یکی از مهم ترین عملکردهای مدیر یعنی توانایی انگیزه دادن به دیگران برای حداکثر کردن عملکرد را می آموزید. همچنین با روش استفاده از بهترین ایده های کشف شده در ۵۰ سال اخیر آشنا می شوید تا به افرادتان کمک کنید حداکثر توانشان را به کار گیرند.

در این کتاب به مطالب زیر پرداخته می شود:

- چهار عامل انگیزش
- استفاده از اصل پارتو
- خلق جادوی انگیزشی
- برگزاری جلسات طوفان ذهنی
- چرخه ها و تیم های کیفیت
- و ده ها نکته کاربردی دیگر

دوست عزیز سلام

شما در حال استفاده یکی از محصولات وب سایت آی-موفقیت هستید از آنجایی که برای تهیه و تولید این محصول زمان و هزینه زیادی صرف شده است وب سایت آی-موفقیت حق استفاده از محصولات را تنها به فردی می دهد که نسخه اصلی را از سایت ما تهیه و هزینه آن را پرداخت نموده اند و کلیه نسخه های کپی شده و استفاده آنها از لحاظ قانونی و شرعی حرام می باشد در صورتیکه تا کنون از نسخه کپی شده ای استفاده نموده اید جهت کسب رضایت صاحب اثر می توانید هزینه آن را از طریق صفحه محصولات در سایت واریز نمائید

برای دانلود نسخه کامل کتاب به سایت آی موفقیت مراجعه نمایید