

مدیریت

جادوی انگیزش

طرحی برای تقویت روحیه کارکنان

برایان تریسی

ترجمه صالح سپهری فر، مهدی شهساری



فر. مهدی شهیازی / طراح جلد و یونیفورم، حسن کریمزاده / صفحه‌آراء، مریم فتاحی / ناظر فنی،
انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ، شمارگان، اول، ۱۳۹۲، ۱۱۰۰ نسخه / شابک ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۰۶-۱۰-۵ /
لینوگرافی، نظره‌آیی / چاپ و صحافی: شاد رنگ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد
است / نشانی انتشارات و فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷-
تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴ - ۸۷۷۶۲۷۴ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

مقدمه مترجمان	۹
مقدمه	۱۱
فصل ۱: عامل ناشناخته	۱۷
فصل ۲: افراد مناسب را برگزینید	۲۳
فصل ۳: از همان ابتدا، سخت بگیرید	۲۹
فصل ۴: انتظارات مشخص خود را به صورت روشن بیان کنید	۳۵
فصل ۵: مدیریت مشارکتی پیش کنید	۴۱
فصل ۶: چهار عامل انگیزه بخش	۴۷
فصل ۷: پاداش، تایید و تقویت	۵۳
فصل ۸: مدیریت بر مبنای ارزش‌ها را نهاده کنید	۵۹
فصل ۹: مدیریت بر مبنای هدف	۶۵
فصل ۱۰: از مدیریت بر مبنای استثناء استفاده کنید	۷۱
فصل ۱۱: اصل پارتو را به کار گیرید	۷۵
فصل ۱۲: معلم باشید	۸۱
فصل ۱۳: به طور پیوسته به آموزش و رشد کارکنان خود بپردازید	۸۵
فصل ۱۴: بر بدون نقص بودن تاکید کنید	۹۱
فصل ۱۵: حلقه‌های کیفیت و گروه‌های کیفیت تشکیل دهید	۹۷
فصل ۱۶: به صورت منظم از طوفان ذهنی بهره بگیرید	۱۰۳
فصل ۱۷: راهنما شوید	۱۰۹
فصل ۱۸: الگوی کارکنان خود باشید	۱۱۵
فصل ۱۹: به حرف‌های کارکنان خود گوش بسپارید	۱۲۱
فصل ۲۰: دوستی را فراموش نکنید	۱۲۷
فصل ۲۱: جادویی انگیزشی به پا کنید	۱۳۳

مقدمه مترجمان

انگیزش کارکنان همیشه یکی از چالش‌های مهم پیش روی مدیران بوده است. کارکنان بی انگیزه تلاش کمی صرف کار خود می‌کنند، علاقه‌ای به حضور در محل کار ندارند و خلاصه اینکه کاری باکیفیت پایین ارائه می‌کنند. از سوی دیگر، کارکنان با انگیزه، خلاقیت و بهره‌وری بیشتری از خود نشان داده و امور سپرده شده را با علاقه بیشتری به انجام رسانده و در نهایت کار باکیفیتی به سازمان ارائه می‌کنند. همین تفاوت بوده که بسیاری از پژوهشگران را به فکر بررسی هر چه بیشتر رفتار این دو گروه و البته دستیابی به شیوه‌های موثر انگیزش بخشی سوق داده است.

با اینکه امروزه شیوه‌های متنوع و زیادی برای انگیزش بخشی به کارکنان در اختیار مدیران قرار دارد، اما نکته‌ای که نباید از آن غافل شد این است که انتخاب شیوه مناسب برای هر یک از افراد سازمان، باید بر مبنای شناخت از ویژگی‌های فردی وی باشد. انگیزش امری صلب و بیرونی نیست؛ بلکه به افکار، باورها، آرزوها و اهداف و خلاصه به درونی‌ترین حالات و تجربیات هر فرد بستگی دارد. از این روی، آشنایی با شیوه‌های موثر و ثابت شده انگیزش بخشی از یک سو و شناخت افراد فرد دست در سلسله مراتب سازمانی از سوی دیگر می‌تواند مدیران را در بهره‌گیری کارآمد از این شیوه‌ها و در

نهایت دستیابی به حداکثر بهره‌وری در سازمان یاری رساند.
این کتاب نخستین جلد از مجموعه‌ای پنج جلدی است که
توسط برایان تریسی به رشته تحریر در آمده است. برایان تریسی
در این کتاب‌ها، تجربیات و دانش حاصل از چند دهه کار و مطالعه
خویش را که در گذشته در قالب چندین کتاب به صورت پراکنده
بیان کرده بود این بار به شکلی متمرکز و البته کاربردی بیان می‌دارد.
در پایان بر خود لازم می‌دانیم از دوست بزرگوارمان جناب آقای
دکتر احمد محمدی که زحمت تهیه کتاب زبان اصلی را متقبل شدند
سپاس‌گزاری کنیم.

صالح سپهری‌فر، مهدی شهبازی

تایستان ۱۳۹۲

کارکنان سازمان، مکررترین و ارزشمندترین منابع آن هستند. دستیابی به بیشترین رشد، بهره‌وری، عملکرد، نیل به اهداف و نیز سودآوری هر سازمانی، به مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان آن سازمان بستگی دارد. در این کتاب، با یکی از کارکردهای اصلی مدیریت، یعنی توانایی انگیزه‌بخشی^۱ به کارکنان، برای به حداکثر رساندن عملکرد آن‌ها آشنا خواهید شد. با مطالعه این کتاب خواهید آموخت که چگونه برخی از بهترین اصول مدیریتی که در طول پنجاه سال گذشته به آن دست یافته‌ایم را به منظور توانمند ساختن کارکنان برای ارائه بیشترین بهره به سازمان خود بکار بندیم.

امروزه می‌دانیم انگیزه‌بخشی مستقیم و بیرونی به کارکنان یک سازمان، کاری ناممکن است. اما در مقابل می‌توانیم موانعی که سبب جلوگیری از انگیزه‌بخشی به خود می‌شود را از جلوی راهشان برداریم. خودانگیزه‌بخشی، کاراترین شکل ایجاد انگیزش است. شما به عنوان یک مدیر می‌توانید محیطی ایجاد کنید که این خودانگیزه‌بخشی به شکلی طبیعی و خودجوش ظاهر گردد.

موسسه رابرت هاف و همکاران^۲ به این نتیجه رسیدند که یک شخص معمولی، تنها حدود ۵۰ درصد از توانایی‌های حقیقی خود

را بروز می‌دهد. پنجاه درصد باقیمانده در ساعات کاری در قالب گفت‌وگوهای بی‌هدف با همکاران، وب‌گردی، دیر حاضر شدن در محل کار، ترک زودهنگام محل کار، زمان‌های استراحت طولانی و نیز انجام امور شخصی در طی ساعات کاری به هدر می‌رود.

یکی از دلایل این هدر رفتن وقت (که یکی از اصلی‌ترین دلایل هدر رفت مالی یک سازمان محسوب می‌شود) این است که کارکنان به اندازه کافی از انگیزه لازم برای پرداختن به کار خود انگیزه برخوردار نیستند، روی کار خود تمرکز نمی‌کنند، نیازی به انجام سریع کار نمی‌بینند و روش انجام درست و دقیق کار را نمی‌دانند. یک مدیر خوب باید به دنبال راهی برای جلوگیری از این هدر رفت زمان باشد.

بهره‌گیری از ۵۰ درصد استفاده نشده

شما به عنوان یک مدیر وظیفه دارید که این ۵۰ درصد استفاده نشده‌ای (که سازمان هزینه آن را می‌پردازد) را مد نظر قرار داده و این زمان و انرژی هدررفته را به سمت تولید و کار بیشتر هدایت کنید. هدف از هر کسب‌وکاری دستیابی به حداکثر نرخ بازده در سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده توسط سازمان است. سرمایه مالی بر حسب واحد دلار محاسبه می‌شود. اما سرمایه انسانی امری پیچیده‌تر بوده و دربردارنده انرژی ذهنی، هیجانی و جسمی هر یک از کارکنان است. وظیفه شما به عنوان مدیر این است که کارایی این سرمایه انسانی را به حداکثر رسانده و بر دستیابی به ارزشمندترین و مهم‌ترین نتایج ممکن برای سازمان تمرکز کنید.

با عوامل از بین برنده انگیزه مبارزه کنید

به طور کلی، دو عامل اصلی از بین برنده انگیزه در کار و زندگی وجود دارد. هر دوی این عوامل در دوران کودکی شکل می‌گیرند

و تا بزرگسالی همراه ما می ماند. این دو عامل را معمولاً عادت های منفی یا پاسخ های شرطی به محرک^۱ می نامند.

اولین عامل از بین برنده انگیزه، ترس است. ترس در حقیقت بزرگ ترین مانع در راه دستیابی به موفقیت در زندگی بزرگسالی است. انسان ها به خاطر سرزنش های ناخوشایندی که در دوران کودکی تجربه نموده اند، از اشتباه کردن و شکست خوردن در کار خود می هراسند. همین ترس است که آن ها را از ریسک کردن، داوطلب شدن برای به عهده گیری مسئولیت های جدید یا هر گونه پیشرفتی باز می دارد.

دومین عامل مهم از بین برنده انگیزه، هراس از طرد شدن^۲ است. این ترس از همان دوران کودکی و وقتی که پدر و مادر، عشق و علاقه خود را به صورت مشروط به او ارائه می دهند پدیدار می شود. بسیاری از والدین، دوست داشتن و حمایت خود از فرزندشان را مشروط به این می سازند که فرزندشان به ویژگی های خوب و البته مبهم و تعریف نشده ای دست یابند. همین سبب می شود فرد از همان دوران نسبت به نظرات، اظهار نظر ها، باز خورد دیگران و به ویژه رئیس خود در محیط کار، بیش از اندازه حساس شود.

ترس از مورد انتقاد و سرزنش واقع شدن و نیز ترس از محکوم شدن، همگی از پیامدهای همین ترس از طرد شدن است. مدیران متعارف آنانی هستند که هر یک از کارکنان خود را به صورت غیر مشروط می پذیرند و محیطی ایجاد می کنند که همه کارکنان آن ها از بودن در محیط کار و در کنار رئیس خود احساس امنیت داشته باشند.

ترس زدایی کنید

دلایل زیاد دیگری برای از بین رفتن انگیزه و عملکرد ضعیف وجود

دارد. اما این دو عاملی که بررسی کردیم، دلایل اصلی بازدارنده افراد از بروز تمام توانایی‌های خود است. سازمان‌ها و مدیران موفق آن‌هایی هستند که آگاهانه، این موانع را از بین می‌برند و بدین ترتیب شکست خوردن یا اشتباه کردن را به امری طبیعی در سازمان تبدیل می‌کنند. یک سازمان یا مدیر موفق، این نکته را برای کارکنان خود روشن می‌سازد که هیچ کس به خاطر اشتباه کردن طرد نخواهد شد، مورد سرزنش و بدرفتاری قرار نخواهد گرفت و تهدید به تلافی نمی‌شود. مدیران خوب محیطی ایجاد می‌کنند که در آن، افراد برای بروز بالاترین سطح توان خود احساس راحتی می‌کنند.

دابلیو. ادواردز دمنیگ^۱ که پدر مدیریت کیفیت جامع^۲ است، «زدودن ترس» را یکی از چهارده پیش‌شرط لازم ایجاد یک سازمان با عملکرد بالا برشمرده است. وقتی که ترس در میان نباشد، افراد با بیشترین توان خود به کار تولید می‌پردازند.

در این کتاب، با مجموعه‌ای از شیوه‌ها و فنون کاربردی و ثابت شده آشنا می‌شوید و می‌توانید از آن‌ها برای کاهش ترس از شکست یا طرد شدن، افزایش میل و رغبت برای آزمودن موارد جدید و نیز ایجاد حس خوب نسبت به خود در کارکنانتان استفاده کنید. به یاد داشته باشید که وقتی انسان‌ها حس خوبی در مورد خود داشته باشند، انگیزه لازم برای کار زیاد و موفقیت را نیز به دست خواهند آورد.

هر یک از ایده‌های مطرح شده در این کتاب، حاصل سال‌ها پژوهش و کار اجرایی است. گاهی به کارگیری تنها یکی از این ایده‌ها می‌تواند در مدت بسیار کوتاهی، یک محیط کاری معمولی را به محیطی ممتاز و با بهره‌وری بالا تبدیل کند.

عامل کلیدی

کیفیت رابطه بین مدیر و کارکنان، عامل کلیدی در انگیزش و به حداکثر رساندن میزان عملکرد هر سازمان است. کیفیت رابطه مدیر با افراد فرودست، در تماس‌ها و دیدارهای بین آن‌ها شکل گرفته و نمایان می‌شود. کیفیت این رابطه، عاملی مهم و تعیین‌کننده در میزان عملکرد، تربخشی، بهره‌وری، خروجی و سودآوری سازمان است. نحوه ارتباط این مدیر و زیردستانش، خواه مثبت و خواه منفی، تعیین‌کننده عملکرد فرد و سازمان در گذشته، حال و آینده خواهد بود.

وقتی رابطه بین مدیر با افراد زیردست، مثبت و حمایت‌گرا باشد، عملکرد بهره‌وری و خروجی این کارکنان به بالاترین میزان خود می‌رسد. اما اگر این رابطه به هر دلیلی منفی و تیره باشد، عملکرد و خروجی آن‌ها کاهش خواهد یافت. رابطه منفی با رئیس می‌تواند سبب ایجاد ترس، دزدگی و ناامیدی شود.

مطالب مطرح شده در این کتاب به بهبود کیفیت رابطه مدیر و کارکنان و اوقاتی که مدیر با کارکنان خود دیدار می‌کند و با آن‌ها در تماس است متمرکز خواهد بود. در هر جایگاه و مرتبه‌ای که هستید، باید بدانید هر کاری که برای بهبود این رابطه انجام می‌دهید، به بهبود کیفیت زندگی شغلی شما خواهد انجامید.

آلبرت انیشتین^۱ در جایی گفته بود: «اگر حرکتی روی ندهد، هیچ اتفاقی نیز روی نخواهد داد». عین همین مسئله در مورد ما انسان‌ها نیز صادق است. اگر حرکتی از خود نداشته باشیم، هیچ چیزی روی نخواهد داد. هیچ یک از ایده‌های مطرح شده در این کتاب ارزشی نخواهند داشت، مگر این که آن‌ها را ترجیحاً هر چه زودتر به کار بندیم.

مدیران موفق به شدت عمل‌گرا هستند. وقتی ایده خوبی را

می‌شنوند، به سرعت به سراغ اجرایی کردن آن می‌روند. به همین دلیل اگر در حین خواندن این کتاب، مطلبی آموختید که فکر می‌کنید می‌تواند به شما کمک کند انگیزه بیشتری در کارکنان خود به وجود آورید، درنگ نکنید و همان روز آن را اجرا کنید. بی‌شک از دیدن نتایج آن شگفت‌زده خواهید شد.