

مجموعه مدیر حرفه‌ای ۵/

عملکرد حرفه‌ای

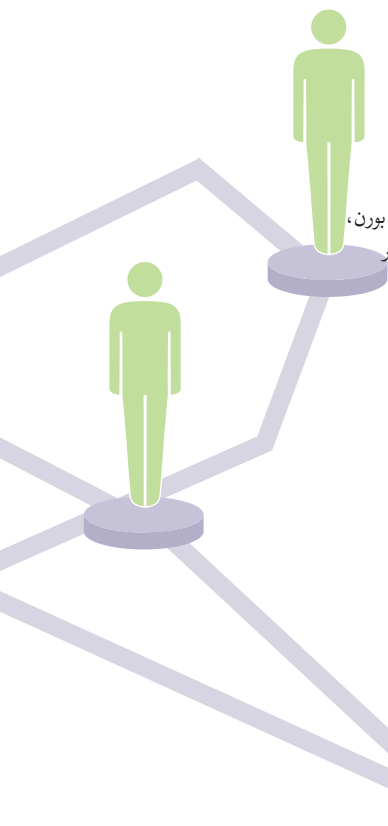
مایک بورن، پیپا بورن
محمدعلی معین‌فر



عملکرد حرفه‌ای

نویسندگان: مایکل بورن، پپیپا بورن
مترجم: محمدعلی معین فر
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
صفحه آرا: داریوش گل سرخی، وهب رامزی
چاپ اول: زمستان ۱۳۹۵
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸
شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۳-۹
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

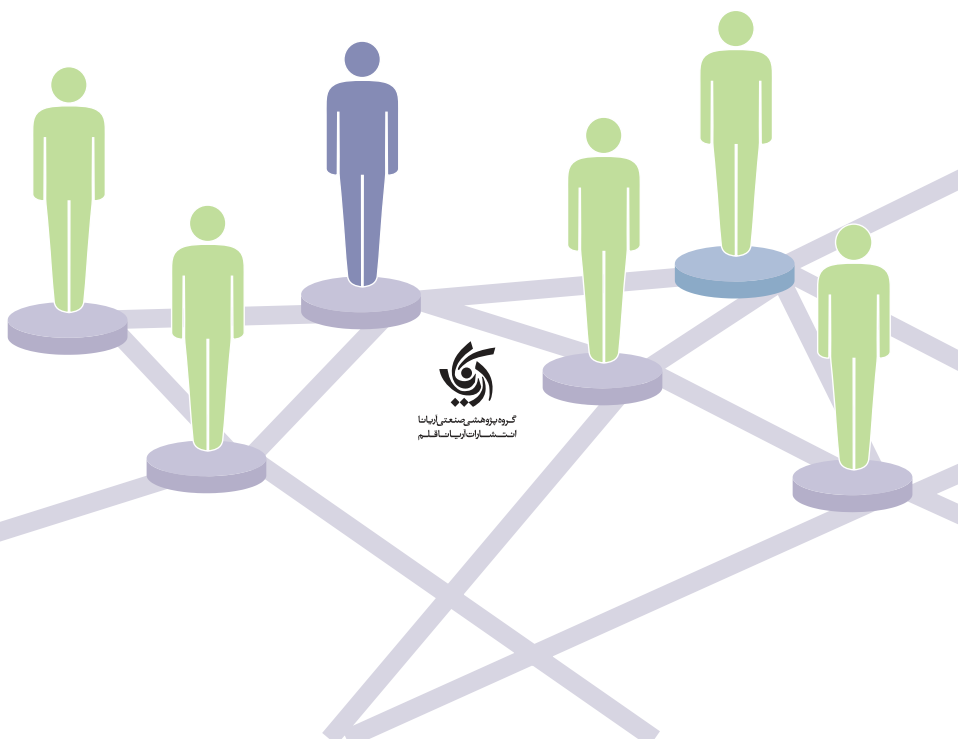
همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر، به هر شکل، بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

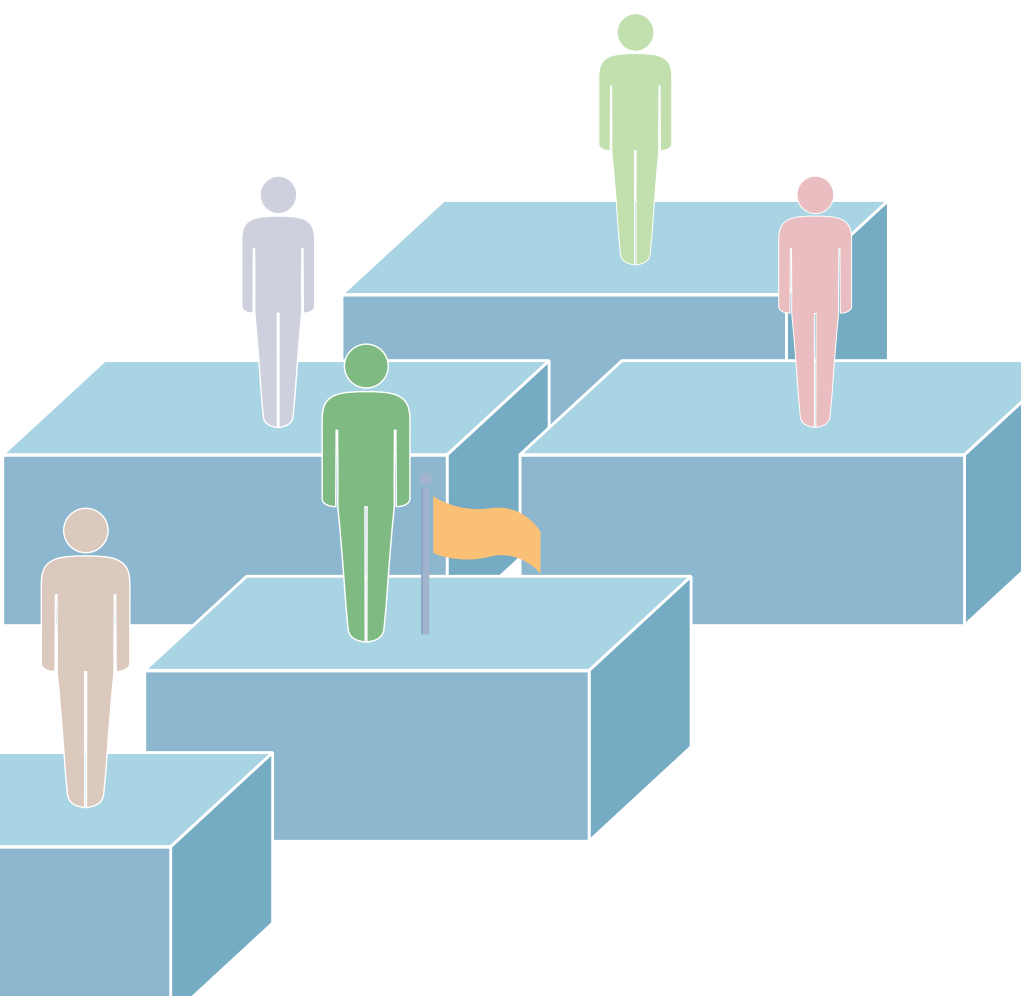


سرشناسه: بورن، مایک، Bourne, Mike
عنوان و نام پدیدآور: عملکرد حرفه‌ای / نویسندگان: مایکل بورن، پپیپا بورن،
مترجم: محمدعلی معین فر؛ ویراستار: لیلانی فر
مشخصات نشر: تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری: ۱۳۶ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار
فروست: مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای
شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸
شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۳-۹
یادداشت (عنوان اصلی): Achieving High Performance, 2015
شناسه افزوده: معین فر، محمدعلی، ۱۳۵۹ - ، مترجم
شناسه افزوده: نبی فر، لیلا، ۱۳۵۲ - ، ویراستار
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ع ۹۲/۲/۳۸ HD
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۵۴۵۵۴۴

مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای

عملکرد حرفه‌ای

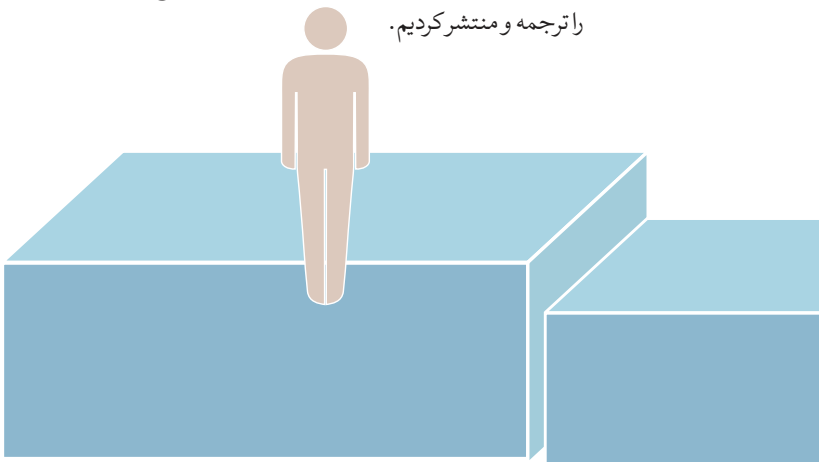




سخن ناشر

اگر مدت‌هاست مدیریت و اداره سازمان یا کسب‌وکاری بر عهده شماست یا به‌تازگی این وظیفه را بر عهده گرفته‌اید، به احتمال زیاد، با مسائلی مواجه شده‌اید که چه‌بسا در سمت‌های پیشین کمتر با آنها روبه‌رو بوده‌اید یا چندان برایتان اهمیت نداشته‌اند. ممکن است در حوزه تخصصی خود، فردی حرفه‌ای و کارآزموده باشید، اما در مقام مدیر و رهبر به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کنید که شاید، در نگاه اول، به نظرتان بیاید به‌طور طبیعی از آن فنون و مهارت‌ها و دانش مربوط به آنها به‌قدر لازم، و حتی کافی، برخوردارید؛ اما وقتی با چالش ارائه سخنرانی - آن هم با اسلاید - در جمع مدیران دیگر، یا مذاکره برای منفعتی حیاتی برای سازمان و همکارانتان، یا رهبری اعضای تیمتان و برقراری ارتباط مؤثر با آنها مواجه می‌شوید، به خودتان می‌آیید و پی می‌برید که آموختن دانش و کسب مهارت در این زمینه‌ها نه تنها مهم بلکه واجب‌اند. این آگاهی، احتمالاً، شما را به این نتیجه می‌رساند که برای دستیابی به تحول و تعالی حرفه‌ای، دانش و مهارت‌های تخصصی به‌روزی که دارید لازم هست اما، برای رسیدن به موفقیت، کافی نیست؛ شما به مهارت‌هایی ضروری و پایه‌ای نیاز دارید تا به «مدیر حرفه‌ای» تبدیل شوید.

انتشارات آریانا قلم طی این چند سال، با انتشار کتاب‌های برتر در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و مدیریت، ارتباط خوبی با مخاطبان خود برقرار کرده است، که عمده‌تاً از مدیران سازمان‌های گوناگون و کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپا هستند. آریانا قلم بارها با این تقاضای مخاطبان خود نیز روبه‌رو بوده است که کتاب‌هایی کاربردی درباره مهارت‌های ضروری در مدیریت و رهبری منتشر کنند تا کسب چنین مهارت‌هایی برای مدیران تسهیل شود. در پاسخ‌گویی به این نیاز، کتاب‌های مختلفی را بررسی کردیم، و در نهایت ۶ مجلد را از مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای - که انتشارات معتبر بین‌المللی دورلینگ کیندرزلی (دی‌کی) آن را منتشر کرده است - انتخاب و، با مطلع ساختن ناشر اصلی، آنها را ترجمه و منتشر کردیم.



مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای آریانا قلم شامل این کتاب‌هاست:

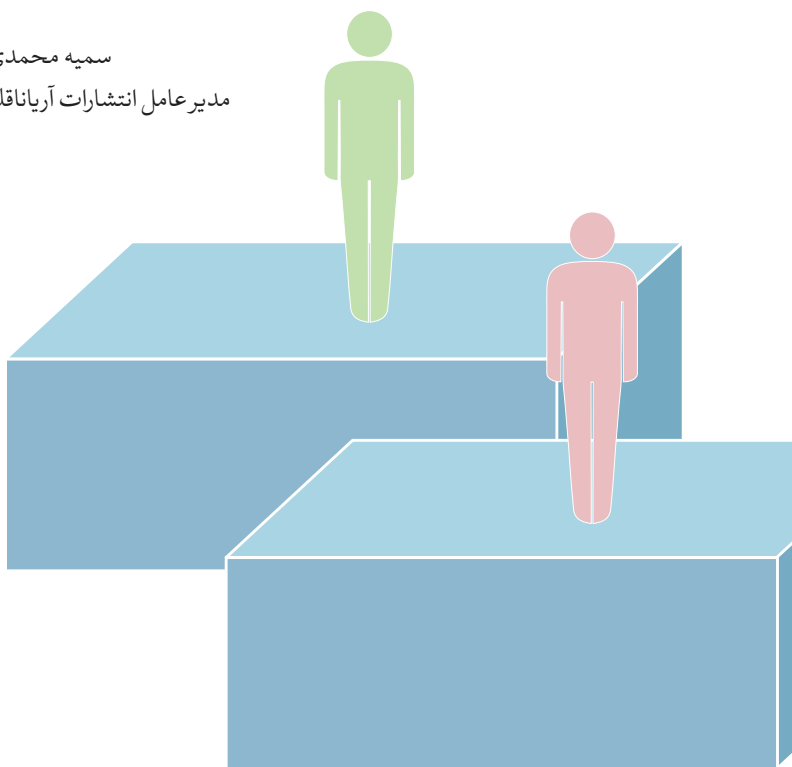
- ارتباطات حرفه‌ای
- مذاکره حرفه‌ای
- ارائه حرفه‌ای
- اخلاق حرفه‌ای
- عملکرد حرفه‌ای
- رهبر حرفه‌ای

نویسندگان این کتاب‌ها، که از متخصصان و افراد حرفه‌ای در هریک از این حوزه‌ها هستند، سعی کرده‌اند این مطالب را در نهایت سادگی و روانی و البته، مختصر و مفید به خواننده منتقل کنند، و انتشارات دی‌کی هم سعی کرده است با استفاده از هنر طراحی به یادگیری هرچه بیشتر این مهارت‌ها و یادسازی آنها کمک کند؛ ما نیز در آریانا قلم کوشیده‌ایم همین سبک و شیوه طراحی را حفظ کنیم. امیدواریم این کتاب‌ها راهنمای کاربردی برای تمامی مدیران و کارشناسانی باشند که در مسیر حرفه‌ای شدن قدم گذاشته‌اند.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از تمامی دوستان و همکارانی که در ترجمه، ویرایش، طراحی، و تولید این کتاب‌ها همراه آریانا قلم بوده‌اند سپاسگزاری کنم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



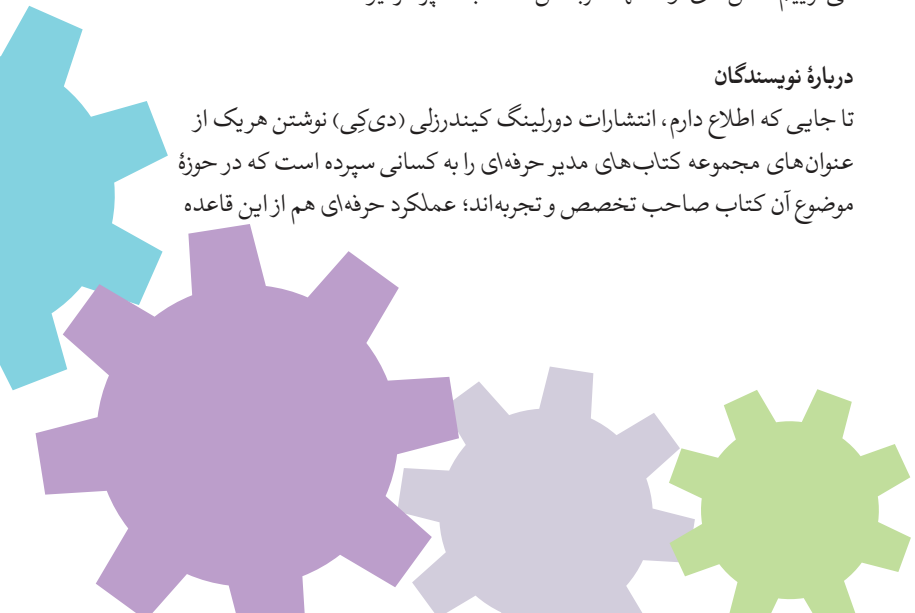
پیشگفتار مترجم

درباره ترجمه

زبان کتاب اصلی ساده و بی‌پیرایه است، و نویسندگان تلاش کرده‌اند مطالب خود را، تا حد امکان، موجز بیان کنند. در ترجمه، تلاش کرده‌ام سادگی و بی‌پیرایگی را حفظ کنم و ایجاز را، تا جایی که مخل نشود، نگه دارم. از هر چیز مهم‌تر برایم این بود که متن ترجمه خوشگوار باشد و خواننده فارسی‌زبان آن را راحت بخواند و بفهمد؛ از این رو، نگذاشتم فشرده‌گی متن اصلی دستم را در ترجمه ببندد. اگر اصطلاح یا کلمه یا اسمی خاص در متن اصلی بود که فکر می‌کردم شاید خواننده میانه‌حال آن را درنیابد، برایش پانویست توضیحی دادم (متن اصلی هیچ پانویست یا پی‌نوشتی نداشت). هر جا دستم باز بود، تلاش کردم از واژه‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی در معادل‌گذاری استفاده کنم، مثلاً، از رایانامه در برابر email یا از وبگاه در برابر website. نکته آخری که درباره ترجمه می‌خواهم با خواننده در میان بگذارم مربوط می‌شود به عبارت کلیدی‌ای که کل کتاب حول محور آن می‌چرخد (و، البته، در عنوان انگلیسی کتاب نیز هست): high performance. من معادل «عملکرد پرثمر» را در برابر آن اختیار کرده‌ام، و براین باورم که معادل «عملکرد بالا» – برای نهاده رایجی که اینجا و آنجا می‌خوانیم و می‌شنویم – معنای محصلی ندارد. به اختصار توضیح اینکه فرض کنید کسی کاری را انجام می‌دهد؛ اگر تلاش‌هایش حاصلی داشته باشد، می‌گوییم عملکردش ثمربخش بوده است. حالا فرض کنید همان شخص، با به کار گرفتن سازوکاری، همان کار را سریع‌تر و با کوششی کمتر انجام بدهد، آن وقت می‌گوییم تلاش‌های او نه تنها ثمربخش است بلکه پرثمر نیز هست.

درباره نویسندگان

تا جایی که اطلاع دارم، انتشارات دورلینگ کیندرزلی (دی‌کی) نوشتن هریک از عنوان‌های مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای را به کسانی سپرده است که در حوزه موضوع آن کتاب صاحب تخصص و تجربه‌اند؛ عملکرد حرفه‌ای هم از این قاعده



مستثنا نبوده است: مایک (مایکل) بورن و پیپا (فیلیپا) بورن، نویسندگان این مجلد، از متخصصان حوزه عملکردند. آقای بورن دانش آموخته مقطع دکتری از دانشگاه کمبریج، و تخصص او طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمانهاست. او استاد نوآوری در عملکرد کسب و کار و مدیریت فرایند در دانشکده مدیریت کرانفیلد^۱، در انگلستان، است. خانم بورن دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد در مدیریت کسب و کار از دانشگاه آستون^۲ انگلستان است. او، درباره کسب و کار، کتاب و مقاله می‌نویسد، و حوزه‌های علاقه‌مندی او عبارت‌اند از ارتباط بین مدیریت عملکرد و چارچوب‌های ارزیابی، و مسئله انسان و بعد فرهنگی در ایجاد سازمان‌های موفق. آقا و خانم بورن چند کتاب درباره عملکرد نوشته‌اند که شناخته شده‌ترین آنها راهنمای مدیریت عملکرد شرکت (وایلی، ۲۰۱۱) است.^۳

قدردانی

در حین ترجمه و پس‌از آن، کسانی مرا یاری کردند، که صمیمانه سپاسگزار ایشانم: خانم سمیه محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، که با تدبیر و حمایت و شکیبایی ایشان کار آغاز و انجام شد؛ خانم زهرا مقدس قهفرخی، که از نظرهای راهگشای ایشان، به‌ویژه، در ترجمه فصل‌های سوم و چهارم استفاده کردم؛ خانم فاطمه میرشفیعی، که ترجمه فصل سوم را از روی فایل صوتی تایپ کردند؛ خانم لیلا نبی‌فر، سرویراستار مدقق انتشارات آریانا قلم، که با نظرهای همه جانبه نگرانه خود به تنقیح متن ترجمه کمک شایانی کردند؛ و همه آماده‌سازان دیگری که در زنجیره چاپ و نشر این اثر همکاری کرده‌اند.

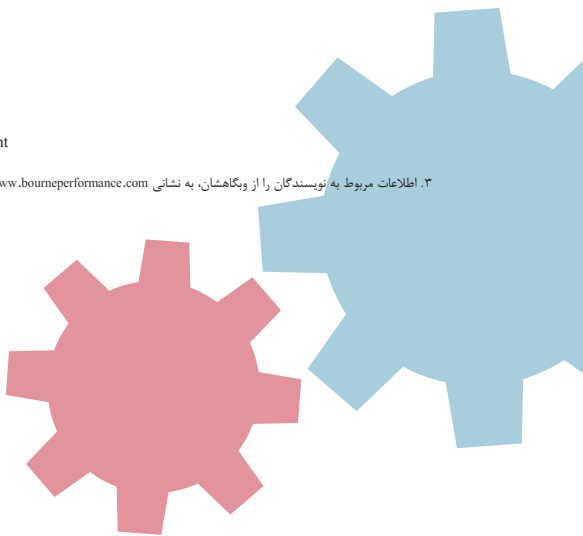
محمدعلی معین‌فر

بهمن ۱۳۹۵

1. Cranfield School of Management

2. Aston University

۳. اطلاعات مربوط به نویسندگان را از وبگاهشان، به نشانی www.bourneperformance.com، برداشته‌ام.



فهرست

پیشگفتار

۱۱

فصل ۱

شناخت خود

۱۲

نگریستن به درون از بیرون

۱۴

هدف‌گذاری

۱۸

تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های خود

۲۲

ساختن و پرداختن برنداتان

۲۶

برنامه‌ریزی برای آینده

۳۰

فصل ۲

ارتقای مهارت‌ها

۳۶

مدیریت کردن زمان

۳۸

حضور یافتن در جلسه‌ها

۴۶

برعهده گرفتن ریاست جلسه

۵۰

مذاکره کردن

۵۴

طرز برخورد با افراد مشکل‌ساز

۶۲

سخنرانی کردن و ارائه مطلب

۶۶

فصل ۳

اثربخش‌تر شدن

۷۴

خواندن و به‌خاطر آوردن

۷۶

خلاق بودن

۸۰

اعتماد به نفس داشتن

۸۴

تصمیم گرفتن

۸۸

«نه» گفتن

۹۸

ارتباط موفقیت‌آمیز برقرار کردن

۱۰۲

گوش دادن اثربخش

۱۰۶

فصل ۴

موفق شدن

۱۱۰

قرار گرفتن در جایگاه رهبر

۱۱۲

موفق شدن در مقام مدیر

۱۱۴

ساختن شبکه‌های کاری

۱۱۶

کار کردن با راهنما

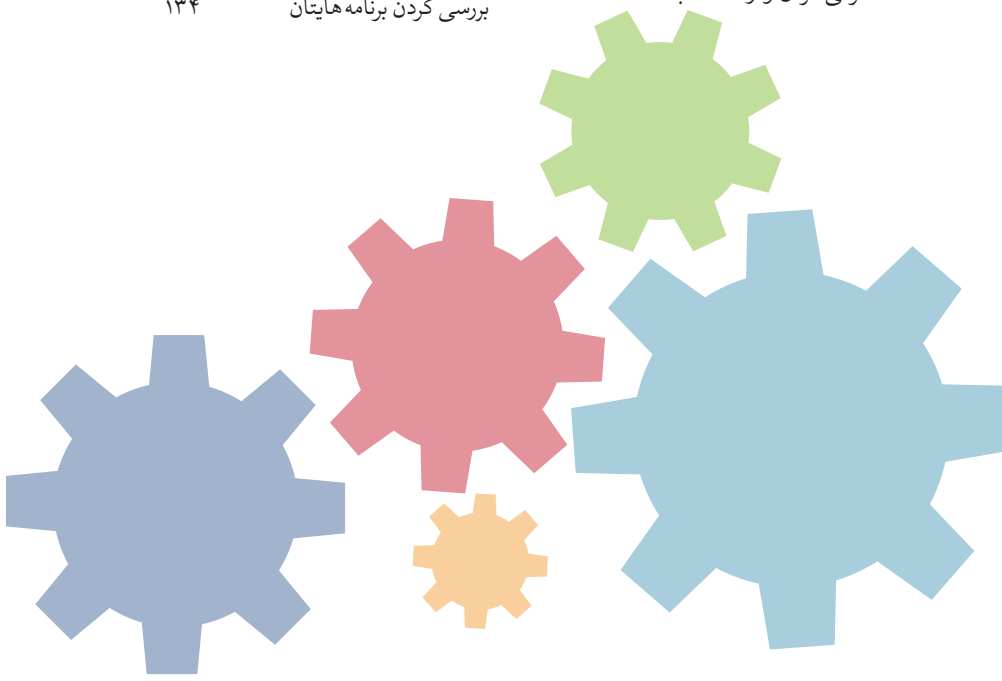
۱۲۴

پیشرفت کردن

۱۲۸

بررسی کردن برنامه‌هایتان

۱۳۴





پیشگفتار

برای دست یافتن به تعالی در کار، فقط یک راهکار وجود ندارد. نیل به عملکرد پرثمر حاصل مجموعه‌ای از شناخت هاست: شناخت خود و درک قوت‌ها و ضعف‌ها، آگاهی به آنچه می‌خواهید به آن دست یابید، و اطمینان از اینکه در محیطی قرار گرفته‌اید که کار کردن در آن برایتان لذت بخش است و آن قدر آزادی عمل دارید تا به آنچه می‌خواهید دست پیدا کنید. کتاب عملکرد حرفه‌ای ابزارهایی را که برای پرداختن به این موضوع‌ها نیاز دارید در اختیارتان می‌گذارد تا در آنچه انجام می‌دهید کامیاب‌تر شوید.

راه شما به سوی پیشرفت از شناختن خودتان آغاز می‌شود. هرچه درک کامل‌تری از خود داشته باشید، خاطر جمع‌ترین راه را می‌پیمایید. با شناختن نقاط قوت خود و بهره گرفتن از آنها احتمال موفقیتتان در کوشش‌هایی که می‌کنید بیشتر می‌شود. مسلماً هر کس نیاز دارد، در زمینه‌ای که انتخاب کرده است، مهارت‌ها و دانشش را بیشتر کند. فرقی نمی‌کند که کارتان چیست و کجا کار می‌کنید، در هر صورت به برخی از این مهارت‌ها همواره نیاز دارید، مثل مهارت مدیریت زمان و مهارت ارائه مطالب^۱. این مهارت‌ها مثل ابزارهایی در کیف ابزار شماست، و راه فراگیری و پختگی در آنها تمرین است.

برای اینکه در کارتان اثربخش‌تر شوید، لازم است خلاقیت به خرج دهید و از خود مطمئن باشید، با دقت ارتباط برقرار کنید و به دیگران گوش دهید، و تصمیم‌هایی بگیرید که دشوارند. اگر بتوانید بر این مهارت‌ها — که گاهی حتی توصیفشان هم ناممکن می‌نماید — تسلط یابید، آن وقت قادرید که، به معنای واقعی کلمه، خود را از دیگران متمایز کنید. کلام آخر اینکه دستیابی به عملکرد پرثمر یعنی اینکه مهارت‌های بیشتری در زمینه‌های مدیریت و رهبری کسب کنید، افق‌های فکری خویش را بسط دهید، و از آنچه دیگران می‌توانند به شما عرضه کنند بهره ببرید.

شناخت خود

برای آنکه هم در زندگی و هم در کارتان موفق شوید، باید خود را خوب بشناسید. ضعف‌ها و قوت‌هایتان کدام است؟ از چه چیزهایی لذت می‌برید؟ واقعاً به چه چیزی می‌خواهید دست یابید؟ با تعمق درباره ویژگی‌هایتان و تأمل درباره درک و شناختی که دیگران از شما دارند و تحلیل اینها، می‌توانید دست به کار شوید و برای رشد و تحول فردی خود و دست یافتن به اوج موفقیت برنامه‌ای بریزید.

فصل اول

۱۴ / نگریستن به درون از بیرون

۱۸ / هدف‌گذاری

۲۲ / تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های خود

۲۶ / ساختن و پرداختن برندگان

۳۰ / برنامه‌ریزی برای آینده

نگریستن به درون از بیرون

درکی که دیگران از شما دارند چه بسا در تعارض چشمگیری با برداشت شما از خودتان باشد. آگاه شدن به طرز تلقی دیگران از شما مؤلفه‌ای مهم در شناخت خود است و کمک می‌کند تا رفتارتان را تعدیل کنید و از فرصت‌هایی بهره بگیرید که احتمالاً پیش‌تر از دستشان می‌دادید.

جُستن جلوه‌ای نو

ممکن است احساس کنید که از اعتماد به نفس بی‌نصیبید یا اینکه بیش از حد کم حرفید، اما دیگران چه بسا شما را انسانی اساساً معتمد و شریف و عاقل ببینند. برعکس، ممکن است خود را فردی با اعتماد به نفس توصیف کنید که حرفش را بی‌پرده می‌گوید، درحالی‌که دیگران شما



را شخصی ببینند که پرخاشجوست و به همین دلیل، در پروژه هایشان شما را به کار نگیرند. برداشت هایی که دیگران از شما دارند مهم است زیرا این برداشت ها بر طرز برخورد آنها با شما تأثیر می گذارد. منظور این نیست که شما باید همیشه هدفتان این باشد که دیگران را راضی یا شخصیتتان را عوض کنید، بلکه مراد این است که با آگاهی از طرز نگاه دیگران به خود، قادر می شوید حالات و نشانه های رفتاری ای را که از خود بروز می دهید اصلاح کنید.

در یک نظرسنجی

۳۳٪

کارفرمایان اعلام کردند که فقط طی

۹۰ ثانیه تصمیم می گیرند که آیا

متقاضی را استخدام بکنند یا نه

زیردره بین

آزمون روان سنجی

آزمون های روان سنجی، مانند پرسشنامه پیکارد-مایرز-بریگز^۱، رهیافت علمی تری در باب خودشناسی فراهم می کنند. هدف این آزمون ها بررسی شخصیت فرد و تلاش برای به دست دادن مشخصه های محیطی است که فرد می تواند در آن رشد کند. آزمون شخصیت مایرز-بریگز بر اساس چهار عامل دوگانه افراد را می سنجد و دسته بندی می کند:

- برون گرایی و درون گرایی
- حس و شهود
- اندیشه ورزی و احساس
- قضاوت و ادراک

هیچ یک از ویژگی های شخصیتی پیش گفته عیب یا نقص نیست. با وجود این، اگر شما مثلاً در طیف «اندیشه ورزی» در بالاترین حد قرار گرفته باشید، هنگام تصمیم گیری احتمالاً به احساسات دیگران بی اعتناییید، یا اگر مثلاً شخصی «ادراکی» باشید، و نه «قضاوت ورز»، شاید لازم باشد که هدف ها و مهلت های بیشتری برای خودتان تعیین کنید.

۱. سنخ نمای مایرز-بریگز پرسشنامه ای است که دو پژوهشگر و نظریه پرداز شخصیت به نام های کاترین کوک بریگز (۱۸۷۵-۱۹۶۸) و ایزابل بریگز مایرز (۱۸۹۷-۱۹۸۰)، اهل ایالات متحده آمریکا، تهیه کرده اند. هدف این پرسشنامه شناخت و سنجش شخصیت فرد، نگاه او به محیط و مسئله تصمیم گیری، و درک آواز اولویت ها و پسند های شخصی اش است، که آگاهی به اینها می تواند زمینه ساز دستیابی فرد به رضایت شغلی و برقراری ارتباط بهتر با دیگرانی باشد که پسند های متفاوتی با او دارند.

یافتن پاسخ

پرس وجو یگانه راه پی بردن به طرز تلقی دیگران از شماست. بسیاری از شرکت های بین المللی از فرایندی به نام «بازخورد ۳۶۰ درجه» استفاده می کنند، که راهکاری است رسمی برای گرفتن نظر همکاران، کارکنان، و رؤسا. از این روش اغلب برای پرورش تیم های مدیریت ارشد استفاده می کنند؛ باوجوداین، شما می توانید درباره خودتان از فرایندی مشابه اما در مقیاسی کوچک تر بهره بگیرید.

نزد افرادی بروید که شما را در نقش های گوناگونتان دیده اند — مثلاً شریک تجاری تان، همکارانی که از نظر مدیریتی باهم در یک سطح قرار دارید، مدیر مستقیمتان، برخی از تأمین کنندگان و مشتریانان، و چند تن از دوستانتان. به این فکر کنید که بهترین روش برای پرسیدن سؤال ها چیست: مزیت پرسشنامه در برخورداری از همسانی درونی (ثبات) است، حال آنکه در مصاحبه حضوری برنامه ریزی شده،^۱ پاسخ دهنده از فرصت توضیح و تفصیل برخوردار است؛ با وجود این برتری، چه بسا مصاحبه مانع از این شود که پاسخ دهنده پاسخ های صادقانه



۱. structured face-to-face interviews: روشی برای گردآوری اطلاعات که در آن، مصاحبه کننده معمولاً کنترل بیشتری بر فرایند مصاحبه دارد. در این روش، مصاحبه کننده از پیش پرسش ها را به دقت تهیه می کند و در طی مصاحبه آنها را به ترتیب و با بیانی یکسان از مصاحبه شوندگان می پرسد.

بدهد. وقتی که پرسشنامه را آماده می‌کنید، به یاد داشته باشید که پرسش‌ها باید کوتاه و روشن باشند، و باید پرسش‌هایی را در پرسشنامه بگنجانید که دانستن جوابشان واقعاً برایتان مهم است، مثلاً:

- به نظر شما، اعتماد به نفسم چطور است؟
- آیا خوش برخوردم؟
- در برقراری ارتباط، آیا منظورم را به روشنی تفهیم می‌کنم؟

بهره بردن از بازخورد

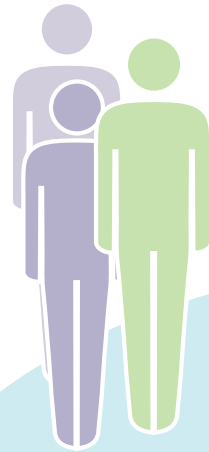
فرایند دریافت بازخورد نتیجه‌ای کامل و قطعی درباره‌ی نظر دیگران راجع به شما برایتان فراهم نمی‌کند، اما قدر مسلم شما را به بینش و شناخت ارزشمندی می‌رساند. اگر بخواهید به بازخوردها سیاه و سفید نگاه کنید و آنها را بی‌چون و چرا بپذیرید، قطعاً فقط روی انتقادهای تمرکز می‌کنید. پس باید برای بازخوردهای مثبت هم ارزش قائل شوید و روی آنها نیز تعمق کنید و از آنها در برنامه‌ریزی آینده‌تان فایده ببرید.



توصیه

تأثیری تحسین برانگیز بگذارید

در چند ثانیه‌ی آغازین ملاقات نخست ما با هرکسی، و مبتنی بر نشانه‌هایی که ذهن نیمه‌هشیار^۱ ما دریافت می‌کند، نظر ما درباره‌ی آن شخص شکل می‌گیرد و این برداشت چه بسا مدت‌ها تغییرناپذیر بماند. درباره‌ی همه‌ی نشانه‌های بصری‌ای که از خود بروز می‌دهید و نیز حالت و آهنگی که در کلامتان به کار می‌گیرید واقعاً تأمل کنید. خیلی اوقات، اینها می‌توانند از آنچه بر زبان می‌آورید مهم‌تر باشند.



۱. Subconscious cues: به نشانه‌های ارتباطی غیرکلامی، مانند حالات نگاه و صورت، اطلاق می‌شود که انسان آنها را غالباً ناخودآگاهانه و غیرارادی از خود بروز می‌دهد و مخاطب نیز ناخودآگاهانه این نشانه‌ها را پردازش و معنی آنها را درک می‌کند. برای مثال، وقتی انسان هیجان‌زده یا شیفته‌ی کسی از جنس مخالف می‌شود، مردمک‌های چشمانش گشاد می‌شوند.

هدف‌گذاری

بخش بزرگی از زندگی شما را کار به خود اختصاص می‌دهد؛ از این رو، رضایت شغلی مهم است. کسب رضایت شغلی لزوماً به معنی عوض کردن شغلان نیست؛ شاید فقط لازم باشد مسئولیت‌ها و وظایفی را که در سمت کنونی دارید گسترش دهید^۱ تا رضایت شغلی حاصل شود. آگاهی به آنچه انجام دادنش را دوست دارید و دانستن آنچه در پی دستیابی به آنید کمک‌تان می‌کند تا تشخیص دهید که آیا شغل مناسبی را اختیار کرده‌اید یا نه. اگر شغلی که دارید مناسب‌تان باشد، آن وقت احتمال موفقیت‌تان در آنچه انجام می‌دهید بیشتر می‌شود.



توصیه

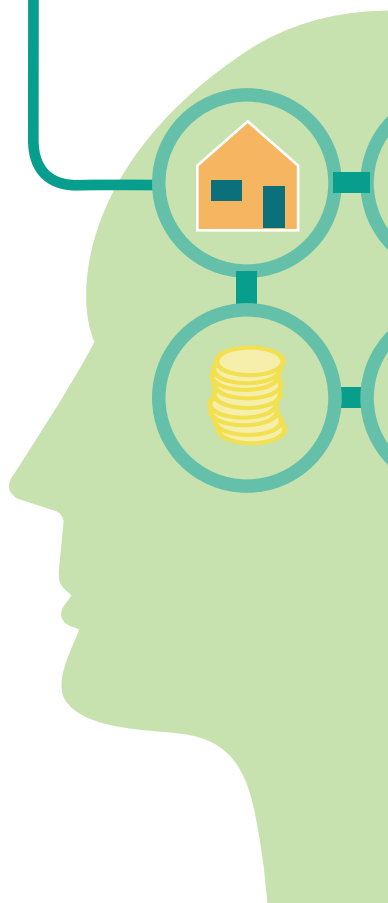
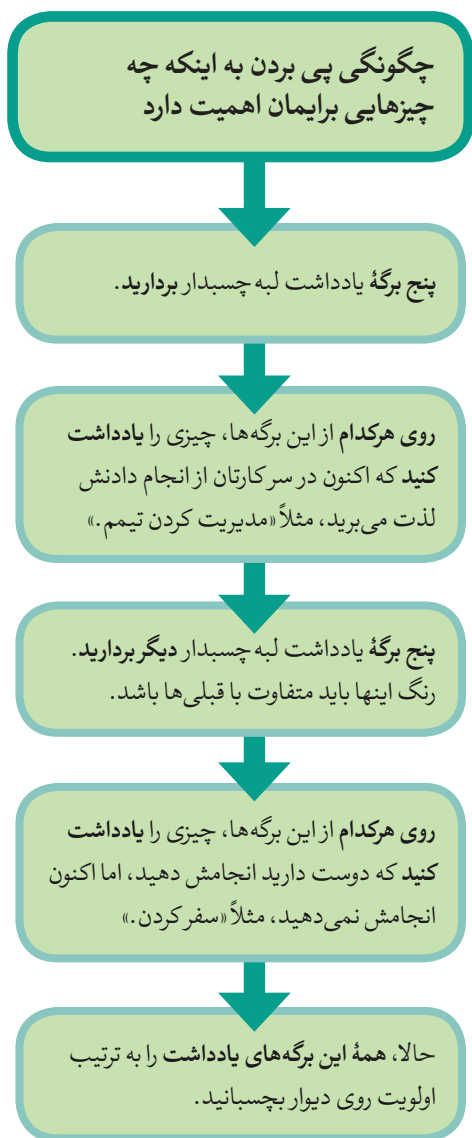
بلندپرواز باشید

به کمتر از فتح قله‌ها فکر نکنید — مهم است که پیش از واقعیت‌سنجی، نخست خیال‌پردازی کنید.

۸۵٪

افرادی که در یک
نظرسنجی شرکت کرده
بودند اذعان کردند که
در زندگی هدفی ندارند

۱. job enlargement: روشی است برای ایجاد انگیزه در کارکنان. در این روش، وظیفه‌های جدیدی را که به شغل کنونی کارکنان مربوط‌اند به وظایف پیشنهادی می‌افزایند، که به شغل تنوع می‌بخشد.



دارد...

کتاب **عملکرد حرفه‌ای** و یا سفارش
انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.Aryana.ir

PERF
OR
MANCE

Achieving High Performance

Mike Bourne, Pippa Bourne

۲۰٪ از افراد هدف‌های خود را
برای سال جدید می‌نویسند؛
احتمال رسیدن این افراد به
هدف‌هایشان ۱۰ برابر کسانی است
که هدف‌های خود را نمی‌نویسند.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



9 786007 677339