

# ایجاد انگیزه مطابق خلق و خوی کارکنان



ترجمه: بهروز لاری سمنانی

چه خوب بود اگر می توانستیم برای ایجاد انگیزه در کارکنان، یک دستورالعمل واحد تجویز می کردیم، اما چنین نیست. افراد به وسیله عوامل متفاوت انگیزه پیدا می کنند. آنچه که باعث پیشرفت یک فرد می شود ممکن است هیچ تاثیری بر کوششهای دیگری نداشته باشد.

متأسفانه اکثر مدیران تمایل دارند افراد را با تواناییهای خاصی که مورد نظرشان است بشناسند. آنهایی که به سرعت عمل خود افتخار می کنند ارزش زیادی برای سرعت قائل هستند و متناسب با آن به کارکنان پاداش می دهند. اما این نگرش می تواند باعث شود کارکنان ارزشمند، خود را کم ارزش بپندارند.

مدیران باید مراقب باشند تمایلات شخصی خود را به کارکنان تحمیل نکنند و در عوض به یافتن اهداف کلی و جزئی سازمان بپردازند، ارزشها و نیازهای کارکنان را تشخیص دهند، و پاداش مناسبی برای آنها در نظر بگیرند.

## شناخت مدیران

تحقیقات نشان می دهد امروزه کارکنان به اولین تشخیص مدیر در قبال خودشان اهمیت می دهند.

اگر شناخت فوراً بعد از رفتار مطلوب یک فرد صورت گیرد تاثیر بسیار بیشتری دارد تا اینکه با تاخیر انجام شود. اما اگر کارکنان تصور کنند ستایش مدیر صادقانه نبوده، احساس می کنند آلت دست شده اند.

همچنین مدیران لازم است به هنگام تحسین، از کلی گویی دوری کنند. وقتی جزئیات یک موفقیت کاملاً تشریح شود، کارکنان متوجه می شوند چه چیزهای به خصوصی را بهتر است انجام دهند. سرانجام اینکه مدیران لازم است به هنگام ستایش، صریح باشند. آنها نباید تقدیر خود را با کلامی انتقادآمیز ضایع کنند.

این موارد، اعمال را به سوی عملکرد مطلوب سوق می دهد. اگر شناخت با توجه به شخصیت فرد صورت گیرد می تواند موثرتر باشد.

## خلق و خوی؛ اساس شخصیت

برای درک نوع شخصیت می توان به خلق و خوی شخص یعنی ترکیب طبیعت و احساسات خاص او توجه کرد. در حال حاضر خلق و خوی را هسته شخصیت می شناسند. از قرنهای پیش، چهار حالت متمایز، شناخته و توصیف شده است. ما آنها را به محافظ، استراتژیست، تکرو و نیروبخش طبقه بندی می کنیم.

درک الگوی اساسی خلق و خوی می تواند دانش ما را درباره نیازها و قابلیت های طبیعی که از عوامل پیشرفت شخص هستند افزایش دهد. با این آگاهی، بهتر می توان به هر فرد انگیزه داد.

## محافظ (PRESERVER)

محافظ، تصمیمات را بر نظرات، واقعیات را بر تصورات و نظم را بر انعطاف ترجیح می دهد. فعالیتهای روزمره فرد محافظ از مسئولیت، تعهد و وظیفه نشأت می گیرد. او بسیار مراقب اشیاء است تا وضعیت ثبات خود را حفظ کند.

محافظ ممکن است به پیروی از آداب و رسوم بازرگانی موجود بدون هیچ سوالی راضی باشد. آنچه که دیگران اطاعت کورکورانه می نامند، او آن را تسحق صادقانه سیاستها، رویه ها و برنامه های سازمان تلقی می کند.

او مایل است بر موضوعهای جاری تمرکز کند اما از تجربیات گذشته نیز برای راهنمایی در حل مسائل کمک می گیرد. ممکن است ایده های بسیار یا راههای جدید را از دست بدهد، چون به زمان حاضر، بیشتر تمرکز می کند و اغلب از ریسک بیزار است.

پاداش برای محافظ: او به خاطر به انجام رسانی، تبعیت از قوانین و سیاستها، فداکاری، و وفاداری نیاز دارد تا مورد شناسایی قرار گیرد. به مدیرانی که او را برای مهارت و نتایج کارش تقدیر می کنند

بهترین پاسخ را می دهد. مدیران می توانند این امور را با نوشتن نامه های تقدیرآمیز به طور منظم درخصوص شناخت همکاریها و موفقیت های خاصی که صورت گرفته، مورد ستایش قرار دهند و نسخه هایی از آن را برای رئیس او یا مدیر منابع انسانی بفرستند.

برای محافظ بسیار مهم است که مقام و فداکاری او شناخته و از موفقیت های شخصی سپاسگزاری شود. مدیران می توانند با استفاده از جوایز مادی نظیر ظروف شرکت، تندیس، پیراهن یا ژاکت، تکمیل یک پروژه را به یاد آورند یا از انجام امری قدرهانی کنند.

۱ - محافظ	۲ - استراتژیست
ارزش:	ارزش:
● قابلیت اعتماد	● هوش و نوآوری
● مسئولیت	● شایستگی
● ثبات	● تلاش خستگی ناپذیر
نیازمند شناسایی برای:	نیازمند شناسایی برای:
● به انجام رسانیدن کار	● عقاید
● پیروزی از لسانین و دانش	● سیاستها
● فداکاری و وفاداری	● شایستگی
شناسایی برگزیده:	شناسایی برگزیده:
● لندردانی مادی برای	● آزادی در یادگیری
کار مداوم	یا مهارت طلبی
۳ - تکرو	۴ - نیروبخش
ارزش:	ارزش:
● مهارت زیاد	● تعهد و اشتیاق
● توفیق تحت فشار	● استقلال رأی
● عمل ریسکی	● صداقت و مهربانی
نیازمند شناسایی برای:	نیازمند شناسایی برای:
● پاسخگو بودن	● عقاید
● ذکاوت	● بی همتایی
● ابتکار	● حمایت از تغییر
شناسایی برگزیده:	شناسایی برگزیده:
● پسادانش غیرمعمول	● شناسایی جمعی برای
برای عمل موفق و ریسکی	ایجاد انرژی بین گروهی

## استراتژیست (STRATEGIST)

این شخص، پیش بین و معمار تغییر است. او دارای قوه تصور زیاد و تحلیل گر است، به دنبال کلیه احتمالات ناشی از یک وضعیت بوده و انرژی خود را به سوی ساخت سیستم های آینده هدایت می کند. با اینکه برنامه ریزی برای آینده یک رکن اصلی محسوب می شود اما اگر استراتژیست جزئیات امروز را نادیده بگیرد

## نیرویبخش (ENERGIZER)

شخص نیروبخش ترجیح می‌دهد به یک تصویر بزرگ بنگرد تا به جزئیات، او صداقت را بر ثبات و عقاید را بر سیاستها ترجیح می‌دهد. اولین و آخرین نگرانی او متوجه افراد و روابط است. برای خدمت به مافوق و خودشکوفایی خود و دیگران، تلاش زیاد و مستمری می‌کند. او علاقه و اشتیاق شدیدی به دفاع از افراد، جنبش و هر چیز جدید دارد.

او ترجیح می‌دهد ذهنش را بر عقاید متمرکز سازد تا بر وظایف. با سازمان غیرانسانی و بوروکراتیکی که به روشهای سنتی اداره می‌شود مشکل پیدا می‌کند. تصور و اشتیاق او برای تغییر ممکن است در سازمانهایی که به آزادی شخصی و خلاقیت اهمیت بیشتری می‌دهند، مورد توجه قرار گیرد.

پاداش برای نیروبخش: او توقع دارد به خاطر همکاریهای ارزنده‌اش بر یک اساس انسانی ارزیابی شود. انتقادهای سازنده باید با حساسیت و مهارت مطرح شوند. آموزش مفید و مردم-مدار در صورتی می‌تواند یک پاداش انگیزنده باشد که او خود به انتخاب نوع و مکان آن پردازد.

این فرد از یک بادداشت تشکرآمیز شخصی یا تقدیر در بین کارکنان نیز لذت می‌برد. اگر هدایایی که به‌عنوان تقدیر از همکاریهای بی‌مانندش در یک محیط مناسب به ری تقدیم شود، می‌تواند بسیار موثر باشد. اعطای جوایز به‌خاطر روابط خوبی که با افراد برقرار می‌کند مثل یک ساعت به‌خاطر گزارشهای رضایت‌بخشی که از ارباب‌رجوع به گوش می‌رسد، یا یک جایزه‌ای که توسط گروه به پاس خدمات خوب او تهیه شده همگی می‌توانند تاثیر خوبی بگذارند.

تقدیری که از طرف مدیریت عالی برای او منظور می‌شود مانند گردهمایی یا جلساتی که در خارج از سازمان پیرامون موضوعهای موردعلاقه او تشکیل می‌شود نیز می‌تواند راههای خوبی برای سپاس از این فرد محسوب شود.

## ارزیابی کلیه شخصیتها

هر فرد مهارتها و ارزشهای خاص خود را دارد. یک تیم منسجم و فعال از گردآمدن افرادی با نقاط ضعف و قوت متفاوت به‌وجود می‌آید. در گروهی که طبیعت افراد آن متفاوت است، همه اعضا می‌توانند در زمینه‌های خاصی که دارای توانمندی هستند پیشی بگیرند و نقاط ضعف دیگران را جبران سازند. □

است را دوست دارند. در بسیاری از شرکتها، به‌خصوص شرکتها و سازمانهای بزرگ، کارکنان به سختی شانس دیدن مدیرکل را پیدا می‌کنند چه رسد به کارکردن با او به‌تفصیل. بنابراین این نوع پروژه‌ها می‌توانند بسیار انگیزنده باشند.

## تکرو (MAVERICK)

تکرو، عمل را بسر تفکر، واکنش را بر برنامه‌ریزی، و واقعیات را بر تصورات ترجیح می‌دهد. او مذاکره‌کننده و مشکل‌گشا است، آتش را خاموش می‌کند و به بحران پاسخ می‌دهد. تکرو با واقع‌بینی و تیزبینی به بررسی دقیق محیط می‌پردازد و بهترین راه پیشی‌گرفتن از رقیب را تعیین می‌کند.

همچنین او به‌دنبال تکمیل مهارتهای خود است. اما وقتی مهارت خاصی تقویت شد، ممکن است هرگز به تلاش در آن موردعلاقه نشان ندهد. او به‌مدت توسعه در یک زمینه، می‌بیند که انگیزش و سرگرمی در آن مورد کم‌رنگ شده و به‌دنبال مبارزات جدید می‌رود.

در دنیای یک تکرو همه چیز قابل معامله است و هرچه مبلغ بالاتر باشد جذاب‌تر است. چون او به آزادی بیشتر از تصدی و وابستگی اهمیت می‌دهد، از افرادی که آسایش خاطر را به مخاطره و ریسک ترجیح می‌دهند، ناامید و دل‌سرد می‌شود. وقتی او تغییر در دیدگاه دیگران را به‌عنوان بخشی از شغلتان می‌پندارد، می‌خواهد هرکس که مانع این امر می‌شود به کنار رفته و اقدام لازم انجام گیرد.

پاداش برای تکرو: او به مدیری بهترین واکنش را نشان می‌دهد که تواناییهای او را جهت پیشرفت در بعضی زمینه‌ها موردشناسایی قرار داده و او را در یادگیری مهارتهای جدید یاری می‌دهد. تکرو به پاداش نقدی فوری به‌عنوان شناسایی یک کار فوق‌العاده علاقه‌مند است یا او ممکن است ترجیح دهد خود، پاداش را تعیین کند.

ممکن است از نظر تکرو، یک هدف بزرگ که به‌نظر مشکل می‌رسد برایش ایجاد انگیزه کند. تکالیفی که انتظارات و مهلت‌های خاصی را به‌دنبال دارد، در صورتی که گارمند بتواند به‌هنگام اتمام سریعتر یک پروژه، در مدت زمان باقیمانده در اختیار خود باشد، می‌تواند به‌عنوان پاداش تلقی شود. یک زمان دوساعته برای ناهار یا یک تعطیلات پایان هفته سه روزه، اغلب پاداش خوبی محسوب می‌شود.

موجب بروز مسائل و مشکلاتی برای سازمان می‌شود. او معتقد است فعالیتهای روزمره یک سازمان باید مأموریت آن را شکل دهد. به بررسی این فعالیتهای می‌پردازد و اگر ببیند فعالیتها با اهداف سازمان هماهنگی ندارد، دست به تغییرات بنیادین می‌زند.

استراتژیست عقیده-مدار تیز است. او به حل مسائل تئوریک که نیاز به نوآوری، خلاقیت، و مبارزه دارند، اشتیاقی زیادی نشان می‌دهد. چون هوشمندی و شایستگی را جداناپذیر می‌داند، برایش اغلب مشکل است که برای افراد بی‌استعداد و ناکام، ارزش قائل شود. او افراد خوش‌صحت و اجتماعی را که قادر به تحلیل و حسل منظم مسائل هستند، می‌پسندد. استراتژیستی که در زمینه‌های مختلف استعداد دارد قادر است نیازهایی از سازمان را مجسم کند که ارضای آنها باعث اثربخشی بیشتر در آینده می‌شود. او اغلب برای اعمال تغییرات، تلاش خستگی‌ناپذیر دارد و برای تبدیل یک پروژه به شکل صحیح آن، دائماً تجدیدنظر می‌کند.

پاداش برای استراتژیست: این کارکنان هنگامی بهترین واکنش را نشان می‌دهند که به آنها اقتدار و مسئولیت لازم برای کسب نتایج موردنظر اعطا شده باشند. پیشرفت آنها با کمترین اشتیاق، ساخت‌دهی و محدودیت صورت می‌گیرد. آنها چون خواهان خودمختاری بوده و در صورت اعطای این آزادی، بهتر کار می‌کنند، می‌توان شرایطی فراهم کرد تا برای خود برنامه کلان و زمانبندی شده بریزند، یا در صورت امکان در منزل روی پروژه‌ها کار کنند. امکان دادن به استراتژیست به انتخاب تکلیف بعدی شغلتان، راهی است خوب برای ایجاد انگیزه در او.

او چون عاشق یادگیری است، استفاده از جوایزی که موجب رشد علمی و شخصی او می‌شود نیز می‌تواند بسیار انگیزنده باشد؛ پرداخت برای عضویت در یک سازمان حرفه‌ای یا حق اشتراک یک مجله یا روزنامه را می‌توان به‌عنوان پاداش در نظر گرفت. همچنین امکان آموزش فوق‌العاده، کلاسهای دانشگاهی یا دیگر فعالیتهایی که به پیشرفت و ترقی کمک می‌کند و یا یک برنامه زمانبندی شده قابل تغییر برای شرکت در کلاسها، در خلال ساعات کاری می‌تواند وسیله‌ای برای شناسایی باشد.

بسیاری از استراتژیستها، کار روی پروژه‌ای که برایشان مبارزه واقعی به ارمغان می‌آورد، یا خدمت در واحدی که با مدیرکل شرکت همراه

مشاورین سیستم های کیفیت ISO- 9000 و QS 9000

مدیریت زیست محیطی ISO-14000

سلامت و ایمنی غذا HACCP

شرکت تکتاز آتیه



شرکت پیشبران کیفیت



( دارای مجوز از وزارت صنایع )

تاکنون بیش از ۲۰ شرکت ایرانی شناخته شده ما را به عنوان مشاور خود انتخاب کرده اند  
و  
موفق به دریافت گواهینامه شده اند.

ماهنامه ارتباطات در مدیریت

فعالیت های فرهنگی انتشاراتی :

دو ماهنامه ISO9000 و استانداردهای بین المللی

نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

تلفن: ۸۲۰۳۲۹۶ - فاکس: ۸۳۰۰۶۲۴

شرکت مهندسی مشاورین تلاش گسترش

دارای گواهینامه تایید صلاحیت مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

خدمات مشاوره

مؤسسه آموزش و تحقیقات مدیریت ایران

برگزاری دوره های آموزشی در زمینه :

✓ مدیریت کیفیت ، ممیزی

✓ مدیریت استراتژیک

✓ کنترل کیفیت آماری (S.Q.C)

... و

نرم افزار PM ( سامان ... )

تلفن : ۷-۸۷۳۸۳۹۶ - ۳ و ۰۲۱۲۷۸۵۰۰۰۹۱۱

ISO/IEC  
HACCP  
16949  
QS 9000  
14000  
ISO 9000:2000

نرم افزار جامع کنترل مدارک و داده ها

برای استقرار و نگهداری اسانداردهای ISO9000

# مدارک

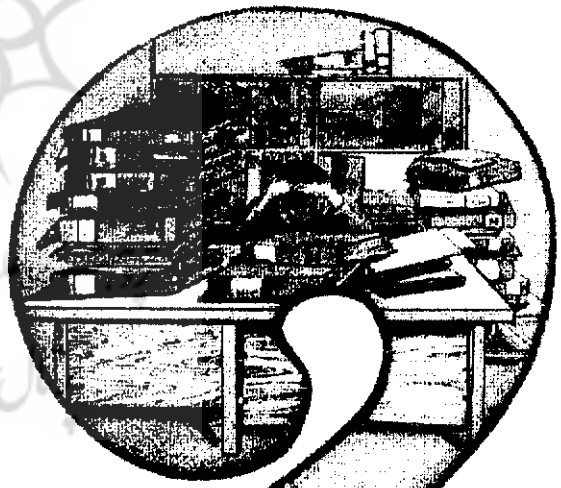
اندیشه پردازان



مشاور در اخذ گواهینامه سیستم های تضمین کیفیت      تلفن و فاکس: ۰۲۳-۸۸۵۰۲۳ - ۸۷۴۵۹۸

زونکن، نرم افزار بهترین نرم افزار  
قابل استفاده در سازمان ها،  
از کارها، سوابق، مدارک اطلاعات  
اسناد و غیره است های دولتی و  
خصوصی جهت ارزشی، پایگانی،  
دبیرخانه و ایجاد بانکهای اطلاعاتی  
در محیط Windows

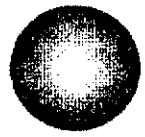
- لیست محصولات**
- زونکن دبیرخانه
  - خانه زمان
  - لیکتر
  - زونکن ارزشی
  - جدول
  - مجموعه
  - حسابداری
  - انبار فنی و مصرفی
  - انبار تولید
  - پیشخوان
  - حقوق و دستمزد
  - اموال



صدها نرم افزار زونکن نه!

فقط یک

# زونکن



گرامگلو

شرکت گرامطلق (سهامی خاص)  
تهران ۱۴۳۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل  
پارک ساعی - شماره ۱۰۵/۶ - واحد ۳۰۸  
تلفن: ۰۴-۰۷ ۴۷ ۸۷۱  
دورنگار: ۰۷ ۴۷ ۸۷۱