

Лекция на тему: Управление мотивацией персонала организации

Доцент кафедры организации здравоохранения и
общественного здоровья ИПО Челнокова Н.Ю.

Рассматриваемые вопросы:

1. Общие понятия трудовой мотивации (потребность, мотив, стимул). Принципы мотивации. Факторы, влияющие на формирование мотивации.
2. Деловая игра.
 - ✓ Определение и ранжирование основных стимулов к трудовой деятельности.
 - ✓ Выявление мотивационных типов сотрудников.
3. Определение эффективности системы стимулирования персонала организации. Применение мотивационного меню, как способ управления коллективом.

4. Ссылка на тестовый контроль

Материал для изучения:

Мотивация – процесс побуждения себя или других к активной деятельности для достижения целей организации.

Потребность – нужда в чем либо.

Мотив – внутреннее осознанное побуждение человека к выполнению определенной деятельности.

Стимул – внешний фактор (материальный, моральный).

Цель – визуализированный образ желаемого.

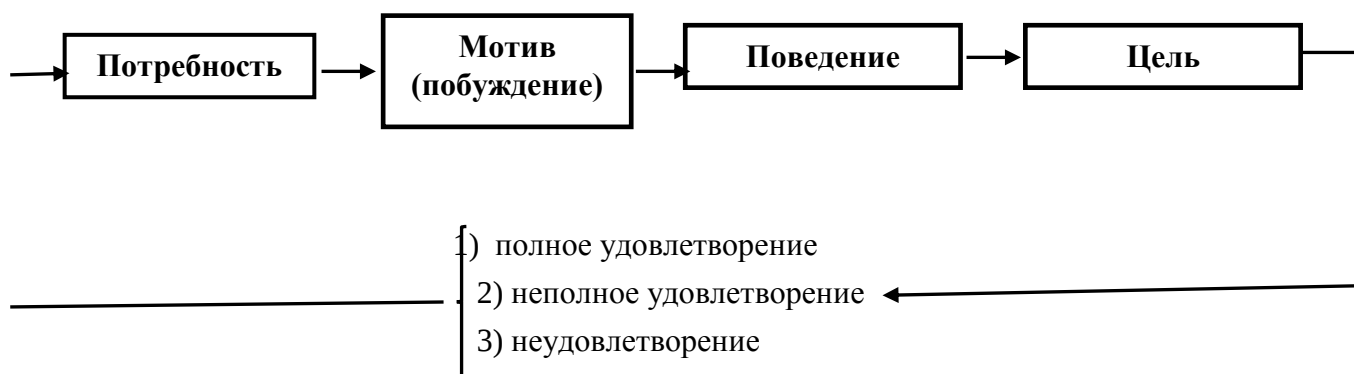


Рисунок 1 – Схема процесса мотивации

К числу классических внутриличностных теорий принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу. Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет

целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии.

Маслоу выделяет **5 основных групп потребностей человека**:

1) **Физиологические потребности.** К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.д. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, так называемые биологические потребности. Применительно к производству это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, освещении, отоплении и т.д.

2) **Потребности в безопасности.** Имеется в виду физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, социальное страхование). Эти потребности актуализируются и выходят на 1-ый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, социальное страхование, выходное пособие и т.д.

3) **Социальные потребности.** Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе, принятию ею. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы.

4) **Потребность в уважении (личностные потребности).** К ним относятся потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, почетные звания, продвижение по службе и т.д.

5) **Потребности в самореализации (самовыражении).** Они включают в себя потребности в творчестве, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, эстетические и т.д. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды.

В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Стимулирование – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Стимулирование делится на:

1) материальное, включающее в себя денежные и не денежные стимулы.

К денежным относятся: з/плата; премии; надбавки; компенсации; доплаты (н-р, за выслугу лет);

К не денежным: путевки; медобслуживание; оплата транспортных расходов, сотовой связи; улучшение организации и условий труда; бесплатные обеды и т.д.

2) нематериальное стимулирование включает в себя:

- социальные – возможность проф.роста; принятие самостоятельного решения; общественное положение и т.д.;
- моральные – уважение и признание со стороны коллег;
- творческие – стажировка; семинары; тренинги;
- социально-психологические – хороший климат в коллективе.

При построении системы Мо необходимо учитывать следующие факторы.

Возрастной фактор. Возьмем за основу 3 возрастные группы сотрудников (кандидатов).

Первая группа до 23 лет – студенты, практиканты, стажеры. Можно уверенно прогнозировать, что такие сотрудники проявят интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Здесь необходимо вспомнить о наставнике, который поможет получить профессиональную информацию; создать условия для самоопределения; в формировании практических навыков работы; предоставить активно общаться с коллегами своей возрастной группы.

Период от 24 до 35 лет – сотрудники, которых мотивирует профессиональное самоутверждение и рост. Если в компании есть возможность сделать горизонтальную или вертикальную карьеру, то сотрудник лоялен и стабилен. Повышение квалификации, дальнейшее профессиональное обучение – чем больше знаешь, тем более востребован и дороже стоишь. И, конечно, заработок, т.к. именно в этом возрасте люди создают семьи и нуждаются в материальной независимости от родителей.

Период с 35 до 60 лет заинтересован в получении должностного статуса, соответствующего его квалификации, в позитивном отношении к нему руководства. Оценит серьезный социальный пакет (оплата обеда, медстраховки, занятий спортом и т.д.). В определенный период его обрадует возможность передачи накопленного опыта (работа в позиции наставника).

Пол сотрудников. Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Зрелые мужчины заинтересованы в карьере и заработке, женщины – в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня.

Темперамент, каждый тип которого предполагает свой набор мотиваторов.

Холерик. Открытый, прямой и общительный человек, с активным интересом к людям и внешнему миру. Имеет высокую работоспособность и выносливость, нередко амбициозный и честолюбивый. Стремится к лидерству и доминированию. Часто – максималист в оценках людей и событий, особенно в молодые годы.

Мотиваторы для подчиненного-холерика:

- самостоятельность в работе

- участие в инновационных проектах
- частые командировки, завязывание новых контактов, интенсивное общение с разными

людьми

- работа на выставках
- публичная похвала за успехи
- корпоративные знаки отличия
- вертикальная карьера и возможность власти
- направление на обучение.

Сангвиник. Сильный, энергичный, с хорошим самоконтролем. Как правило, он деловитый, выносливый и работоспособный. Любит общаться с интересными и нужными людьми, быть в центре внимания. Оптимист, не будет долго «циклиться» на проблеме. По характеру самостоятельный и независимый человек.

Мотиваторы для подчиненного-сангвиника

- достойная зарплата
- перспектива карьерного роста
- возможность повышения профессиональной компетенции
- имиджевые атрибуты в работе
- интенсивная и интересная работа с возможностями инноваций (увлечет, но лишь на

время)

Флегматик. Спокойный, миролюбивый и сдержанный человек. Медлительный – долго усваивает информацию, долго думает, когда принимает решение, но проанализировав все «за» и «против» принятое решение продуманное, взвешенное и без риска. Как правило, от решения не отступает, проявляет настойчивость и упрямство. Малообщительный, закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям в компании. Не имеет склонности к лидерству. Консерватор, хорошо работает в условиях однообразия и монотонности.

Мотиваторы для подчиненного-флегматика

- стабильность и устойчивость компании на рынке
- средняя зарплата, выплачиваемая регулярно и без задержек
- спокойная работа в рамках компетенций флегматика
- хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место, наличие

фиксированного обеденного перерыва

- удобное расположение офиса
- уважение со стороны руководителя

Меланхолик. Чувствительный, обидчивый и очень ранимый. Искренне верит, что самые тяжелые испытания выпали именно ему. Обладает проницательностью и хорошо чувствует людей. Имеет высокую утомляемость и склонность к самообвинениям, в стрессовой ситуации – не работник.

Мотиваторы для подчиненного-меланхолика

- уважение со стороны руководителя

- позитивная атмосфера и хорошие отношения с коллегами
- возможность отдыхать 2-3 раза в год
- медицинская страховка
- стабильная работа

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Эффективная система мотивации должна отвечать следующим требованиям.

1. Прозрачность. Правила установления размера вознаграждения четко определены и известны всем работникам.
2. Эффективность. Уровень оплаты труда напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности.
3. Гибкость. Разработаны и внедрены механизмы изменения и корректировки системы мотивации в зависимости от изменения целей компании (подразделения).
4. Справедливость. Разработаны и внедрены объективные критерии оценки эффективности деятельности.
5. Управляемость. Отлажены механизмы управления: оценка результатов, механизмы внесения изменений.

Дополнительно:

6. Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей сотрудников (н-р, с помощью теста Герчикова).
7. Устранение демотиваторов:
 - повышенный стресс и конфликтность
 - нестабильный стиль руководства (невыполнение обещаний)
 - отсутствие ресурсов для выполнения задач
 - отсутствие зависимости заработной платы от результатов труда (деньги, не привязанные к результатам труда демотивируют, также как и «уравниловка»)
8. Использование позитивной и негативной мотивации персонала
 - чем выше компетентность сотрудника, тем больше его мотивируют позитивные средства: похвала руководителя, материальные и нематериальные поощрения
 - чем ниже статус и компетентность сотрудника, тем лучше работают штрафы и взыскания.

9. Своевременная выплата вознаграждений.

Сотрудникам подразделения (компании) могут быть предложены варианты мотивационных меню по принципу «кафетерия». Все меню одинаковой стоимости.

Меню 1.

Оплата обедов

Оплата проезда общественного транспорта

Оплата детской путевки

Меню 2.

- Оплата бензина на сумму
- Оплата мобильной связи
- Оплата путёвки в дом отдыха

Меню 3.

- Медицинская страховка
- Оплата абонемена в фитнес-центр
- Оплата санаторного лечения

Тест Герчикова

Анкета для определения типа трудовой мотивации работника

Внимательно прочитайте **вопрос и все варианты ответов**, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать **только один или два варианта** ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите ваш ответ сами в варианте «другое».

1. **Ваша позиция в организации:** 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий
2. **Ваш пол:** 1) мужской 2) женский
3. **Ваш возраст:** _____лет
4. **Как долго Вы работаете в данной организации?** Лет (или месяцев, если меньше 1-го года)
5. **Что Вы больше всего цените в своей работе?** Можете дать **один или два** варианта ответа:
 - 1) *Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.*
 - 2) *Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.*
 - 3) *Что я чувствую себя полезным и нужным.*
 - 4) *Что мне за нее относительно неплохо платят,*
 - 5) *Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.*
 - 6) *Другое (что именно?)* _____
6. **Какое выражение из перечисленных ниже утверждений Вам подходит более всего?** Дайте **только один** ответ:
 - 1) *Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.*
 - 2) *В своей работе я – полный хозяин.*
 - 3) *У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.*
 - 4) *Я - ценный, незаменимый для организации работник.*
 - 5) *Я всегда выполняю то, что от меня требуют.*
 - 6) *Другое (что именно?)* _____
7. **Как Вы предпочитаете работать?** Можете дать **один или два** варианта ответа:
 - 1) *Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.*
 - 2) *Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.*
 - 3) *Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.*
 - 4) *Предпочитаю работать под полную личную ответственность.*
 - 5) *Готов(а) делать все, что нужно для организации.*
 - 6) *Другое (что именно?)* _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать *один или два* варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) _____
- 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать *один или два* варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад, а общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- 6) Другое (что именно?) _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ *по каждой строке*: поставьте значок « - » в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по Вашему мнению, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте *только один* ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 5) Другое (что именно?) _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать *один или два* варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
 6) Другое (что именно?) _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать *один* или *два* варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.
 6) «Другое (что именно?)» _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать *один* или *два* варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
 4) Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
 6) Другое (что именно?) _____

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать *один* или *два* варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
 3) За которую больше платят.
 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
 6) Другое (что именно?) _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать *один* или *два* варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
 3) Насколько хорошо он «устроился».
 4) Насколько его уважают в организации.
 5) Насколько он самостоятелен, независим.
 6) Другое (что именно?) _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать *сколько* угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
 3) Перейти на менее удобный режим работы.
 4) Работать более интенсивно.
 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
 6) Другое (что именно?) _____
 7) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?
Можете дать **один** или **два** варианта ответа:

- 1) *Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.*
- 2) *Возможность принести наибольшую пользу организации.*
- 3) *Высокий уровень оплаты.*
- 4) *Возможность организовывать работу других людей.*
- 5) *Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.*
- 6) *Другое (что именно?) _____*
- 7) *Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.*

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать **один или **два** варианта ответа:**

- 1) *Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.*
- 2) *Не против, если это нужно для пользы дела.*
- 3) *Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.*
- 4) *Да, если это будет должным образом оплачиваться.*
- 5) *Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.*
- 6) *Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.*
- 7) *Да, чем я хуже других?*
- 8) *Нет, это слишком большая нагрузка для меня.*
- 9) *Другое (что именно?) _____.*

Обработка результатов анкетирования

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «Паспортичка» (вопросы 1-4).
- Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8).
- Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).
- Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).
- Работник и совладение организацией (вопрос 14);
- Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.1).

Таблица 1- Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1

10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

ЛЮ - люмпенизированный тип; **ИН** - инструментальный тип; **ПР** - профессиональный тип; **ПА** - патриотический тип; **ХО** - хозяйский тип.

Таблица 2 - Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Формы мотивации

- Негативные - недовольство, наказания, угроза потери работы.
- Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.
- Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- Организационные - условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

- «Базовая» – наиболее действенная форма стимулирования.
- «Применима» – может быть использована.
- «Нейтральная» – не окажет никакого воздействия.
- «Запрещена» – не допустима к применению.

Описание чистых мотивационных типов

Инструментал

Для инструментала главная мотивация — это его заработок. Говоря проще, он придет на выручку, если есть выручка. Он готов выкладываться на 100%, если ему хорошо платят. Сама по себе работа и ее содержание не представляют для него особой ценности. К управлению он не рвется, а карьерный рост рассматривает как возможность получать больше денег. Он отслеживает свою рыночную стоимость и регулярно проводит собственную переоценку, т.е. просит повышения зарплаты. Он не привязывается к компании, не пускает в ней корни, и, не задумываясь, уходит туда, где предложат больше. В тяжелое для фирмы время он покинет ее первым. С ним нужно выстраивать сугубо деловые отношения на бартерной основе: работа — деньги. Лучшая система мотивация для такого сотрудника — это премия, бонусы и штрафы.

Профессионал

В отличие от инструментала, профессионалу не так важны деньги, как сама работа. Такой сотрудник легко справляется со сложной, но интересной ему работой. Для него работа — это способ самовыражения и возможность доказать, что он способен выполнять то, что другим не под силу. Придавая большое значение содержанию работы, он часто подходит к ней избирательно, избегая рутины и предпочитая то, что ему нравится. И здесь нужен дополнительный контроль. Для такого сотрудника денежный метод мотивации малоэффективен. С ним нужно советоваться, призывая его в качестве эксперта, отмечая его профессионализм и вклад в развитие компании. Такое отношение стимулирует его лучше всего.

Патриот

Патриот, как и профессионал, ждет от руководства компании, в которой трудится, признания своих заслуг, но в отличие от него, не стремится расти профессионально. Ему гораздо важнее результативность общего дела, чем деньги или престижность работы. Он хочет быть нужным своей организации. Общественный лидер — пожалуй, это наиболее точное обозначение его миссии в компании. Он — душа коллектива и способен оказывать сильное влияние на других сотрудников. Системой мотивации в виде бонусов и штрафов на него влиять бесполезно, гораздо эффективнее объявить ему благодарность или сделать выговор.

Хозяин

Такой сотрудник хорошо организован, нацелен на результат и способен усердно работать. Он добровольно берет на себя ответственность и проявляет инициативу. Но управлять им не просто. Ему нужна свобода действий, он не терпит к критике и контролю с чьей-либо стороны. Бывает категоричным и часто отстаивает свою точку зрения. Денежный фактор и содержание работы для него не имеют особого значения. Ему важнее признание его авторитета руководством компании, с которым он хочет быть на равных. Сотрудничество с ним принесет хорошие плоды, если ему дать достаточно свободы и предоставить возможность действовать самостоятельно.

Люмпен

В отличие от хозяина, люмпену чужда активность и ответственность. В работе он безынициативен, а к профессиональному росту равнодушен. Если бы можно было не работать, он бы не работал. Он нуждается в постоянном контроле, а что касается мотивации, то у такого сотрудника просто отсутствует. Стоит незначительно ослабить контроль, как его производительность падает. Стимулировать деньгами его невозможно, они интересны ему меньше всего. Признание, карьера и прочие пряники его тоже не вдохновляют, а вот кнут ему просто необходим.

В КОНЦЕ ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ НЕОБХОДИМО
ПРОЙТИ ТЕСТОВЫЙ КОНТРОЛЬ, РАЗМЕЩЕННЫЙ ПО СЛЕДУЮЩЕЙ
ССЫЛКЕ:

<https://docs.google.com/forms/d/16GwuTxZDUTBZzzltnZfM77gBQViHIIdCUXmpjgvslxE>