

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА ТИПОМ ТЕМПЕРАМЕНТУ ЛЮДИНИ

У статті розглядається про найбільш оптимальні методи мотивації персоналу з урахуванням типу темпераменту людини, які повинні сприяти підвищенню ефективності праці працівників. У сучасному світі мотивація персоналу грає важливу роль, оскільки ефективне проведення політики мотивації праці серед персоналу, забезпечує як мінімум поліпшення якості праці працівників і можливе підвищення продуктивності праці. Будь-який керівник, що бажає добитися ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен пам'ятати про необхідність мотивації колективу з урахуванням особистих особливостей працівників. Знання різних темпераментів людини дозволяє знайти індивідуальний підхід до людини, який ефективніше впливатиме на нього.

Ключові слова: мотивація, персонал, темперамент, холерик, флегматик, меланхолік, сангвінік.

Бровкова Елена, Мельникова Екатерина, Илинчук Марина

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПО ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТА ЧЕЛОВЕКА

В статье рассматриваются наиболее оптимальные методы мотивации персонала с учётом типа темперамента человека, которые должны способствовать повышению эффективности труда работников. В современном мире мотивация персонала играет немаловажную роль, так как эффективное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен помнить о необходимости мотивации коллектива с учётом личных особенностей работников. Знание различных темпераментов человека позволяет найти индивидуальный подход к человеку, который будет эффективнее воздействовать на него.

Ключевые слова: мотивация, персонал, темперамент, холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник.

Brovkova Olena, Mel'nykova Kateryna, Ilinchuk Maryna

MOTIVATION OF STAFF BY TYPE OF TEMPERAMENT

This article discusses the most appropriate methods to motivate personnel, taking into account the type of temperament, which should improve the efficiency

of workers. In today's world the motivation of the staff plays an important role, as the effective implementation of the policy of labor motivation among staff provides at least improve the quality of workers and the possible increase in labor productivity. Any manager who wants to achieve efficient operation of their subordinates, should be mindful of the need to motivate the team, taking into account individual characteristics of employees. Knowing the different temperaments of man allows us to find an individual approach to the person who will effectively act on it.

Keywords: motivation, staff, temperament, choleric, phlegmatic, melancholic, sanguine.

Постановка проблеми. Однією з функцій менеджменту є мотивація персоналу та його залучення в роботу. Якщо в організації немає мотивації до діяльності, співробітники, швидше за все, залишать таку роботу. Без персоналу організація не зможе добиватися намічених результатів.

Аналіз останніх досліджень. Ця проблема викликала інтерес у таких вчених як: А. Маслоу, С. А. Шапіро, Н. В. Самоукіна, К. К. Платонов, В. К. Вілюнас, А. Н. Леонт'єв, С. Л. Рубінштейн. Останні розробки по даній темі були у Н. В. Самоукиной в її власній книзі і її послідовника С. А. Шапіро. У даній книзі представлені чотири типи темпераменту людей: холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик. З урахуванням їх психологічних особливостей запропоновані індивідуальні мотиватори. Невирішеною залишається проблема поділу керівника і підлеглого і як взаємодіяти їм разом. Метою статті є з'ясувати як поведуться підлеглі і керівники різних типів темпераменту. Що буде їх мотивувати.

Мета статті. Проаналізувати особливості мотивації персоналу за особистим темпераменту людини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «мотивація» (мотив – від лат. Movere – «рухаю») вперше був застосований А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910). У самому широкому сенсі мотивація - це все, що викликає активність людини: його потреби, ідеали, потяги, емоції, інстинкти, установки і т.і [1].

Одне з поширених визначень: «Мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [3].

Мотивований співробітник - це співробітник у якого «горять очі», який йде на роботу «як на свято». Як відомо, людина робить добре тільки ту роботу, яка приносить йому радість і задоволення.[2]

Неможливо мотивувати співробітників категорично, насильницьким чином. Першим від чого потрібно виходити в мотивації співробітників так це в їхніх зажадає [1].

Потреба – це фізіологічний і психологічний недолік чого-небудь. Потреби служать мотивом до дії.[2]

Про потреби нам повідав Абрахам Маслоу вперше в 1975 році в німецькомовній літературі, у першому виданні підручника У. Стоппа (рис. 1) [4].



Рис. 1. Піраміда потреб по А.Маслоу

Маслоу виділив такі рівні потреб:

Фізіологічні потреби, які забезпечують виживання людини. Голод, спрага, сон, статевий потяг і т.д.

Потреби в безпеці, які забезпечують впевненість у майбутньому, комфорт.

Соціальні потреби: прагнення людини до спілкування, любові, турбота про інше, колективна діяльність, увагу до себе.

Повага і самоповагу: суспільне визнання, службове зростання, досягнення успіху, високої оцінки.

Духовні: потреба в розвитку, пізнанні, самовираженні, реалізації творчих здібностей і т.і. [4].

На формування потреб людини впливає не тільки придбані якості, такі як: виховання і спосіб життя людини, але і його індивідуальність. Отже, при пошуку мотиваторів для конкретного співробітника слід враховувати його індивідуальність, або психотип, темперамент.

Темперамент – це сукупність душевних, психічних властивостей людини, що характеризують ступінь його збудливості і які з його ставлення до навколишньої дійсності, в поведінці. Темперамент закладений у людини спадково і ґрунтовно проявляється протягом усього життя людини. Якщо цілеспрямовано займатися самовдосконаленням і бути гранично стриманою людиною, все одно в стресовій ситуації природний темперамент дасть про себе знати.

У наш час виділяють чотири типи темпераменту людини: 1) холерик; 2) флегматик; 3) сангвінік; 4) меланхолік.

Зараз всі знають, що «чисті» темпераменти зустрічаються досить рідко, як правило, люди мають змішані психотипи, але ведучий темперамент помітно виділяється у кожної людини. Важливо пам'ятати, що немає «хороших» або «поганих» темпераментів. Кожна людина – унікальна. У кожного є переваги, а також якості, які роблять його вразливим [6].

Холерик має найшвидкіший темпоритм. Його розмова швидкий, об'ємний. Без зволікання відповідає, часто перебиває співрозмовника. Така людина швидко усвідомлює і запам'ятовує нову інформацію. Не любить зниження активності та необхідність залишатися деякий час у спокої. Це вразливий і емоційний співробітник, з перепадами емоцій, міняються протягом одного дня. Холерик швидко думає і миттєво приймає рішення. Рух і динаміка для нього важливі, і він не захоче перевіряти і гальмувати робочий процес. Під час стресу поспішний, швидко порушимо і метушливий. Проявляє роздратування і запальність.

Холерик – відкритий, прямий і товариська людина, з активним інтересом до людей і до зовнішнього світу. Має високу працездатність і витривалість, нерідко амбітний і честолюбний. Прагне до лідерства і домінування. Переважає максималізм в оцінці людей і подій [7]. Керівники холерики нерідко має авторитарний стиль управління з високим контролем і критикою на адресу співробітників, що допускають помилки. Запальний, може накричати на підлеглого. Проводячи співбесіду з потенційними співробітниками, холерик вибере людини схожого на нього самого – холерика. Холерик – це активний і енергійний керівник, з високою самомотивацією. Він відданий своїй роботі, трудоголік, цього ж вимагає по відношенню до

роботи вимагає від своїх підлеглих. Робочий процес відбувається у високому темпі, напружено й інтенсивно. Швидко аналізує інформацію і приймає рішення. Вимагає говорити лаконічно і по суті. Поступово більшість його підлеглих самі «прискорюються» і на роботі стають майже холериками.

Мотиватори для керівника-холерика:

- слід створити умови для кар'єрного росту в компанії;
- не потрібно тяжіти і контролювати кожен його крок, холерики воліють свободу і самостійність;
- цікава робота з високою самовіддачею стане ще одним мотиватором;
- привертає також креативна робота, в якій потрібно приймати нестандартні рішення;
- здорова конкуренція з керівниками такого ж рівня провокує холериків на інтенсивну роботу;
- досягнення амбітних цілей, ризик і успіх;
- рутинна робота в компанії будуть служити для нього демотиватором;
- мотиватор для нього виступає також згуртована команда однодумців;

Для начальника підлеглий з таким темпераментом – удача, з одного боку, і випробування на міцність – з іншого [8]. Співробітник-холерик – це активний, ініціативний і енергійний співробітник. Його не потрібно підганяти, перевіряти, це амбіційний фахівець. Але з часом, такий співробітник стає серйозним конкурентом для керівника.

Мотиватори для підлегло-холерика:

- самостійність у роботі мотивує співробітника з холеричним темпераментом;
- участь в інноваційних проектах;
- часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне спілкування з різними людьми подобаються даному типу людей;
- робота на виставках, ярмарках, конференціях зацікавить холериків;
- публічна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії;
- мотивують корпоративні відзнаки за успіхи;
- можливість кар'єрного росту з супутньою владою мотивують його більше, ніж заробітна плата;
- направлення на навчання може виступити серйозним мотиватором [9].

Флегматик досить спокійна, миролюбна і стримана людина. Він ніколи не перебиває співрозмовника, уважно вислуховує, рухається повільно і розміняти, говорить тихо. Флегматик довго засвоює нову інформацію, довго думає, коли приймає рішення. Але на противагу має хорошу пам'ять, яка його не підводить. При прийнятті рішення спершу все аналізує, зважає всі «за» і «проти», а потім видає обдумане рішення. Якщо прийняв рішення, то від нього не відступає, наполегливо захищає свою позицію, часто впертий. Відпочивати воліє пасивно, часто відновлюється на самоті. Навіть на самому нудному і довгому нараді сидить спокійно, уважно дивиться на виступаючих, виявляє лояльність до керівництва та прагнення виконати розпорядження. Флегматики – це вдумливі й ґрунтовні люди, надійні друзі і партнери, стабільні і стійкі. У стресовій ситуації стримані, зберігають

самовладання і спокій, але в умовах позамежного стресу можуть зовсім відмовитися від спілкування, рішень і дій. Вони неконфліктні, нетовариські, небагатослівні. Флегматик не має схильності до лідерства. Може працювати і в команді, і самотійно. У роботі проявляє себе або як підлеглий, або як незалежний експерт. Однак якщо його призначають керівником, буде відданий своїм підлеглим. До нового звикає довго, нерідко – болісно. Добре працює в умовах рутинності та монотонності. Якщо йому що-небудь не подобається на роботі, він здатний непомітно накопичувати незадоволеність, потім несподівано і написати заяву про звільнення. Зупинити його буде неможливо [7].

Стиль керівництва у флегматиків лояльний з низьким контролем. Приймає на роботу професіоналів і намагається не втручатися в їх роботу. Делегує повноваження, оскільки добре знає, що, кому і коли потрібно передоручати. Якщо потрібно взяти відповідальність на себе, може стати владним. З молодією командою проявляє батьківський стиль: суворий, але справедливий.

Мотиватори для керівника-флегматика:

- стабільність і надійність компанії є найсильнішим мотиватором;
- загроза безпідставного звільнення – демотиватор;
- створення корпоративних традицій;- робота, що вимагає посидючості, уваги, ретельності і скрупульозності;
- робота на самоті, без спілкування з незнайомими людьми;
- постійне відволікання від роботи, часті дзвінки та виклики вищого керівника – де мотиватори;
- визнання успіхів і похвала за досягнення;
- відображення в заробітній платі вислуги років та стажу роботи в компанії [8].

Флегматик працівник – це хороший, обов'язковий і відповідальний, але без ініціативи підлеглий. Він багато знає і вмє, компетентний і освічена, але орієнтований на виконавську роботу і пропонувати нові ідеї та проекти не буде.

Такого співробітника краще використовувати на рутинних ділянках роботи, де потрібні уважність і ґрунтовність. При формулюванні завдання, необхідно давати час для запитань, обговорення, записи. Квапити не варто.

Мотиватори для підлеглого-флегматика:

- основними мотиваторами виступають стабільність і стійкість компанії на ринку;
- високий заробіток для флегматика – не головне: йому важливіше заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок;
- спокійна робота, без ризиків і несподіванок – сильний мотиватор для флегматика;
- хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованого обідньої перерви;
- зручне розташування офісу та наявність корпоративного транспорту;
- повага з боку керівника [8].

З першого погляду меланхолік може здатися найскладнішим психотипом людини. Він – чутливий, уразливий, ранимі. Навіть при дрібних невдачах розбудовується, любить скаржитися на долю. Вважається, що це все притаманне жінкам, але багато чоловіків теж мають подібний характер. Меланхолік нерідко понад обережний, тому що багато чого боїться. Страхи перед невдачами, несподіванками, нерозумінням з боку оточуючих, самотністю, неспроможністю і т. Д. - Далеко не повний перелік. Саме ця риса його характеру, стимулює розвиток у нього інтуїції і здатності до передбачення. Якщо меланхолік – достатньо компетентний, він першим помітить кризові явища в компанії. Меланхолік володіє проникливістю і добре відчуває людей. Слід таких працівників брати на переговори. Нехай він мовчить і спостерігає, як поведуться ваші партнери. Працювати з максимальною самовіддачею нездатний, швидко втомлюємо. Краще, якщо він буде регулярно відпочивати, ніж часто хворіти і брати лікарняні листи, які компанії доведеться оплачувати. У стресовій ситуації меланхолік – не працівники. Починає переживати, боятися, має схильність до самозвинувачень [7].

В управлінській роботі керівники-меланхоліки рідкість. Але якщо така людина працює начальником, зазвичай він дбайливо ставиться до своїх підлеглих: не кричить на них, не принижує і не ображає.

Мотиватори для керівника-меланхоліка:

- спокійна і монотонна робота - мотиватор;
- можливість, відмовитися від призначення на керівну посаду;
- робота в колективі з взаємопідтримка і взаєморозуміння;
- повага, позитивне ставлення і довіру з боку вищого керівництва;
- відсутність приниження і крику з боку вищого керівництва;
- відсутність ризиків і хронічного стресу на роботі [8].

Меланхолік-підлеглий завжди займає провідну позицію, там де менше відповідальності. Він ніколи не буде критикувати свого керівника.

Меланхолік – хороший емоційний «барометр» в команді. Прагне до позитивній атмосфері. Важко переживає конфлікти. Як правило, уникає напруги у відносинах з колегами всіма способами.

Мотиватори для підлегло-меланхоліка:

- підтримка, увагу і повагу з боку керівника;
- необґрунтована критика, особливо публічна є демотиватором для меланхоліка;
- позитивна атмосфера в компанії та підрозділі;
- хороші, добрі стосунки з колегами;
- регулярний відпочинок, нехай і кілька днів, але два-три рази на рік;
- медична страховка для нього - серйозний мотиватор;

- стабільна робота без ризиків [9].

Сангвініки – це люди сильні, сповнені енергії, з хорошим самоконтролем. Як правило, вони діловиті, витривалі і працездатні. Нерідко такі люди є кар'єристами. Сангвінік любить спілкування з цікавими, і що не менш важливо, потрібними людьми. Допускає захоплення, але завжди пам'ятає про сім'ю. Сангвінік людина компанія, але при спілкуванні з людьми завжди пам'ятає про власну вигоду. Життєлюбний. Сангвінік любить бути в центрі уваги. На роботі він часто пропонує нові ідеї та робить доповіді. При виникненні проблеми на ній не заціклюється, живе легко і оптимістично. Не любить підтримки з боку, але й сам нікого не підтримує. Вважає, що у кожного свої проблеми, і кожен повинен з ними справлятися сам [7].

Сангвінік – це хороший керівник і професіонал, який реалізує об'єктивний стиль управління, також сангвінік здатний до ситуативного стилю управління. В екстремальних і конфліктних ситуаціях може бути жорстким і авторитарним, у спілкуванні з творчими людьми дипломатичним і м'яким. Сангвінік вміє добре і технічно делегувати завдання підлеглим, і при цьому зберігати свою управлінську позицію. Сангвініки люблять щось нове, постійно чомусь вчаться. Найчастіше це пов'язано з його роботою, йому подобається розвивати конкретні навички і відразу ж застосовувати їх у роботі. Сангвінік завжди пам'ятає про ієрархію, успішно виконуючи свої управлінські пов'язаності, легко підпорядковується вищестоящому керівнику.

Мотиватори для керівника-сангвініка:

- заробітна плата найвищий мотиватор для сангвініків;
- у роботі воліє формально-діловий стиль;
- можливість кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, майстер-класи за рахунок компанії;
- мотиватори для сангвініка – іміджеві атрибути: персональний секретар, службова машина, просторий кабінет, стильна офісні меблі, комп'ютер нового покоління і модний мобільний телефон і т.і.;
- серйозним мотиватором для нього може стати можливість кредиту на купівлю квартири в престижному районі або дорогої машини [8].

Підлеглий-сангвінік майже не відрізняється від керівника з таким же темпераментом. Він такий само витривалий і працездатний, діловитий і стриманий, прагне до високої компетентності у своїй справі. Не любить фамільярні стосунки з колегами, воліє дружні стосунки. Бере участь у корпоративному житті компанії займається спортом, любить здоровий спосіб життя.

Сангвінік дисциплінований, приходиться на роботу вчасно і йде додому не особливо пізно. Прагне добре організувати робочий час. Якщо на роботі не відчуває перспективи у підвищенні заробітної плати, легко переходить на нове місце роботи. Конструктивну критику сприймає нормально, прагнучи виправити помилки і поліпшити свої показники. Здатний працювати і стресових умовах, зберігаючи самовладання і контроль. Любить все нове і з задоволенням береться за нову роботу. Сангвініків необхідно контролювати.

Часто стають неформальними лідерами, але завжди підтримують офіційного керівника, що не складаючи йому конкуренцію.

Мотиватори для підлеглого-сангвініка:

- висока заробітна плата;
- перспектива кар'єрного росту;
- престижний офіс та іміджеві атрибути в роботі;
- підвищення професійної компетентності;
- корпоративні вечори і свята;
- додаткові абонементи в престижні фітнес-центри, басейни, майстер класи і т.і. [9].

Висновки. Визначивши тип темпераменту керівника, підлеглому легше пристосуватися до робочого місця, зрозуміти що хоче від нього керівник. Визначивши темперамент підлеглого, керівнику краще знайти підхід до мотивації співробітника. Зрозуміти як дати вказівку співробітнику, що б він максимально добре виконував свої доручення.

Література

1. Патрахина Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления: журнал / Т. Н. Патрахина, К. П. Романчук // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / О.Г. Бровкова – К.: Центр учбової літератури. – 2012. – 224 с.
3. Дорошук А. А. Менеджмент: опорный конспект лекций / А. А. Дорошук. – Одеса.: Букаев Вадим Викторович, 2013. – 93с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.
5. Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности: тексты / под ред. Ю.Б.Гиппенрейтер, А.А. Пузыря. – М., 1982.
6. Маклаков А. Г. / Общая психология — СПб: Питер, 2001 — 592с.
7. Самоукина Н.В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента [Электронный ресурс]/Н.В. Самоукина. – Способ доступа: <http://delovoymir.biz/>
8. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро – М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
9. Самоукина Н. В., Туркулец Н. К. Коучинг. Ваш проводник и мире бізнес /Н. В. Самоукина — СПб.: Питер, 2004 – 192с.

1. Patrahina T. N. Suschnost i sodержanie ponyatiya «motivatsiya» v sisteme upravleniya: zhurnal / T. N. Patrahina, K. P. Romanchuk // Molodoy ucheniy. — 2015. — #7. — S. 461-464
2. Brovkova O.G. Strategіchniy menedzhment. Navch. posib. / O.G. Brovkova – K.: Tsentr uchbovoYi lteraturi. – 2012. – 224 s.
3. Doroshuk A. A. Menedzhment: opornyiy konspekt lektsiy / A. A. Doroshuk. – Odesa.: Bukaev Vadim Viktorovich, 2013. – 93 s.

4. Maslou A. Motivatsiya i lichnost / Per. s angl. - SPb.: Evraziya, 1999. - 478 s.
5. Maslou A. Samoaktualizatsiya // Psihologiya lichnosti: tekstyi / pod red. Yu.B.Gippenreyter, A.A. Puzyireya. – M., 1982.
6. Maklakov A. G. / Obschaya psihologiya — SPb: Piter, 2001 — 592s.
7. Samoukina N.V. Metodyi vliyaniya na rukovoditeley i podchinYonnyih s uchYotom ih tipa temperamenta [Elektronnyiy resurs]/N.V. Samoukina. – Sposob dostupa: <http://delovoymir.biz/>
8. Shapiro S. A. Motivatsiya i stimulirovanie personala / S.A.Shapiro – M.: GrossMedia, 2005. – 224 s.
9. Samoukina N. V., Turkulets N. K. Kouching. Vash provodnik i mire bIznes /N. V. Samoukina — SPb.: Piter, 2004 – 192s.

***Рецензент:** Захарченко В.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту ЗЕД, ОНПУ.*

16.11.2015