

**ПОТРЕБНОСТЬ
В САМОАКТУАЛИЗАЦИИ:**
реализация своих
целей, способностей,
развитие собственной личности

**ЭСТЕТИЧЕСКИЕ
ПОТРЕБНОСТИ:**
гармония, порядок,
красота

ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ:
знать, уметь,
понимать, исследовать

ПОТРЕБНОСТЬ В УВАЖЕНИИ (ПОЧИТАНИИ):
компетентность, достижение успеха,
одобрение, признание

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ И ЛЮБВИ:
принадлежность к общности, быть принятым,
любить и быть любимым

ПОТРЕБНОСТИ БЕЗОПАСНОСТИ:
чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и неудач

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) ПОТРЕБНОСТИ:
голод, жажда, половое влечение и другие

Теории мотивации

Содержательные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

Теория иерархии
потребностей А. Маслоу

Теория потребностей
МакКлелланда

Двухфакторная теория
Герцберга

Теория ожиданий

Теория справедливости

Модель мотивации
Портера-Лоулера

Теория потребностей МакКлелланда

людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности



Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)



Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)



Модель справедливости в формировании мотивации

- Если вознаграждение воспринимается как справедливое, объем затраченных на работу усилий остается примерно на одном и том же уровне.
- При необъективной оценке трудового вклада со стороны менеджмента, уровень мотивации снижается.
- Если вознаграждение кажется завышенным, в отношениях с работодателем появляется дисбаланс, и сотрудник будет стремиться к восстановлению равновесия.

Модель ожидания Виктора Врума

Главное отличие модели **Виктора Врума** заключается в том, что она помогает установить взаимосвязь личных целей и целей компании.

Техника позволяет определить, как сотрудник представляет свой вклад в достижение общей цели.

Помимо этого, метод дает понять, как работник видит пути своей профессиональной самореализации.

В модели Врума рассматриваются три переменных – ожидания в отношении результатов, ожидаемое вознаграждение и валентность.

Валентность - ценность вознаграждения.

Если между «добиваться результата» и «не добиваться», сотрудник выбирает первое, то валентность будет положительная, если ему все равно – нулевая.

Модель Ожидания Виктора Врума

Мотивация = (ожидаемые результаты) x (ожидаемое вознаграждение) x валентность

Используя модель Врума в формировании мотивации, следует учитывать:

- У каждого сотрудника – свое сочетание валентностей.
- Работник сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для достижения собственных целей.

Теория ставит акцент на том, что повышение качества труда вызывает у сотрудника уверенность в вознаграждении.

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера объединила принципы теории справедливости и теории ожидания.

Данный метод формирования мотивации основан на том, что удовлетворенность – это причина повышения результативности, а не его следствие, как полагают многие современные управленцы.

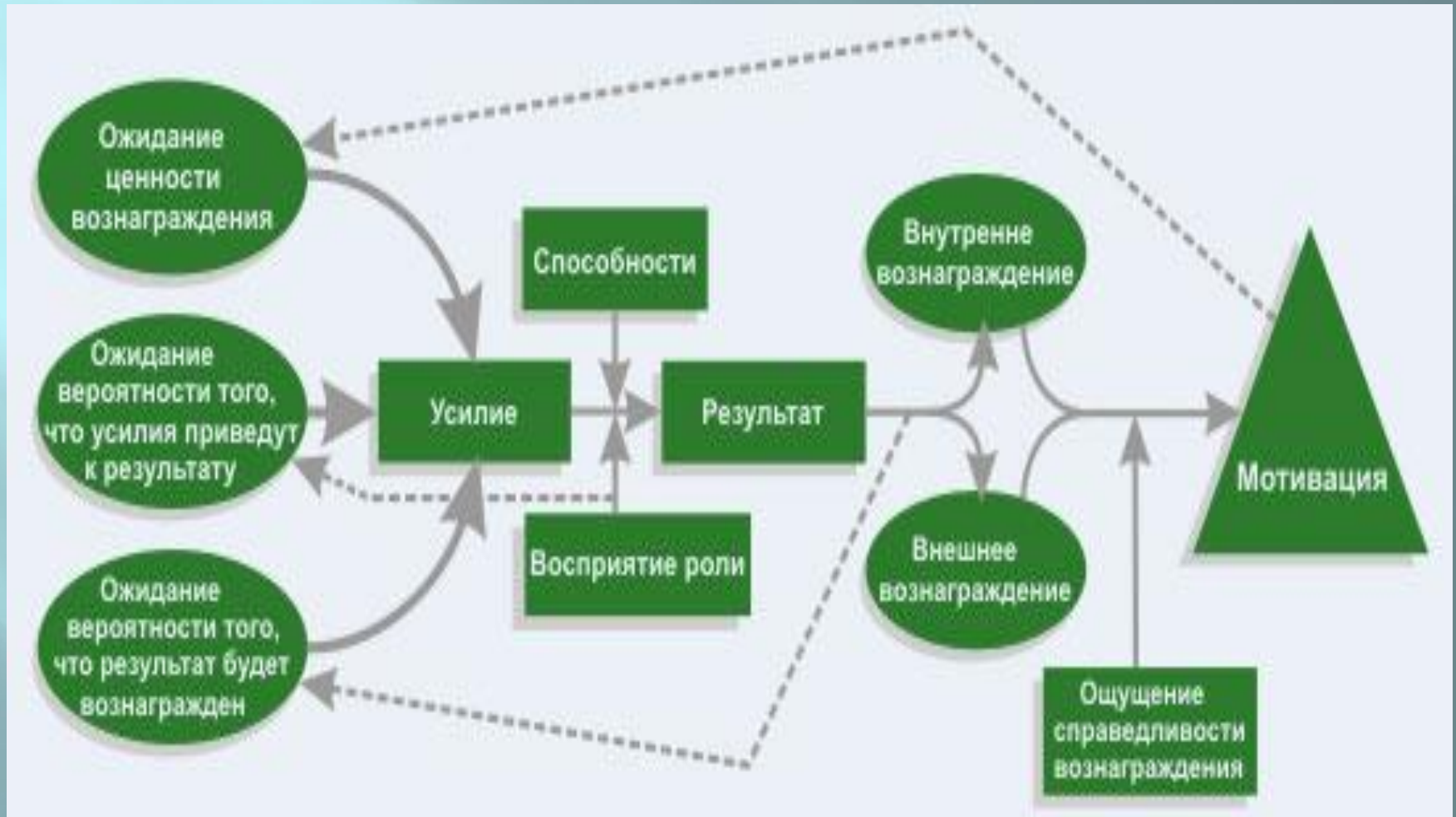
Другими словами, вознаграждение за достигнутые результаты помогает человеку удовлетворить свои потребности.

Портер и Лоулер расширили модель Врума, введя три новых переменных – затраченные усилия, личностные качества человека, а также его способности и осознание своей роли в процессе труда.

От теории справедливости эта техника взяла представление работника о справедливом и несправедливом вознаграждении. У метода Врума теория Портера – Лоулера позаимствовала уверенность сотрудника в том, что вознаграждение будет адекватно приложенным усилиям.

Взаимоотношения с работодателем в комплексной модели отображаются с помощью диаграммы.

Комплексная модель Портера – Лоулера



Используя модель Портера – Лоулера в формировании мотивации, следует учитывать:

- Для установления взаимосвязи между мотивацией и выполнением задачи, необходимо сформулировать требования к работе, обеспечить физическую и практическую возможность ее выполнения, а также предусмотреть ее зависимость от других людей.*
- Желаемый уровень выполнения работы должен быть достижимым для сотрудника.*
- Наиболее важно объединить в рабочем процессе усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие труда.*

Модель стимулирования Джона Стэйси Адамса

Сотрудники оценивают беспристрастность действия менеджмента, а также сравнивают свои усилия в достижении поставленных задач и результаты участия других работников.

Данный постулат можно выразить в формуле:

$$\text{Результаты работника} / \text{Вклад работника} = \text{Результаты других сотрудников} / \text{Вклад других сотрудников}$$

Причем под своим вкладом в трудовой процесс подразумеваются не только конкретные действия, но и образование, опыт, потраченное время, эмоциональное участие и др.

Таким образом, сопоставляются усилия и полученное вознаграждение, которое может выражаться в материальном или психологическом поощрении, предоставлении социальных гарантий, дополнительных льгот.

Отличие мотивации от стимулирования

Очень часто сегодня даже в крупных и успешных компаниях методы личностного стимулирования внедряются под видом систем мотивации.

Итак, стимулирование – это воздействие на человека через значимые для него внешние условия трудовой деятельности.

В свою очередь мотивация представляется собой психологический механизм, отражающий совпадение образов предмета и потребности. Другими словами, организация и управление мотивацией направлено на побуждение к определенным действиям.

В основе этой активности – личное признание значимости и ценности поступков.

Таблица 1.

Модель диагностики существующей системы мотивации.

<i>Факторы</i>	<i>Как влияют</i>	<i>Методы диагностики</i>
Организационная культура. Стиль руководства.	Несовпадение представлений сотрудников и руководителей об организационной культуре и стиле руководства снижает мотивацию.	Опросник «Диагностика типа организационных культур» (Л. Константин). «Диагностика стиля руководства» (А. Журавлев).
Соответствие между усилиями – результатами – вознаграждением – удовлетворенностью вознаграждением.	Несоответствие снижает мотивацию сотрудников.	Специально разработанный опросник «Мотивация сотрудников».
Удовлетворенность трудом.	Неудовлетворенность снижает мотивацию сотрудников.	Специально разработанный опросник «Удовлетворенность трудом».
Представление сотрудников о критериях оценки труда, о целях организации, ее будущем.	Незнание критериев оценки труда, целей и будущего организации приводит к снижению мотивации.	Собеседование, глубинное интервью по специально разработанным вопросам.
Структура потребностей личности, степень удовлетворенности актуальных потребностей.	Неудовлетворенность потребностей снижает мотивацию сотрудников.	Опросник «Парные сравнения» (И. Д. Ладанов).
Ценностные ориентации каждого сотрудника и группы в целом.	Значительные расхождения в ценностных ориентациях могут быть потенциальной почвой для конфликтов.	Опросник «Ценностно-ориентационное единство» (М. Рокич).

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной.

Инструкция к методике

Ответьте на каждый вопрос "да", если он верно описывает ваше поведение и "нет", если ваше поведение не соответствует тому, о чем говорится в вопросе.

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает Вас больше, чем этап ее завершения
2. Для достижения цели Вы обычно не жалеете сил
3. Вам часто говорят, что Вы больше думаете о других, чем о себе
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что Вам не интересно, даже если это необходимо
6. Вы уверены, что настойчивости в Вас больше, чем способностей
7. Вам легче просить за других, чем за себя
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других
9. Закончивая интересное дело, Вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться
10. Вам больше нравятся люди, когда они Вас о чем-либо просят, чем для себя делают что-либо с большим удовольствием, чем для других
11. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше
12. Вы считаете, что успехов в Вашей жизни больше, чем неудач
13. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятности
14. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться
15. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему

18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны
19. Для себя у Вас обычно не хватает ни времени, ни сил
20. Вам трудно заставить себя сделать что-то для других
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца
22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни
23. Вы стремитесь, как можно больше сделать для других людей
24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе
25. Можете ли Вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца
27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни жить интересами других людей
28. Вы можете назвать себя эгоистом
29. Бывает, что Вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами
31. Ваша отличительная черта бескорыстие
32. Свободное время Вы используете для своих увлечений
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе

37. Соглашаясь на какое-либо дело, Вы больше думаете о том, насколько оно Вам интересно

38. Стремление к результату в любом деле Ваша отличительная черта

39. Ваша отличительная черта умение помочь другим людям

40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение

1. Вы согласны, что самое главное в жизни быть мастером своего дела
2. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения
3. Ваши знакомые считают Вас властным человеком
4. Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения
5. Творческий труд для Вас является главным наслаждением в жизни
6. Основное стремление в Вашей жизни свобода, а не власть и деньги
7. Вы согласны, что иметь власть над людьми наиболее важная ценность
8. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди
9. Вы стремитесь, чтобы все вокруг Вас были заняты увлекательным делом
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны
11. Считаете ли Вы, что самое важное качество для власти это ее сила
12. Вы уверены, что все можно купить за деньги
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода
17. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы

18. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона
19. Вам легко заставить людей делать то, что Вы хотите
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект
21. В жизни Вас радует только отличный результат работы
22. Самое главное стремление в Вашей жизни быть свободным
23. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом
24. Является ли для Вас заработок главным стремлением в жизни
25. Любимое дело для Вас ценнее, чем власть и деньги
26. Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу
27. Испытываете ли Вы жажду власти, стремление руководить
28. Вы согласны, что деньги “не пахнут” и неважно, как они заработаны
29. Даже бывая на отдыхе, Вы не можете не работать
30. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным
31. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье
32. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах

33. Ваши друзья и знакомые ценят Вас как специалиста
34. Люди, ущемляющие Вашу свободу, вызывают у Вас наибольшее негодование
35. Власть может заменить Вам многие другие ценности
36. Вам обычно удастся накопить нужную сумму денег
37. Труд наибольшая ценность для Вас
38. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей
39. Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью
40. Наиболее сильное потрясение для Вас отсутствие денег

Ключ к методике Потемкиной

Часть первая: выявления установок на "альтруизм – эгоизм", "процесс – результат":

"Ориентация на процесс": 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

"Ориентации на результат": 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

"Ориентация на альтруизм": 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

"Ориентация на эгоизм": 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Часть вторая: выявления установок "свобода – власть", "труд – деньги":

"Ориентация на труд": 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

"Ориентации на свободу": 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

"Ориентация на власть": 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

"Ориентация на деньги": 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обработка и анализ теста Потемкиной.

За каждый ответ "да" начисляется 1 балл. Вычисляется сумма значений по каждой из восьми установок личности.

Интерпретация полученных результатов.

Люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Альтруизм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека.

Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля "разумного эгоизма" не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей "интеллигентных профессий" встречается довольно часто.

Люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т.д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия. Ведущей ценностью для людей с **ориентацией на деньги** является стремление к увеличению своего благосостояния.

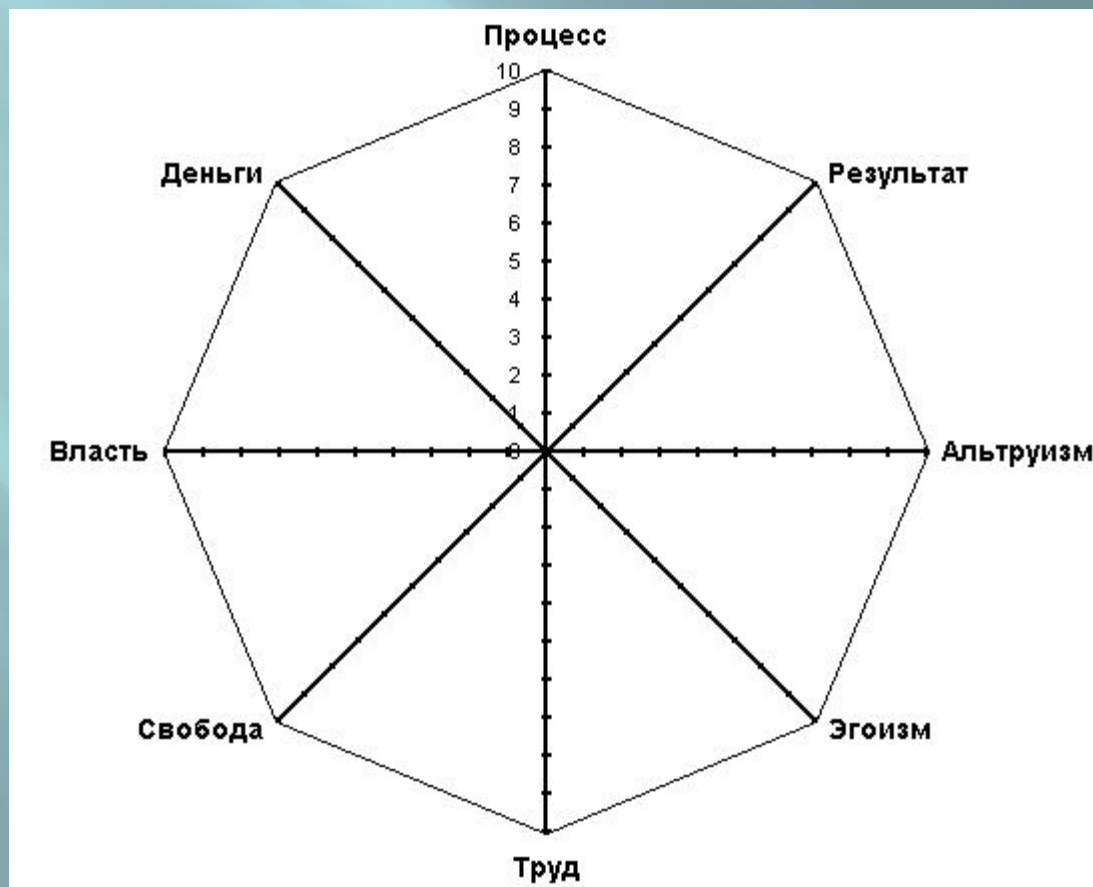
Главная ценность для людей, **ориентирующихся на свободу** – свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание "свободы" и "денег".

Для людей с **ориентацией на власть** ведущей ценностью является влияние на других, на общество.

Результаты, полученные с помощью данных методик, целесообразно представить графически. Для этого необходимо начертить две вертикальные пересекающиеся прямые и отложить на каждой из четырех прямых от центра (точка 0) количество баллов согласно ключам опросника.

Далее следует эти точки соединить. В результате получится плоскость, отражающая особенности социально-психологических установок.

Графическое изображение к тесту Потемкиной.



На основании результатов использования методики можно выявить несколько групп испытуемых:

Группа высокомотивированных испытуемых с гармоничными ориентациями: все ориентации выражены сильно и в равной степени.

Группа низкомотивированных испытуемых, у которых все ориентации выражены чрезвычайно слабо.

Группа с дисгармоничными ориентациями, у которых некоторые ориентации выражены

Стимулирование трудовой деятельности

- ▣ **Вознаграждение** понимается как нечто, что побуждает человека работать.
- ▣ Но в отличии от мотивов, которые являются побуждениями внутренними, вознаграждения побуждают человека к труду, воздействуя на него внешне, т.е. находятся вне сознания человека и вообще по сути своей категорически отличаются от **МОТИВОВ**

- мотив – это внутрипсихические процессы человека выражающиеся, в определенной устремленности,
- вознаграждения – блага, которые могут в сочетании с соответствующими потребностями способствовать появлению определенной трудовой мотивации (если речи идет о труде, а не о поведении вообще).

Стимулы труда

- Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность

Потребности, которые удовлетворяют стимулы, можно разделить на внутренние и внешние.

- К внутренним относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы, и другие.
- Их также можно назвать моральными стимулами.
- Внешним вознаграждением является то, что предоставляется организацией в замен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения.
- Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.

Основные функции заработной платы:

- ▣ - воспроизводственная;
- ▣ - статусная;
- ▣ - стимулирующая.

Материально-социальные СТИМУЛЫ

1. **Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят:**

- оптимальную организацию рабочего места,
- отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных),
- достаточную освещенность,
- темп, режим труда и др.

2. **Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.**

Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека.

3. Стимулирование свободным временем

- Система стимулирования трудовой активности

предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых.

- Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда.

4. Улучшение отношений в коллективе

- благотворно влияющего на состояние работающих, относят:
- авторитет и особенности личности руководителя,
- стиль его руководства,
- совместимость членов коллектива по характеру, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам,
- наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах;
- отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

5. Продвижение по службе

Это один из наиболее действенных стимулов, т.к.

- Во-первых, при этом повышается оклад;
- во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений;
- в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки;
- в-четвертых, повышает доступ к информации

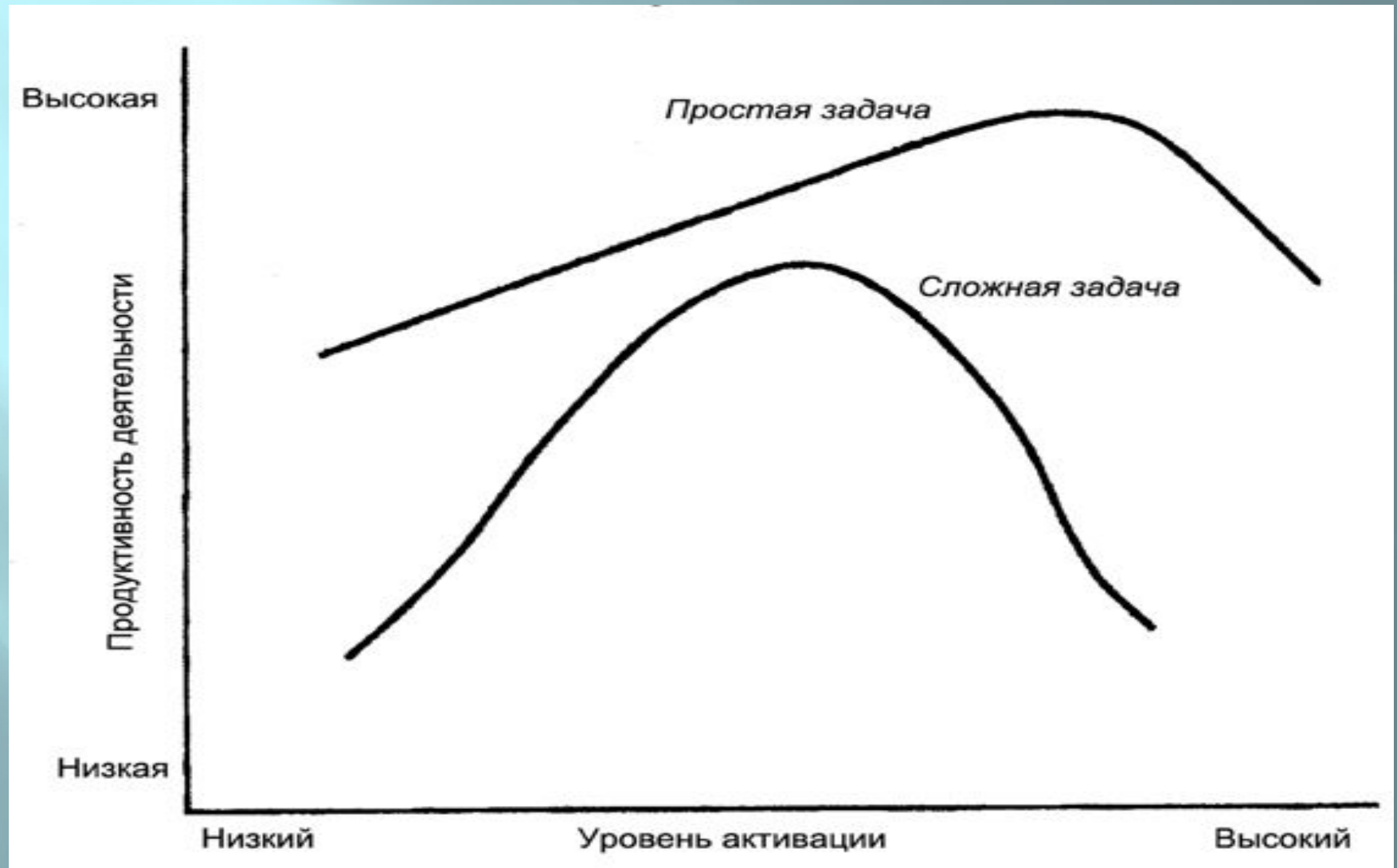
Морально-психологические СТИМУЛЫ

- Морально-психологические стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции.
- В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. ими нельзя напрямую воздействовать на человека.

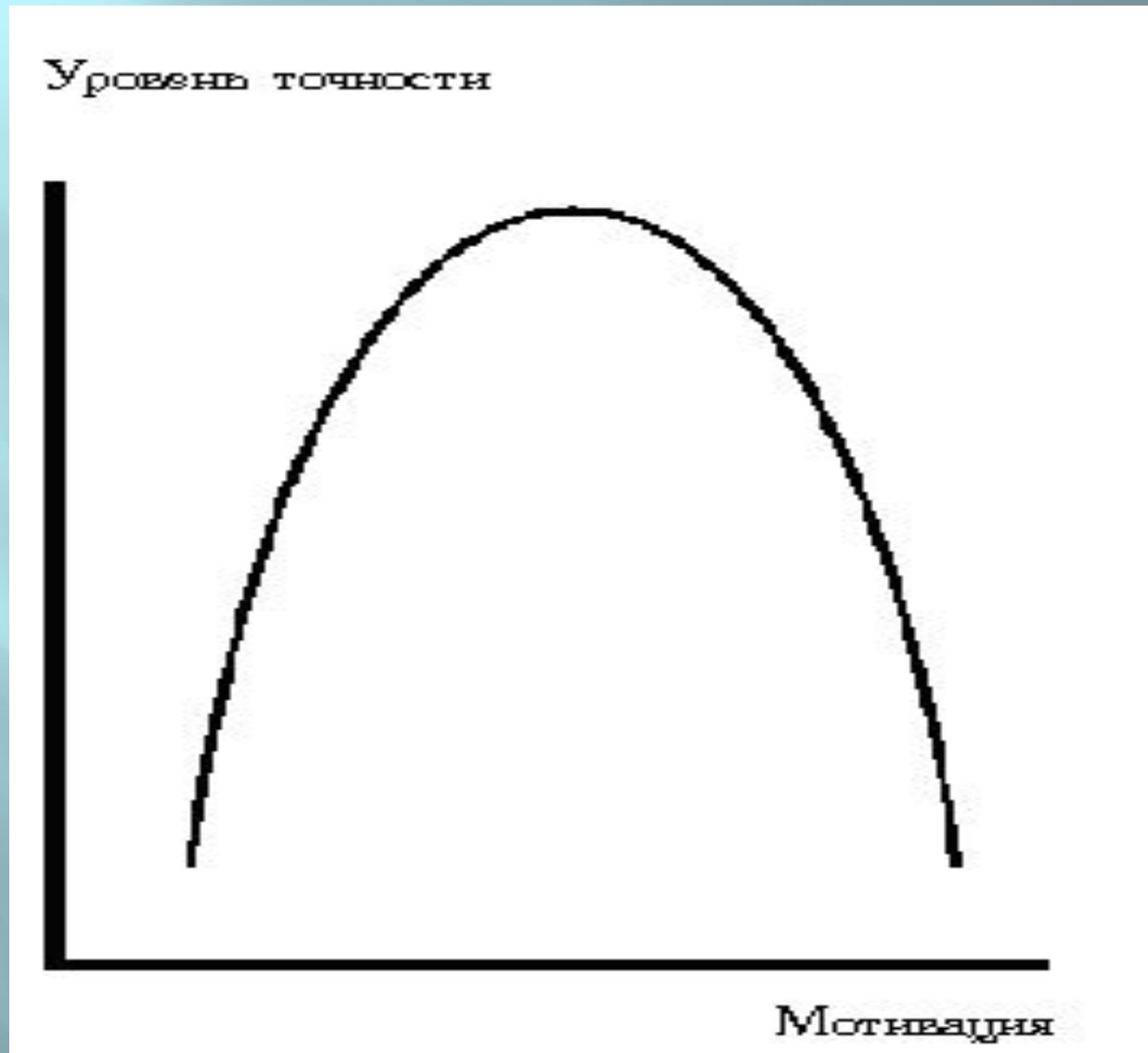
Закон Йоркса-Додсона



Второй закон Йоркса-Додсона



С ростом уровня мотивации уровень точности выполнения деятельности снижается



С ростом уровня мотивации эффективность деятельности снижается



Современные научные исследования и практика позволили выработать следующие правила мотивации, соблюдение которых позволяет повысить эффективность мотивационных мероприятий:

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- постоянное внимание к работнику и членам его семьи
- важнейший мотиватор;
- людям нравятся победы, поэтому чаще давайте людям чувствовать себя победителями

Правила мотивации

- поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
- дайте работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию;
- не ущемляйте самоуважение других, предоставляйте им возможность «сохранить лицо»;
- большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые — удовлетворяют большинство;
- разумная внутренняя конкуренция — двигатель развития



Если мотивации мало, то человеку свойственно откладывать дела на завтра. Но если мотивация слишком сильная, то и уровень активности и напряжения увеличивается очень сильно. Какое-то время работа может проходить в авральном режиме, но очень долго это продолжаться не может. После достижения пика активности качество работы снижается. Из-за этого в мыслях и в поведении человека наступает разлад, который в конечном итоге может привести к демотивации.

Виды нововведений

1. **технико-технологические** (новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.);
2. **результативные** (переход на новые стандарты деятельности);
3. **социальные**, к которым относится:
 - экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
 - организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.)
 - собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутри коллективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.)
 - правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

Изменения и нововведения в организационном поведении классифицируются на следующие виды:

- **по организации проведения:**

- запланированные
- незапланированные;

- **по срокам:**

- краткосрочные
- долгосрочные;

- **по отношению персонала:**

- повышающие эффективность работы персонала;
- повышающие квалификацию работников;
- направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия нововведений:

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

Возможные отрицательные воздействия нововведений:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: **тактическом и стратегическом.**

С **тактической точки зрения** управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников.

В **стратегическом** контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство.

Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

- **Реактивный подход** – позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.
- **Проактивный (превентивный) подход** – дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих управлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- **экономические** (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
- **психологические** (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
- **социально-психологические** (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

1. информирования о существовании проблемы;
2. предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
3. инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
4. индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

Новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо.

Энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности.

Рационалисты – принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

Нейтралы – люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

Скептики – люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

Консерваторы – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

Ретрограды – люди, автоматически отрицающие все новое.

