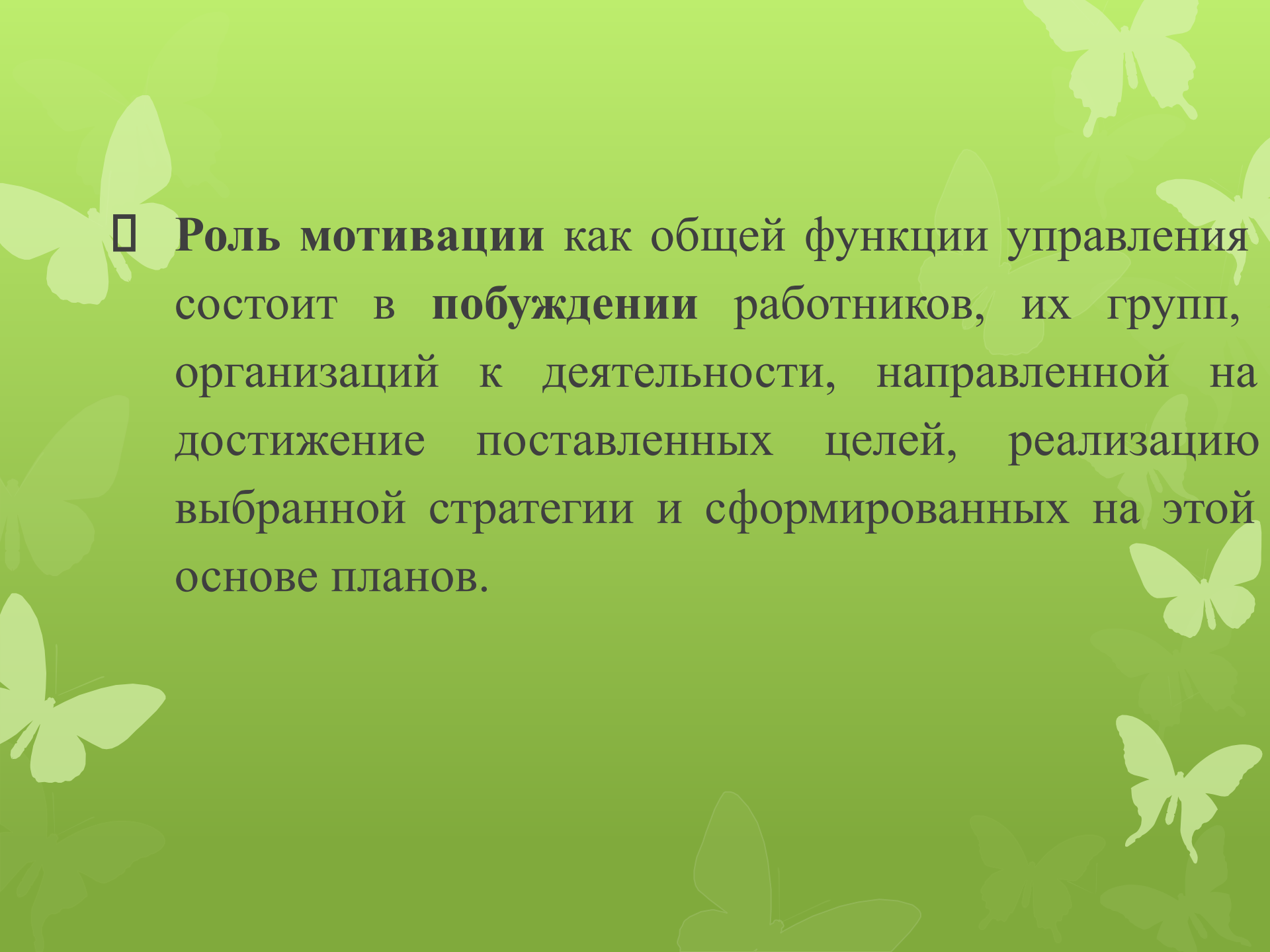


ТЕМА 10. Мотивация и стимулирование в отношениях менеджмента

- 1. Мотивация как общая функция управленческого цикла. Диалектика стимулирования и мотивации в процессе реализации и согласования экономических интересов**
- 2. Система движущих факторов производственно-экономической деятельности людей, её взаимосвязь со стимулированием и мотивацией**
- 3. Эволюция соотношения мотивации и стимулирования в практике управления и концепциях мотивации**
- 4. Отличительные черты мотивации и стимулирования на пороге XXI века**
- 5. Основные «содержательные» концепции мотивации, их достоинства и недостатки**
- 6. Основные "процессные" концепции мотивации, их применимость в практике управления**

The background is a solid light green color with several white butterfly silhouettes scattered across it. The butterflies are of various sizes and orientations, some appearing to fly towards the right and others towards the left. The text is centered on the page in a bold, black, sans-serif font.

□ Роль мотивации как общей функции управления состоит в побуждении работников, их групп, организаций к деятельности, направленной на достижение поставленных целей, реализацию выбранной стратегии и сформированных на этой основе планов.

Мотивация в широком смысле – это создание необходимых условий, позволяющих задействовать всю совокупность «внутренних» и «внешних» сил, побуждающих людей, их сообщества к целенаправленной деятельности.

В узком смысле понятием мотивации будет охватываться создание субъектами, как самоуправляемыми, необходимых условий «для себя»,

то есть для осознания и реализации наличествующих у них интересов, а соответственно, для согласования своих интересов с интересами других, взаимодействующих с ними субъектов.

Система движущих факторов производственно-экономической деятельности людей

Потребности, интересы, мотивы и стимулы.

□ **Потребности – это выражение объективной необходимости в воспроизводстве определенной совокупности материальных условий жизнедеятельности общества, его подсистем, отдельных индивидов, которая сложилась и развивается при исторически достигнутом уровне развития производства и потребления и соответствующей ему системе экономических отношений.**

В зависимости от роли, которую удовлетворение потребностей играет в воспроизводстве способностей людей, их групп, выделяют **физические, интеллектуальные и социальные потребности.**

С точки зрения уровня, занимаемого в структуре потребностей личности (социальной группы):

- 1) относительно **элементарные** (как правило, **физиологические**): в пище, в воде, в жилище, в сне, сексуальные и т.д.; и
- 2) относительно сложные, **социальные**: в общении, в поддержке, в успехе, в уважении, во власти и т.д., высшим проявлением которых становится потребность в **самореализации, самоосуществлении.**

□ **Экономические интересы – это выражение необходимости удовлетворения сложившихся и развивающихся потребностей субъектов экономических отношений, обусловленных исторически данными отношениями собственности.**

□ *Интересы характеризуют целевую направленность деятельности, результаты которой обеспечивают удовлетворение потребностей*

□ **Стимул – это продукт осознания экономических интересов субъектом экономических отношений, не являющимся собственником условий и результатов производства.**

□ **Мотив – это продукт осознания экономических интересов субъектом экономических отношений, который является собственником условий и результатов производства.**

Основные «содержательные» концепции мотивации

- Концепции **содержания мотивации** концентрируют внимание на анализе потребностей, их структуры и содержания, их влиянии на мотивацию. Они пытаются дать ответ на вопрос: **что же побуждает человека к деятельности?**

Наиболее известные концепции этого направления:

- **иерархия потребностей (А. Маслоу),**
- **ERG (ССР) К. Альдерфера,**
- **приобретенных потребностей (Д. МакКлелланда),**
- **двухфакторная (Ф. Герцберга).**

Концепция иерархии потребностей Абрахама Маслоу



**Концепция существования, связи и роста – ССР
(или ERG – по начальным буквам английских слов **existence, relation, growing**)**

- **Потребности существования** в целом соответствуют первым двум группам у Маслоу – физиологическим потребностям и потребностям в безопасности (за исключением групповой безопасности).
- **Потребности связи** в целом аналогичны потребностям принадлежности и причастности, но также включают и потребности в групповой безопасности, часть потребностей самоутверждения.
- **Потребности роста** можно сопоставить с потребностями в признании, самоутверждении и самореализации Маслоу.

Концепция приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

- **Потребность достижения (успеха) МакКлелланда**, проявляется в стремлении человека ставить цели и достигать их, принимать решения и отвечать за них.
- **Потребность соучастия** характеризуется примерно так же, как потребности третьей и четвертой групп у Маслоу или потребности связи у Альдерфера.
- **Потребность власти (или властвования)** выделена на том основании, что у людей присутствует, хотя и в разной мере, стремление контролировать ресурсы и процессы деятельности, действия других людей.

Двухфакторная концепция Ф. Герцберга

□ **«Удовлетворители» («мотиваторы»)** - факторы **внутренние**, связанные с самой работой, такие как достижение успеха, признание, ответственность, продвижение, возможность роста, увлекательность заданий, обучение и повышение квалификации, самостоятельность и т.д.

□ **«Гигиенические» (факторы здоровья)** – факторы **внешние** по отношению к содержанию работы, такие как заработок, безопасность на рабочем месте, условия и режим работы, отношения с начальством и коллегами и т.д.

Основные "процессные" концепции мотивации

"Процессные" концепции мотивации рассматривают ее в ином ключе, чем содержательные. Они акцентируют внимание на том, **как** человек выбирает тот или иной тип поведения с учетом своего индивидуального восприятия, личного опыта и обстоятельств.

- :ожиданий (В. Врума),
- оперантного обусловливания (Б.Ф. Скиннера),
- справедливости (Дж. С. Адемса),
- комплексная (Портера-Лоулера),
- концепция "Х" и "Y" Д. МакГрегора, и "теория Z" У. Оучи..

"Теория ожиданий" В. Врума

- В ее основе лежит признание того факта, что помимо потребностей человеком движет **ожидание результатов и их соответствующей оценки**. Человек тем самым **взвешивает вероятность последствий** своей деятельности и действует в соответствии с этими ожиданиями.

МОТИВАЦИЯ =	Ожидания Усилия→ Результаты	х	Ожидания Результаты→ Вознагражде ние	х	Ожидания Валентность

Концепция "оперантного обусловливания" Б. Ф. Скиннера

- Если буквой "О" обозначить оперантное поведение, а буквой "С" – последствия, выражающиеся в вознаграждении, то схематично этот вариант будет выглядеть следующим образом: О-С; О-С; О-С.
- Но, согласно концепции Скиннера, можно использовать варианты **частичного подкрепления, с фиксированным или переменным интервалом.**
- Фиксированный интервал при частичном подкреплении даст иную модель, например: О-О-О-С; О-О-О-С; О-О-О-С;
- Переменный интервал при частичном подкреплении даст модель другого типа, например: О-С; О-ОО-О-С; О-О-С.

"Теория справедливости" Адамса

- Привлекается внимание к такому аспекту в социальном поведении людей: люди обязательно субъективно определяют отношение полученного вознаграждения и своих затраченных усилий, а затем сравнивают это с вознаграждением других людей за аналогичную работу.

Вознаграждение индивида		Вознаграждение других
Затраты индивида (усилия)		Затраты (усилия) других

"Комплексная теория мотивации"

Портера-Лоулера

- Американские ученые Лайман Портер и Эдвард Лоулер предложили концепцию процесса мотивации, в которой объединили элементы "теории ожиданий" и "теории справедливости" в комплексную модель.

Мотивационный аспект концепции «X» и «Y» Дуглас МакГрегора

- Согласно "теории X" предполагается, что человек как социальное существо ленив, что он старается избегать работы и нагрузок, что людей нужно принуждать к труду, что люди не любят брать на себя ответственность, не терпят перемен, что людям нельзя доверять.
- "Теория Y" предполагает акцент на необходимости установления доверительных отношений, создания среды, благоприятствующей инициативе, самостоятельности, преданности целям организации.

Уильям Оучи «Теория «Z»

- Дальнейшая эволюция социальных отношений нашла отражение в последующем развитии "теории Y" МакГрегора профессором Калифорнийского университета **Уильямом Оучи**. На основе изучения опыта японского менеджмента Оучи обосновал ещё более передовую "теорию Z".