



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

МОТИВАЦИЯ ДЛЯ САМОРЕАЛИЗАЦИИ И «ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ» СТОРОНА ПРЕДПРЕНИМАТЕЛЬСТВА

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

**МОТИВАЦИЯ ДЛЯ
САМОРЕАЛИЗАЦИИ
ФРЕДЕРИКО ХЕРЦБЕРГА**

Фредерико Херцберга (род. 1923)

- американский исследователь,
профессор Университета штата Юта

ПОТРЕБНОСТИ И ФАКТОРЫ

I. Потребности:

- ***просто удовлетворяемые***
- ***стимулирующие***

II. Факторы

- поддерживающие(гигиенические)
- мотивирующие

Факторы гигиены

- физические условия труда,
- оплата труда,
- административная политика компании,
- социально-психологический климат,
- межличностные отношения,
- прибыль и безопасность труда.

МОТИВАТОРЫ

- достижения,
- поощрение (за выполнение какого-либо задания),
- продвижение,
- ответственность,
- возможности роста и самосовершенствования.

Удовлетворенность трудом
выступает "*генератором*"
последующей мотивации
работника.

Развитие Хрецьбергом теорії «человеческих отношений»

1. Социальный статус рабочих как психологический стимулятор поведения выявил многогранность его структуры и, как следствие, многообразие потребностей.
2. Изучение этих потребностей привело к накоплению конкретного материала о структуре потребностей, к их типологизации и классификации.
3. Признание развития и изменчивости потребностей вело к освобождению от **инстинктивизма** в объяснении природы потребностей и мотивов поведения.
4. Подходы к мотивам поведения работника, и прежде всего к изучению стимулов труда, потребовали учета

Дуглас Макгрегор (1906-1964)

- родился в Детройте (США). Докторскую диссертацию защитил в Гарвардском университете в 1935 г. и там же работал, пока не перешел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусетском технологическом институте в 1937 г.
- Позднее был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. — президент колледжа б г. Антиохе, затем вернулся в Массачусетский технологический институт и работал в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до смерти (1964).
- Наиболее значительной книгой Макгрегора была «Человеческая сторона предпринимательства». В ней он предложил широко известную дихотомию менеджмента: теорию «Х» и теорию «Y».

Теория X: основные положения

- I. Цель менеджмента — эффективное управление ресурсами организации — деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.
- II. Относительно людей менеджмент — это процесс направления их работы, их мотивации, контроля их действий, изменения их поведения (если этого требуют нужды организации).
- III. Без активного вмешательства со стороны менеджера люди были бы пассивны, и даже были бы настроены против нужд организации. Следовательно, их нужно убеждать, награждать, наказывать, контролировать — их деятельность должна направляться. Это и есть задача менеджмента.

Теория X: дополнительные положения

1. Обыкновенный человек по природе своей лентяй - работает так мало, насколько это возможно.
2. У него не хватает честолюбия, он не любит ответственности (он предпочитает, чтобы им управляли.)
3. По природе своей он эгоцентричен, безразличен к организационным нуждам.
4. Человек сопротивляется переменам.
5. Он легковерный, не очень способный, готовая добыча для шарлатана и демагога.

Два подхода, производные от теории X

- I. Менеджмент должен быть **«жестким»** или **«сильным»**. В этом случае методы управления поведением основываются на принуждении и угрозах (обычно скрытых), тщательном наблюдении, жестком контроле за поведением.
- II. Менеджмент может быть **«мягким»** или **«слабым»**. Здесь методы управления поведением основываются на податливости, удовлетворении человеческих требований, стремлении к достижению гармонии. Предполагалось, что тогда люди будут послушными и будут охотнее воспринимать управление.

СЛОЖНОСТИ ПОДХОДОВ

- **в «жестком» подходе.** Сила вызывает сопротивление: уменьшение производительности, антагонизмы, межгрупповые конфликты, неявный, но эффективный саботаж целей менеджмента. Осуществлять этот «жесткий» подход особенно трудно в период полной трудовой занятости.
- **сложности и при применении «мягкого» подхода.** Он часто ведет к разрушению менеджмента: к гармонии — возможно, но одновременно и к безразличию к работе. Люди используют преимущества «мягкого» подхода, однако они ожидают от администрации все больших уступок, но стремятся прилагать все меньше усилий.

СРЕДИННАЯ ЛИНИЯ

«Твердость, но справедливость»,
представляющий собой попытку
достижения преимуществ как
твердого, так и мягкого подходов.

Это напоминает выражение
Рузвельта: «Говори мягко, но имей
при себе большую палку».

Теория мотивации Мак-Грегора

- 1. физиологические потребности**
- 2. социальные потребности** — чувство сопричастности к общему делу, потребность в общении, признания окружающих, потребность во взаимной любви и дружбе.
- 3. эгоистические потребности**, которые, в свою очередь, подразделяются на две группы:
 - потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства, — потребность быть уверенным в себе, быть независимым, потребность в достижениях, знаниях и умениях.
 - потребности, которые относятся к репутации человека, — потребность иметь определенный социальный статус, быть признанным, потребность в поощрении, в заслуженном уважении сотрудников.
- 4. потребностями в самовыражении.** Это потребность человека в раскрытии своего собственного потенциала, в непрерывном саморазвитии и, в самом широком смысле, в творческом самовыражении.

***Удовлетворенная
потребность не
мотивирует поведение!***

Теория Y: общие положения

1. Цель менеджмента — эффективное управление ресурсами организации — деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.
2. Люди по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации. Они начинают проявлять себя таким образом только в результате некоторого опыта работы в данной организации.
3. Мотивация, возможности к дальнейшему развитию, готовность брать на себя ответственность, способность вести себя в соответствии с целями организации — все это присуще людям. Обязанность менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить возможности для проявления этих качеств.
4. Существенной задачей менеджмента является создание таких условий и методов управления в организации, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение целей организации, достигали своих личных целей наилучшим образом.

Базовые принципы

- **X** — это управление и контроль, осуществляемые авторитетом.
- **У** - интеграции, или создании таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия

Явления в менеджменте,
которые полностью
согласуются с теорией У

1. Децентрализация и делегирование.

Это пути освобождения людей от слишком жесткого контроля в рядовой организации, что предоставляет им больше степеней свободы в управлении своим поведением, позволяет принимать ответственность за определенные действия и тем самым удовлетворять свои эгоистические потребности.

2. *Расширение фронта работ*

объединение нескольких работ в одну, обеспечение целостности задания. Эта идея, впервые примененная в Ай-Би-Эм и в Детройт Эдисон, вполне согласуется с теорией У.

Расширение фронта работ способствует принятию решений на нижних этажах организационной вертикали, предоставляет возможность удовлетворить социальные и эгоистические потребности.

Реорганизация работы на уровне завода предлагает одну из наиболее интересных возможностей для инноваций, согласуемых с теорией У.

3. Консультативный менеджмент и соучастие.

При подходящих условиях, консультативный менеджмент одобряет стремление людей управлять своей созидательной энергией для организационных целей, предоставляет им возможность участвовать в процессе принятия решений, что должным образом воздействует на людей, способствует удовлетворению их социальных и эгоистических потребностей.

Оценка интенсивности труда.

Несколько компаний, среди которых Дженерал Миллс, Энсал Кемикал и Дженерал Электрик, экспериментировали с подходами, в которых рабочие и служащие сами устанавливали для себя свои цели и задачи и сами оценивали интенсивность труда за год или за полгода.

Менеджер по-прежнему играет роль лидера в этом процессе, и эта роль требует от него гораздо большей компетентности, чем при обычном подходе.

Помимо всего прочего, человека одобряют, если он берет на себя больше ответственности при планировании и оценке своего вклада в достижение целей организации.

Таким образом, работники получают большие возможности для удовлетворения своих эгоистических потребностей и потребностей в самовыражении внутри организации.

АДАПТИВНОСТЬ!!!!

- менеджерам следует выборочно адаптировать степень контроля к уровню зрелости или зависимости подчиненных.
- Незрелые и зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть допущений, составляющих теорию X.
- Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и в первую очередь к ним относятся допущения теории Y.