

# **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**

**? 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 "X" 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.

<b>МОТИВАЦИЯ =</b>	<b>Ожидания</b> <b>Усилия→</b> <b>Результаты</b>	<b>х</b>	<b>Ожидания</b> <b>Результаты→</b> <b>Вознагражде</b> <b>ние</b>	<b>х</b>	<b>Ожидания</b> <b>Валентность</b>

# 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.

<b>Вознаграждение индивида</b>		<b>Вознаграждение других</b>
<b>Затраты индивида</b>	<b>(усилия)</b>	<b>Затраты (усилия) других</b>



# "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".