



ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ  
ДЕПАРТАМЕНТ СПОРТА ГОРОДА МОСКВЫ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА  
ИМЕНИ Ю.А. СЕНКЕВИЧА



# УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

## МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом

Савинкина Лариса Александровна



## **Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника**



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Метод «кну́та и пряника»:

Суть – поощрять за правильное поведение, наказывать, если человек ведет себя не правильно

Современное использование:

- «кнут» работает хуже, чем «пряник»
- если можешь обойтись без «кну́та», управляй без него
- рекомендуемое соотношение кну́та к прянику 2 к 5



ИЛИ ???



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Теория подкрепления Скиннера



**Бёррес Фрédерик Скиннер** (англ. *Burrhus Frederic Skinner*; 20 марта; 20 марта 1904; 20 марта 1904 — 18 августа; 20 марта 1904 — 18 августа 1990; 20 марта 1904 — 18 августа 1990) — американский психолог, изобретатель и писатель.

Один из самых влиятельных психологов середины XX века. Внес значительный вклад в развитие и популяризацию бихевиоризма — школы психологии, рассматривающей поведение человека и животных как результат предшествующих воздействий окружающей среды.



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Теория подкрепления Скиннера

Скиннер наиболее известен своей теорией оперантного обусловливания. Скиннер наиболее известен своей теорией оперантного обусловливания, в меньшей степени — благодаря художественным и публицистическим произведениям, в которых он знакомил читателя с возможностью широкого применения развиваемых в бихевиоризме техник модификации поведения (например, программированного обучения). Скиннер наиболее известен своей теорией оперантного обусловливания, в меньшей степени — благодаря художественным и публицистическим произведениям, в которых он знакомил читателя с возможностью широкого применения развиваемых в бихевиоризме техник модификации поведения



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Теория подкрепления Скиннера

существуют 4 вида влияния на персонал (автор назвал их подкреплениями):

**Наказание** – лишить (морально или материально) чего-либо за нарушение или недостижение

**Гашение** – игнорирование, не реагировать, ничего не делать

**Отрицательное подкрепление** – награда за отсутствие плохого поведения

**Положительное подкрепление** – награда за положительный результат

По-настоящему хорошо работает лишь положительное подкрепление!!!



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Один из «вечных»  
вопросов управления:

должен ли стимул  
равняться мотиву?





## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Дуглас Мак-Грегор  
(1906-1964)



Теория «X, Y, Z»

- американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y- американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y (Theory X and Theory Y), которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

Степень доктора философии получил в Гарвардском университете. Степень доктора философии получил в Гарвардском университете в 1935 и впоследствии работал там же преподавателем.





## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»).

Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй — на «теории Y».

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других — только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории в практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.<sup>10</sup>



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

До своей кончины в 1964 году Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи. До своей кончины в 1964 году Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (William Ouchi), который взял её в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента. В теории организаций Z, предложенной Оучи, центральными положениями являются пожизненная занятость работников, забота о работниках, в том числе об их социальной жизни, решения, принимаемые на основе консенсуса, медленное карьерное продвижение, отличная передача информации, преданность компании и активная забота о достижении высокого

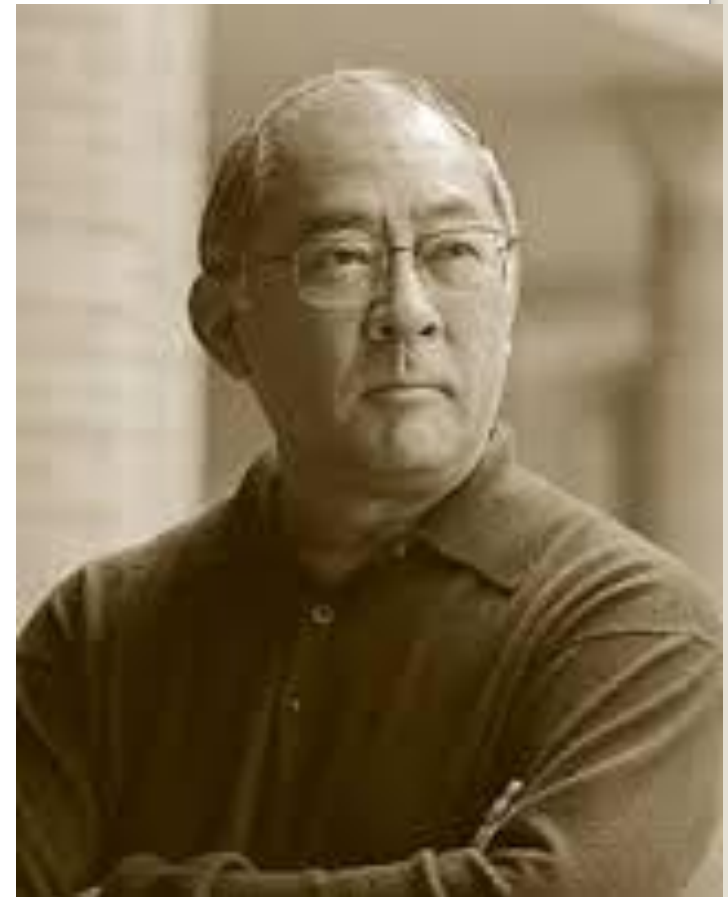


## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Уильям Дж. Оучи родился в 1943-м в Гонолулу, Гавайи, где и вырос. Он получил степень бакалавра искусств в Уильямс-колледже в 1965-м и степень магистра делового администрирования и ученую степень доктора философии в Чикагском Университете.

Впервые известности Оучи удостоился за свои исследования различий между японскими и американскими компаниями и стилями их управления.

Уильям Оучи 1943





## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Его первая книга вышла в 1981-м, в которой он обобщил свои наблюдения. Более пяти месяцев 'Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge' ('Теория Z') была в списке бестселлеров по версии газеты 'New York Times'. В настоящее время книга занимает 9-е место по степени распространенности среди 12 млн. других изданий в 400 библиотеках Соединенных Штатов.

Вторая книга Уильяма, 'The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge', рассматривает различные методы возврата конкурентного преимущества совместными усилиями. Также Оучи выдвинул три основных подхода к осуществлению контроля в области организационного менеджмента: контроль рынка, бюрократический контроль и клан-контроль.



## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Люди типа X:

- ленивы («Обладают унаследованной нелюбовью к труду»);
  - избегают ответственности;
  - предпочитают, чтобы их направляли;
- в мотивах преобладают физиологические, материальные потребности.
- Поэтому их надо:
- контролировать;
  - принуждать;
  - направлять;
  - наказывать.





## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Люди типа Y:

- любят труд («Для них усилия в труде столь же естественны, как на отдыхе или хобби»);
- стремятся к увеличению ответственности;
- предпочитают самостоятельность и самоконтроль;

В мотивах преобладают социальные потребности (принадлежность и признание), ценят возможности для развития.

Поэтому для них надо:

- создавать условия;
- развивать;
- давать самостоятельность;
- хвалить и поощрять.





## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

### Люди типа Z:

- находятся под влиянием группы (в коллективе трудятся, наедине могут лениться);
  - предпочитают иметь стабильную перспективу по работе в одной компании (в идеале пожизненный найм), надеются на компанию;
  - предпочитают работать в группе;
- в мотивах преобладают социальные потребности (принадлежность и признание).

Поэтому для них надо:

- обеспечивать влияние коллектива через коллективистские формы принятия решений;
- показывать, что они важны для компании;







## Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Эти же идеи ситуативного, индивидуального подхода к сотруднику реализованы в известной схеме «**Могут и Хотят**». Основное применение эта схема нашла в ситуациях антикризисного управления. Суть схемы в выборе адекватного лидерского стиля.

Эмоциональная составляющая	Инструментальная составляющая	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав организации	<b><i>обладает необходимыми профессиональными навыками</i></b>	<b><i>не обладает необходимыми профессиональными навыками</i></b>
<b><i>не ориентирован на изменения</i></b>	Ситуация 1: тип руководителя «дрессировщик»	Ситуация 2: тип руководителя «антиманипулятор»
<b><i>ориентирован на изменения</i></b>	Ситуация 4: тип руководителя «тьютор»	Ситуация 3: тип руководителя «инструктор»



## **Тема 9. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника**

**Цитата дня:**

**Пряников много мелких,  
кнут один серьезный**

**(Владимир Константинович Тарасов)**