**Основные зарубежные модели менеджмента. Понятие мотивации. Теории мотивации.**

Домашняя контрольная работа для студентов заочной формы обучения и экстерната специальности 2302

Выполнила Дученко Ю.И. группа 832 «Гостиничный сервис»

ФГОУ СПО « Комсомольский – на – Амуре колледж информационных технологий и сервиса»

2010

**Ситуация**

Вы – менеджер фирмы производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь молодым человеком, который недавно был управляющим фирмы – конкурента. По какой- то причине он был уволен и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете принять ухаживания. Или можете взять его на работу. В крайнем случае, можете просто пообещать взять его на работу. Обиды так сильны, что он с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи

Пойдёте ли вы на тот или иной шаг? Почему? ( Поясните свои действия или бездействия.)

**Основные зарубежные модели менеджмента.**

Существуют следующие различия в функционировании японских и американских фирм в экономике своих стран:

1. В японской фирме имеет место более низкая степень специализации, по сравнению с американской. Американская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы.

2. В американской фирме задачи координации и непосредственного управления производством, как на цеховом, так и на межцеховом уровнях четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи имеют тенденцию интегрироваться в одну. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы.

3. В американской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. Японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременными выплатами в момент выхода на пенсию (система стимулирования, объединяемая понятием «пожизненный найм»).

4. В японской фирме поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Американская же фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей.

5. Заключение на рынке труда Японии контракта о квазипостоянном найме отличается значительно более высокой неопределенностью относительно теории полноценных трудовых контрактов, используемых в США. Их продолжительность может составлять несколько лет, сама же работа по таким контрактам стандартизована под контролем со стороны профсоюза.

6. Количество уровней управления в японской промышленности более чем в два раза меньше, чем в американской, что является одной из причин более высокой производительности. Так в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Таким образом, хорошее управление- причина ведущей роли Японии в области производительности труда.

7. Лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства: производство по принципу «точно вовремя»; использование концепции «делать с первого раза»; применение принципа комплексного профилактического обслуживания.

8. Использование американскими фирмами системы «поточного производства» является мощнейшим рычагом поддержания американской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран.

9. На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

10. Степень "формальной" институционализации межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации.

11. В США подавляющее большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности достигаются на уровне предприятия, в то время как в Японии соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов предприятий.

Сравнение управленческих стратегий компаний США и Японии

|  |  |
| --- | --- |
| США | Япония |
| Определенность в широкой области | Указания о направлении действий при широкой свободе их интерпретации со стороны служащих |
| Динамичное развитие капитала и эффективное использование ресурсов, акцент на финансовых ресурсах | Широкая и долговременная программа экономии ресурсов, акцент на человеческих ресурсах |
| Производственная политика рассчитана на короткий срок | Долгосрочные программы для обеспечения стабильности компании |
| Каждое отделение самостоятельно несет ответственность за риск | Уменьшение риска путем развертывания широких внутрифирменных связей |
| В производственной стратегии используются возможности конкуренции | В производственной стратегии используются возможности конкуренции |

2 . Понятие мотивации.

Мотивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания;

- теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации.

Содержательные теории мотивации.

Иерархия потребностей А. Маслоу.

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на схеме.

Рассмотрим все пять уровней иерархии потребностей Маслоу.

Физиологические потребности.

Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

Потребность в безопасности.

Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности.

Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

4. Потребности в уважении.

Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении.

Когда удовлетворены потребности четырёх нижних уровней, человек фокусирует своё внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Очень важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят ещё больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга.

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Теория мотивации Мак Клеланда.

В своей теории Дэвид Мак Клеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчинённых с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека оказывать влияние на других людей. Мак Клеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал её с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым.

То, что Мак Клеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожидания В. Врума.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.

Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.

Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.

Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

Теория справедливости.

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Теория справедливости, возможно, самая лёгкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчинённых. Старое выражение «Обманул меня раз - позор тебе, обманул меня дважды - позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует не удовлетворённость, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

Модель Портера-Лоулера

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

затраченные усилия

восприятие

полученные результаты

вознаграждение

уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера - Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

Теория мотивации Д. Макгрегора

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

задания, которые получает подчиненный;

качество выполнения задания;

время получения задания;

ожидаемое время выполнения задачи;

средства, имеющиеся для выполнения задачи;

коллектив, в котором работает подчиненный;

инструкции, полученные подчиненным;

убеждение подчиненного в посильности задачи;

убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;

размер вознаграждения за проведенную работу;

уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Ситуация:

В данной ситуации я бы, познакомившись с этим молодым человеком, не стала бы ничего предпринимать в рабочем плане. Если человек мне понравился бы, я продолжала бы отношения с ним. Работу и личную жизнь, по моему мнению, мешать не стоит, ничего хорошего из этого не выходит. А если он действительно стоящий специалист, то, в случае недостатка кадров, прошел бы собеседование по общим критериям, и взяла бы его на работу. В конце концов, для разведки конкурентских разработок существуют и другие методы…

**Список литературы**

В.В. Петров. Теории мотивации Издательский Дом "Равновесие" 2005

Семенова И.И., «История менеджмента», М.: «ЮНИТИ» 1999г.

Уткин Э.А., «Основы мотивационного менеджмента» 2000г.

Гончаров В. В. Управление различными стадиями производства. МНИИПУ, 1998

Попов В. Б. Как работают Японские предприятия. Наука, 1994.

Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. – М., 1993 г.