

Государственный

Университет

Управления

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте

Автор – ГОНЧАРОВА Светлана Георгиевна

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

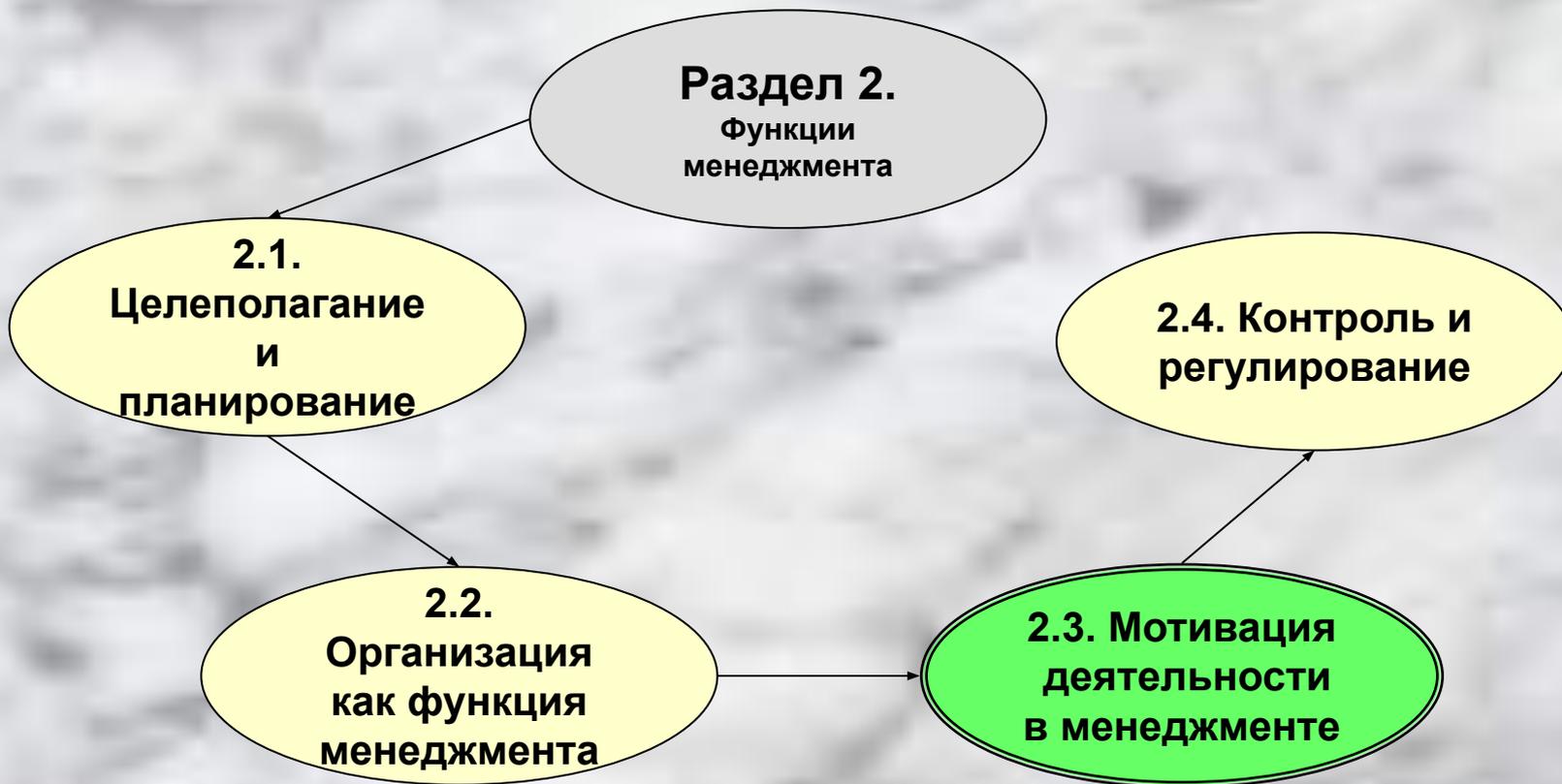
МОСКВА - 2006

Место главы «Мотивация деятельности в менеджменте» в макроструктуре раздела «Функции менеджмента»



Всё управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей.

Ли Якокка



2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержание

7

2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации

1
2

2.3.2. Мотивационные теории

3
1

2.3.3. Мотивационный менеджмент

слс

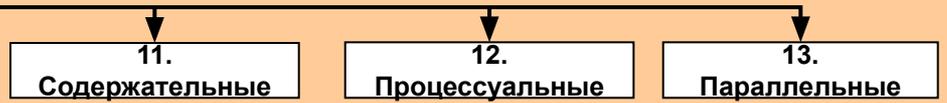


2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. СЛС

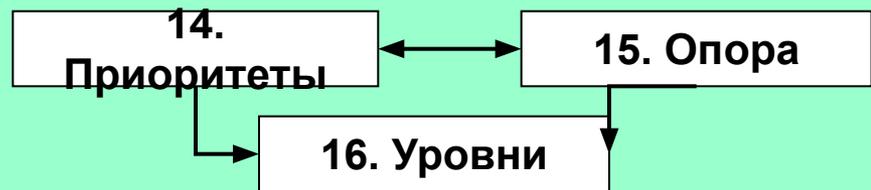
2.3.1. МОТИВАЦИЯ. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



2.3.2. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

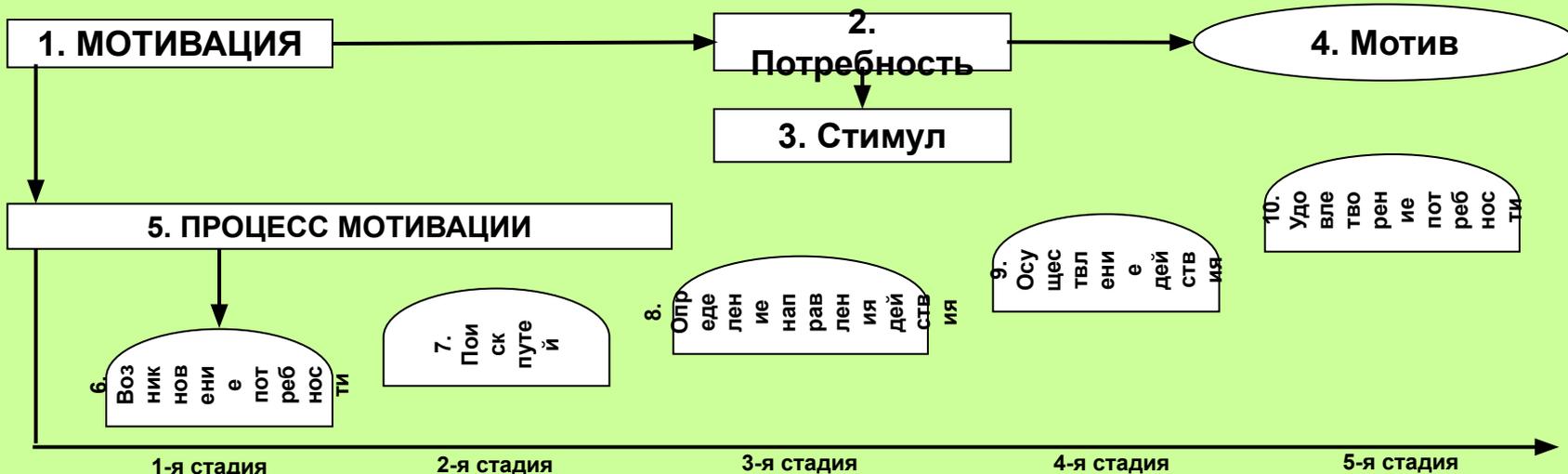


2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

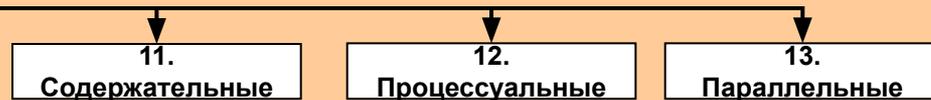


2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. СЛС

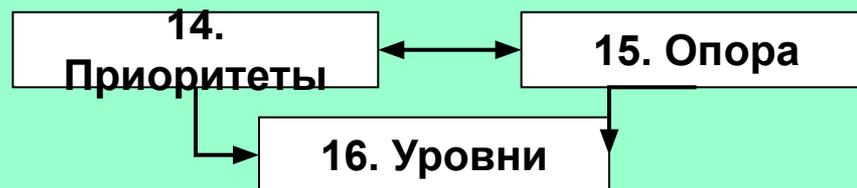
2.3.1. МОТИВАЦИЯ. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



2.3.2. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ



2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Глава 2.3.

Мотивация деятельности в менеджменте

ВВЕДЕНИЕ к. 1 : 6

2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации. к. 7 : 11

2.3.2. Мотивационные теории (МТ) к. 12 : 30

2.3.3. Мотивационный менеджмент (ММ) к. 31 : 41

ЗАКЛЮЧЕНИЕ к. 42

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержание

8

2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации

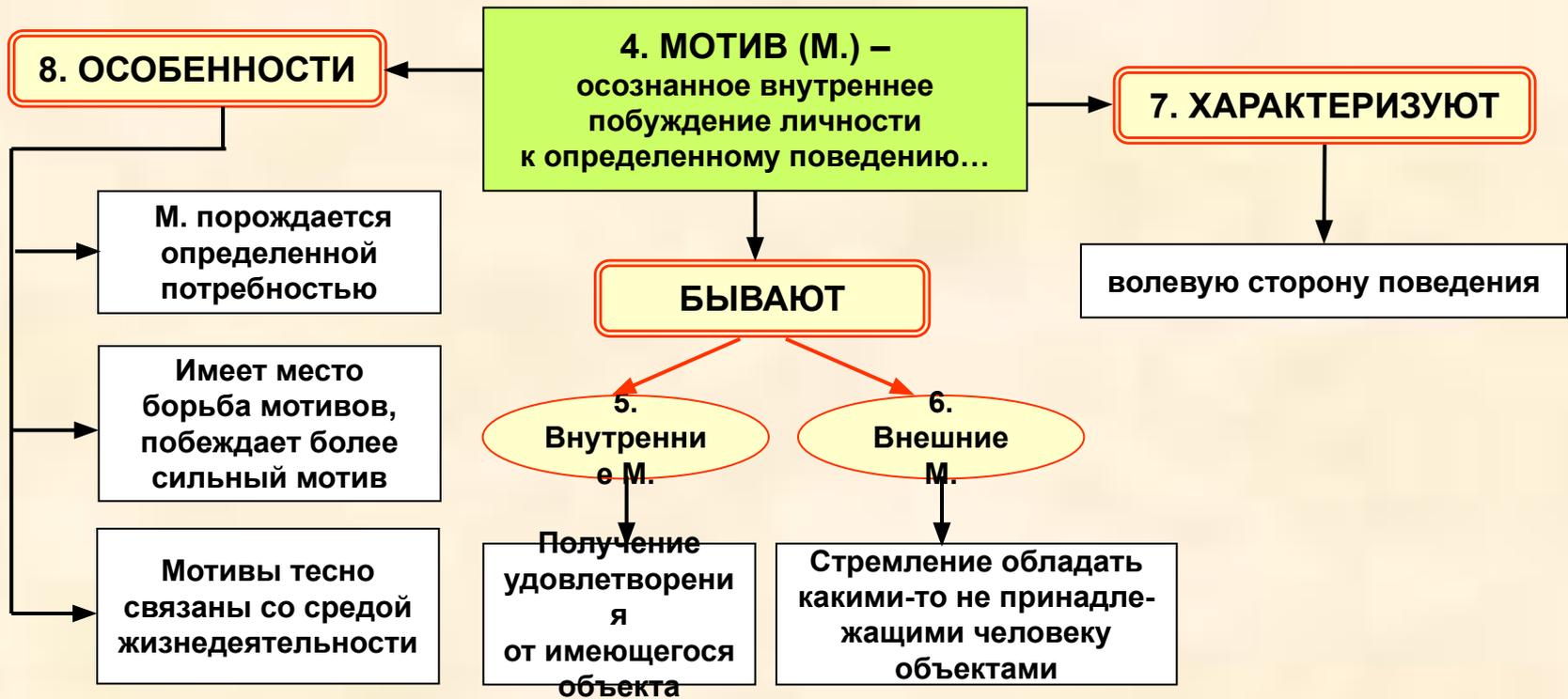
1
2

2.3.2. Мотивационные теории

3
1

2.3.3. Мотивационный менеджмент

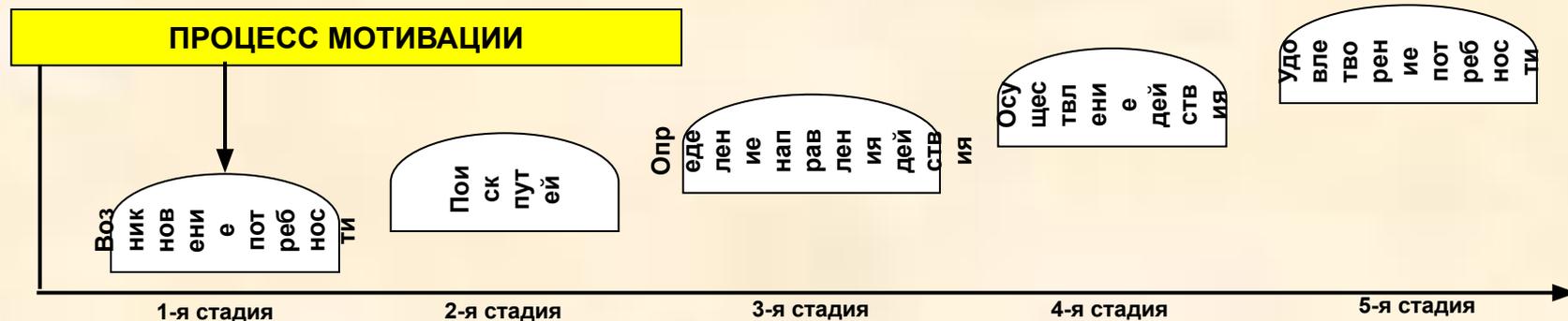
2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации



2.1.1. Мотивация. Процесс мотивации



2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации



Стадии процесса мотивации



2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации

ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ



§ 2.3.1. к. **7** : **11**

Что такое мотивация?

Стимул – реакция на внешнее воздействие.

Потребность – ощущение недостатка.

Потребность → Мотив к. **8-1,2,3**

Мотив – осознанное побуждение к
поведению для
удовлетворения
потребности

Стадии процесса мотивации, к. **9** :

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск пути устранения потребности.
3. Определение направления действия.
4. Осуществление действия.
5. Удовлетворение потребности.

Факторы мотивации, к. **10**

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержание

7

2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации

1
3

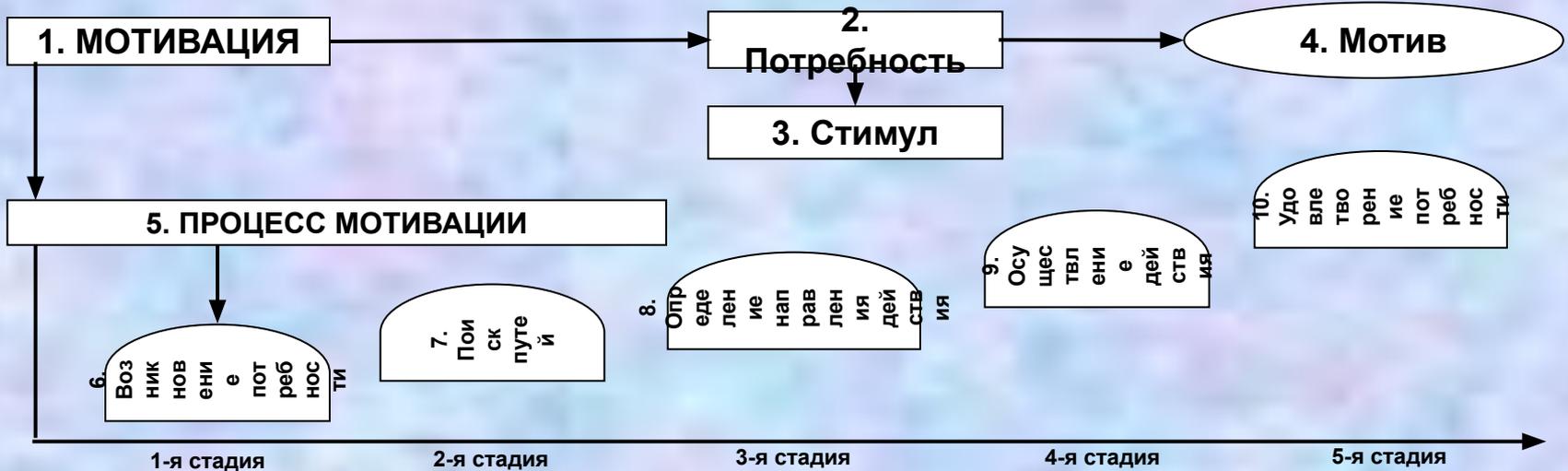
2.3.2. Мотивационные теории

3
1

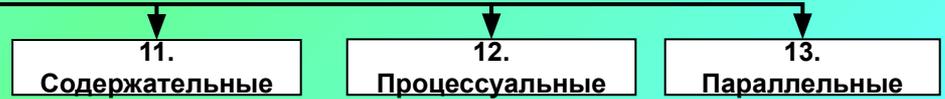
2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. СЛС

2.3.1. МОТИВАЦИЯ. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



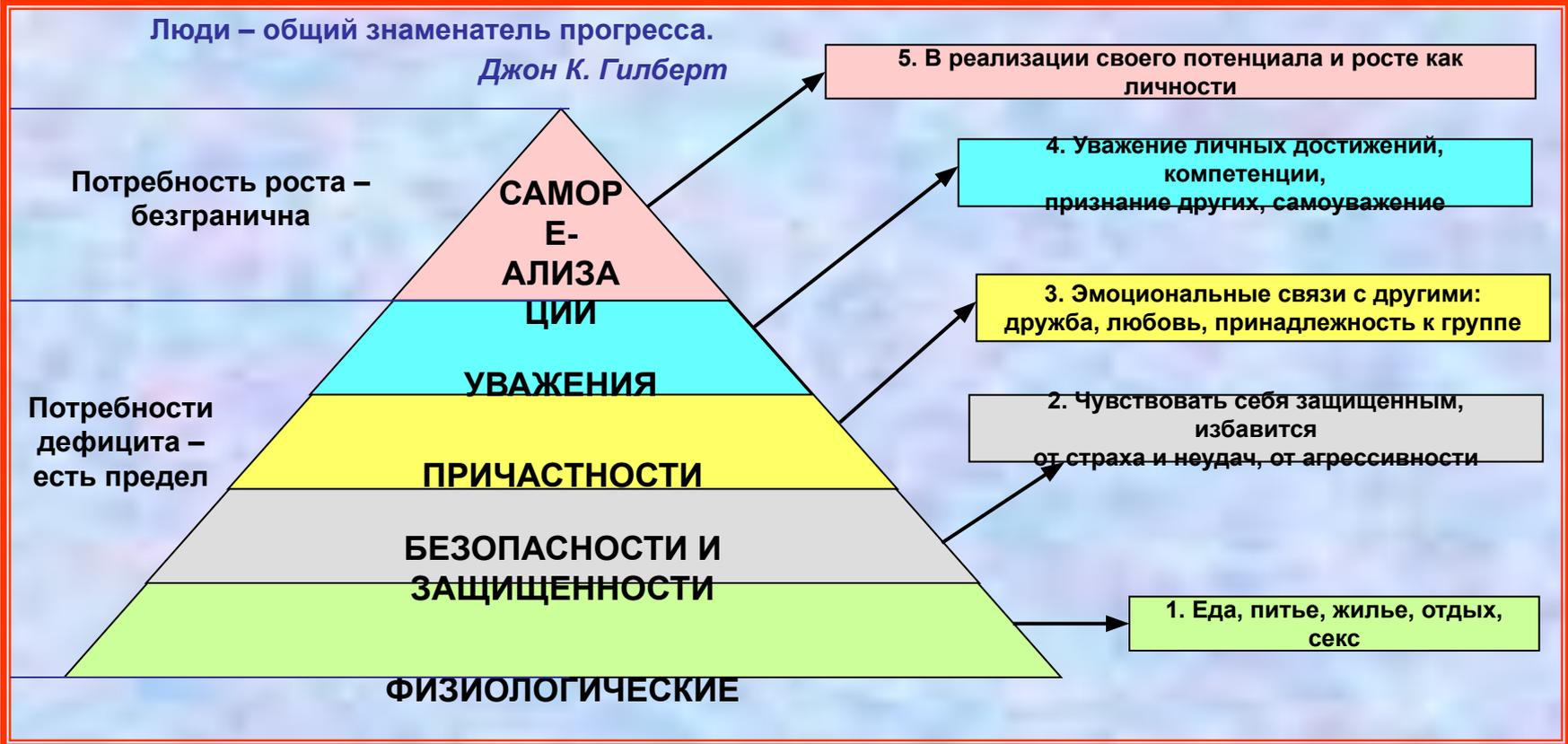
2.3.2. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ



2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



2.3.2. Мотивационные теории



2.3.2. Мотивационные теории



2.3.2. Мотивационные теории

1
43
9
4
0

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

Теория иерархии
потребностей А. МаслоуТеория мотивации
потребностей Д.
МакклелландаТеория двухфакторной
модели Ф. Герцберга

В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО:

- люди входят в формальные и неформальные группы;
- сотрудничают с товарищами по работе.

Потребность роста –
безгранична

САМО
РЕ-
АЛИЗА
ЦИИ

В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЭТО ОЗНАЧАЕТ:

- борьба трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы;
- создание профсоюзов;
- социальное страхование;
- выходное пособие.

УВАЖЕНИЯ

Потребности
дефицита –
есть предел

ПРИЧАСТНОСТИ

БЕЗОПАСНОСТИ И
ЗАЩИЩЕННОСТИ

**ПРИМЕНИТЕЛЬНО К
ПРОИЗВОДСТВУ:**

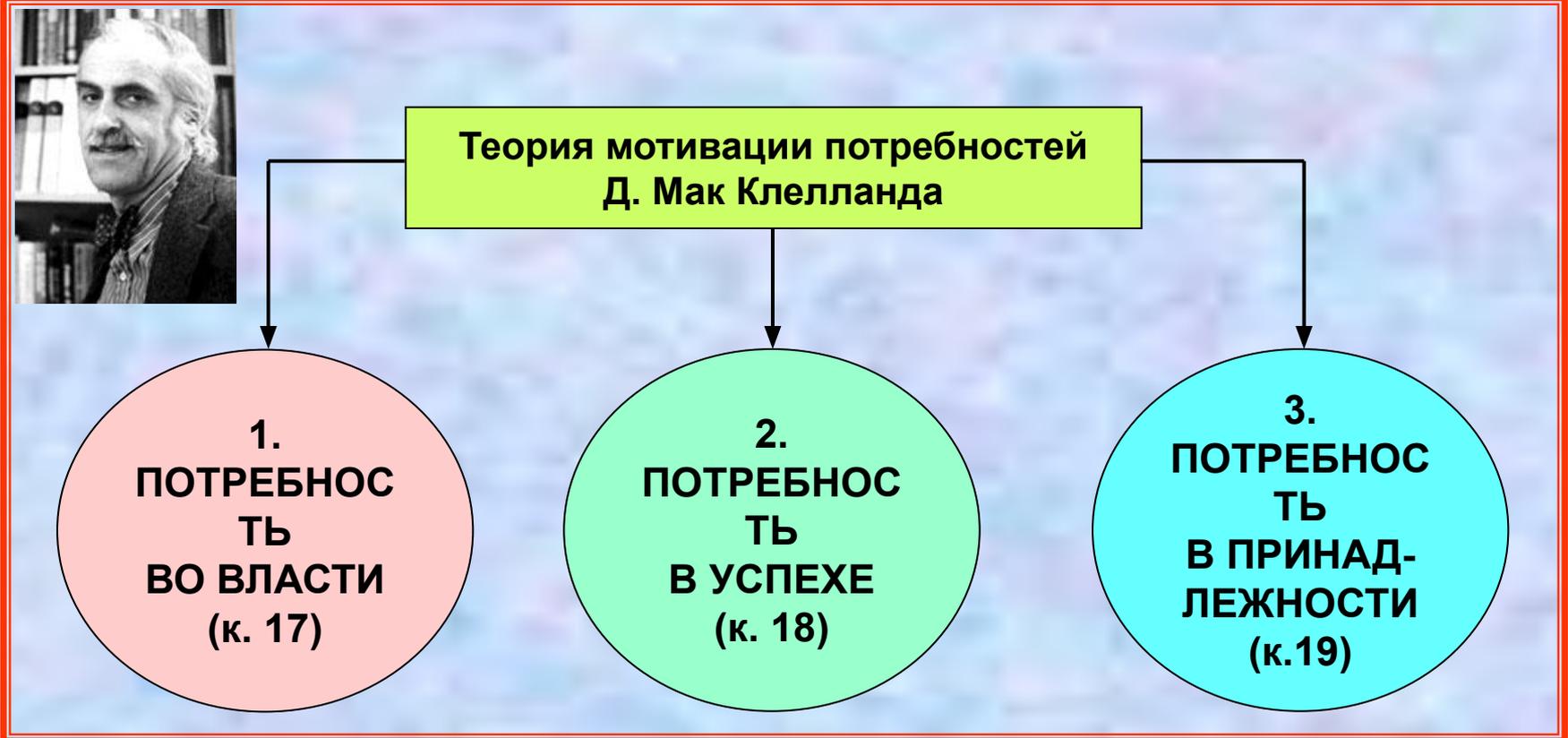
- потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе;
- благоприятные рабочие условия: освещение, отопление, вентиляция.

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ

СЛС



2.3.2. Мотивационные теории



2.3.2. Мотивационные теории

1
61
9
а

Вы обладаете властью, если другие думают, что вы обладаете властью.

Уич Фаулер

ПОТРЕБНОСТЬ ВО ВЛАСТИ

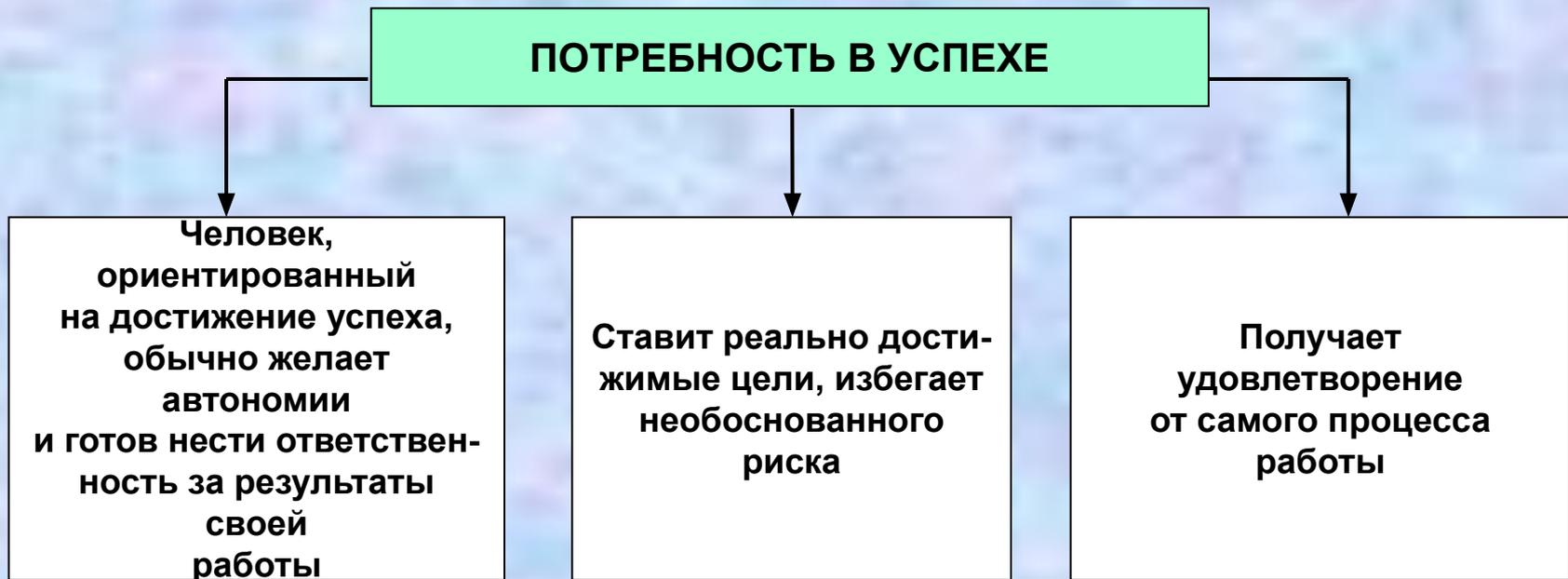
Выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, в готовности отвечать за других (на руководящие посты)

2.3.2. Мотивационные теории

1
61
9
а

Мало обладать выдающимися качествами – надо еще уметь ими пользоваться.

Ф. Ларошфуко



2.3.2. Мотивационные теории

1
61
9
а

Даже в обществе двух человек я непременно найду, чему у них поучиться.
Достоинствам их я постараюсь подражать, а на их недостатках сам буду учиться.
Конфуций

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

**Проявляется в желании
общаться, иметь дружеские
отношения с другими людьми**

2.3.2. Мотивационные теории

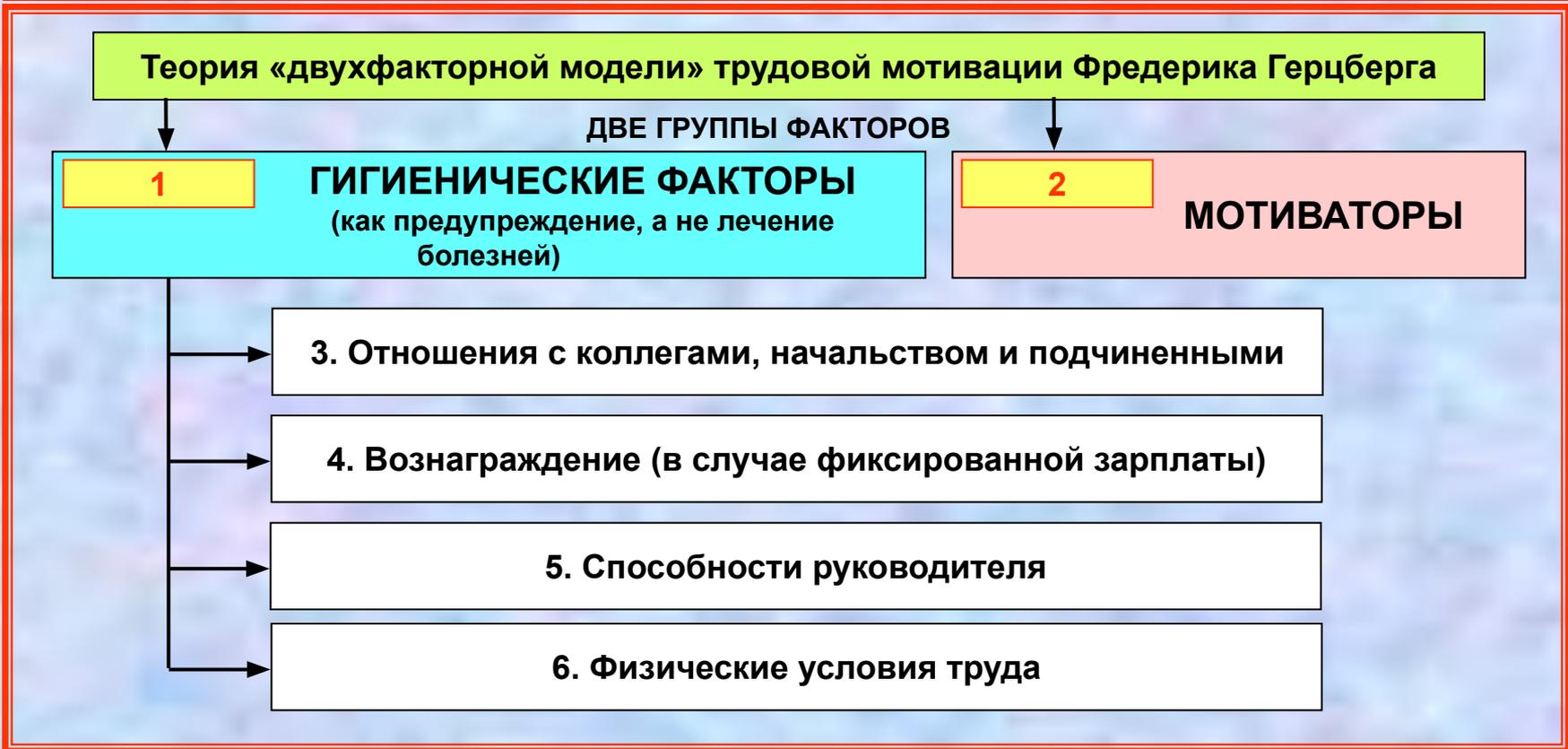
1
6
1
7
1
8
1
9

3
9
4
0



2.3.2. Мотивационные теории

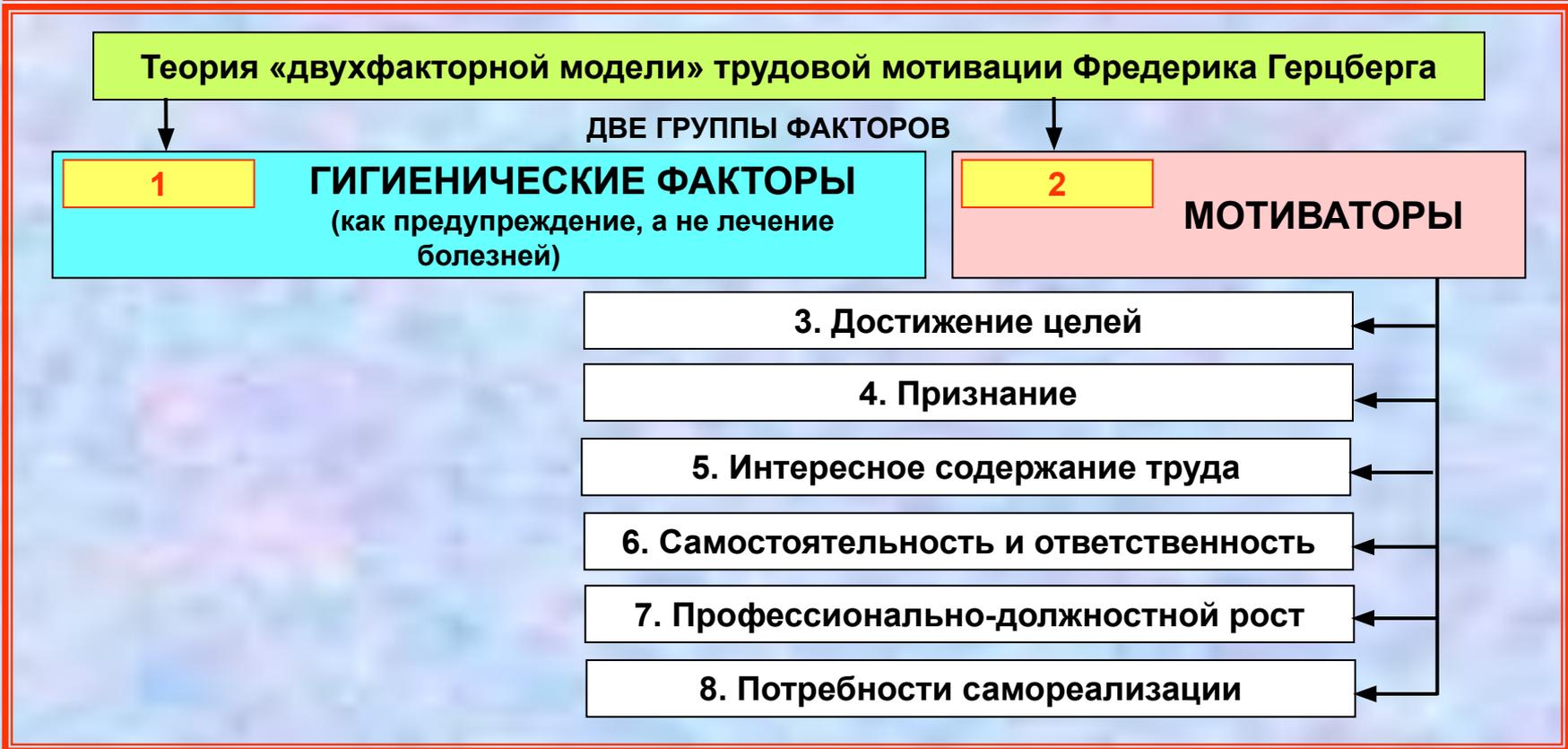
2
2
2
3



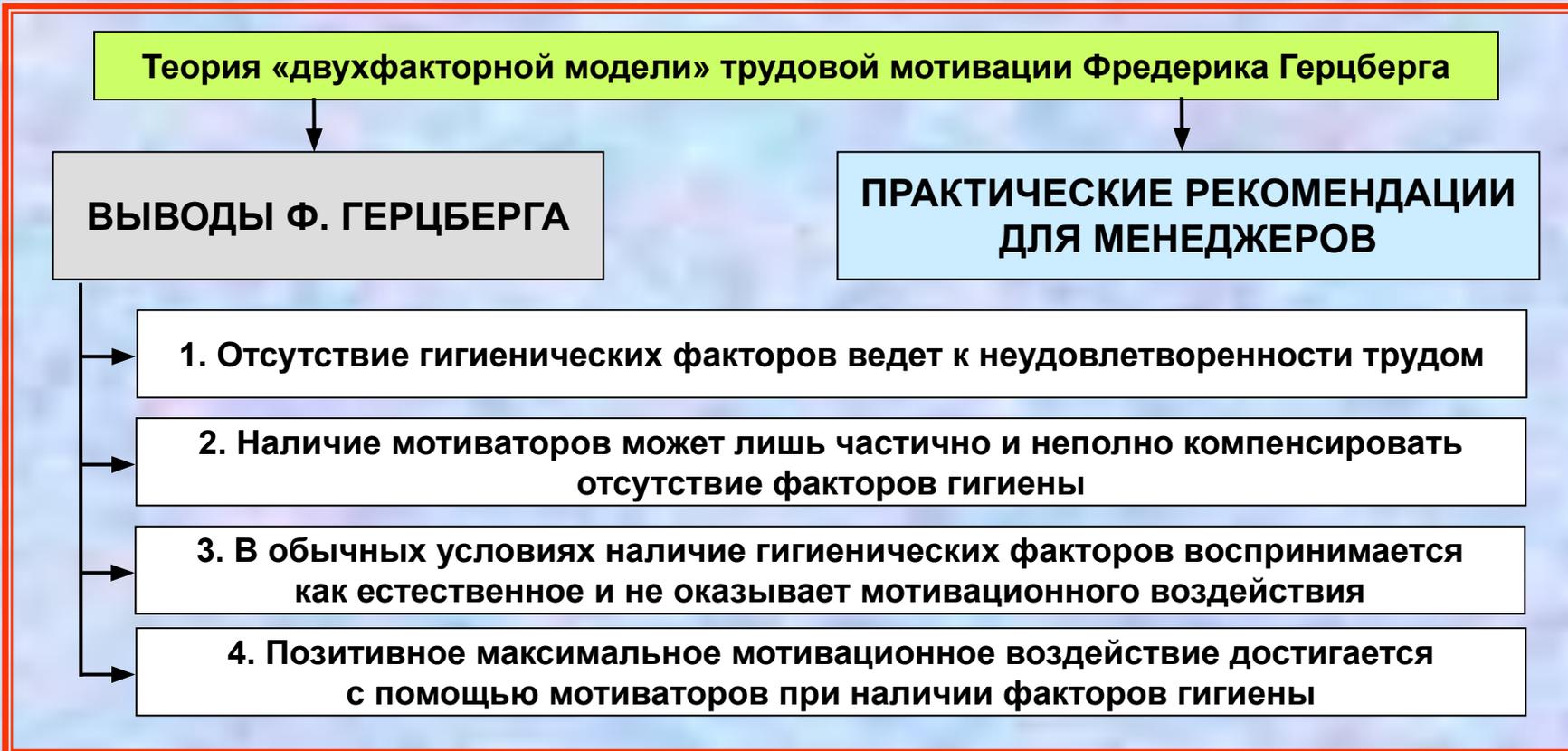
2.3.2. Мотивационные теории



2
2
2
3



2.3.2. Мотивационные теории

2
0
2
1

2.3.2. Мотивационные теории

2
0
2
1

2
8
2
9
3
9
4
0



Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Фредерика Герцберга

ВЫВОДЫ Ф. ГЕРЦБЕРГА

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ**

1. Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы
2. Им необходимо создавать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологич. роста)
3. Им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы
4. Они должны нести определенную материальную ответственность
5. Они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней
6. Они должны отчитываться за работу на доверенном им участке

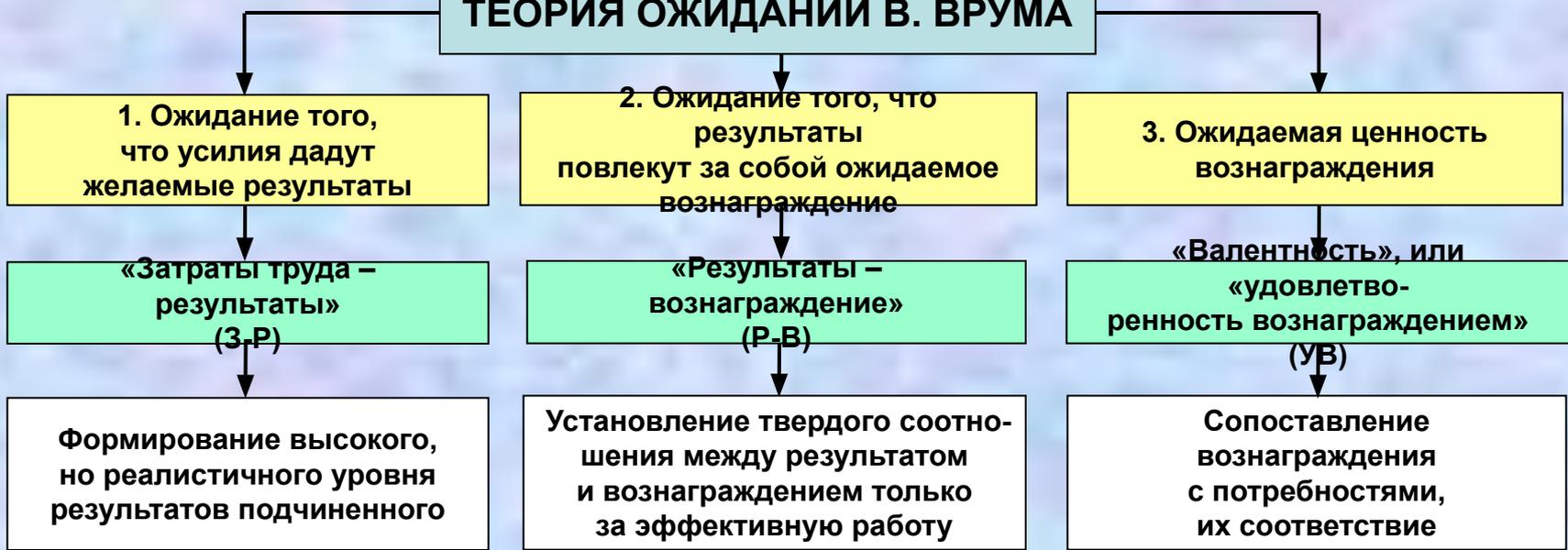
2.3.2. Мотивационные теории



Требовать благодарности за каждое из своих благодеяний - значит торговать ими.

А. Декурсель

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА



$$\text{Мотивация} = (З-Р) \times (Р-В) \times (УВ)$$

2.3.2. Мотивационные теории



Справедливость заключается в том, чтобы воздать каждому свое. Цицерон

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

(разработана Дж. С. Адамсом)

1. Субъективная оценка справедливости вознаграждения

Необходимо разъяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (интенсивности, эффективности, качества) и перспективы роста (усилие – вознаграждение)

2. Сопоставление с вознаграждением других людей

Если работник находит свое вознаграждение несправедливым, то он существенно снижает производительность и качество труда

Работник (P) вносит определенный вклад (I) и получает определенный результат (O),

сравнивает свое соотношение «вклад – результат»

с вкладом (I) и результатом (O) значимого другого (RP)

и устанавливает:

$OP / IR = ORP / IRP$ (справедливость)
 $OP / IR < ORP / IRP$ (несправедливость)
 $OP / IR > ORP / IRP$ (несправедливость)

IP – вклад работника;
 OP – результат работника;
 IRP – вклад значимого другого;
 ORP – результат значимого другого.

2.3.2. Мотивационные теории

2
4

3
9
4
0



Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди.

Ли Якокка

КОМПЛЕКСНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ Л. ПОРТЕРА – Э. ЛОУЛЕРА

1. ЭЛЕМЕНТ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ

Ценность вознаграждения

Точное ее определение – основная проблема и для работника, и для руководителя

2. ЭЛЕМЕНТ ТЕОРИИ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Степень уверенности в том, что уровень усилий сопутствует уровню вознаграждения

Оценка способностей и черт характера субъективна и может не соответствовать действительности

2.3.2. Мотивационные теории

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

Теория мотивации труда
Д. Макгрегора

Нельзя противопоставлять личные интересы общественному благу.

Джон Адамс

Теория мотивации труда Д. Макгрегора

Включает две теории:

Теория
«Х»
(к. 28)

Теория
«Y»
(к. 29)

2.3.2. Мотивационные теории

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

Теория мотивации труда
Д. Макгрегора

Теория
«X»

1. Средний человек стремится
избегать работы

2. Работники не очень честолюбивы, боятся
ответственности, хотят, чтобы ими
руководили

3. Для достижения целей предприятия
надо

вынуждать работников трудиться под
угрозой санкций, забывая о
вознаграждении

4. Строгое руководство и контроль -
главные методы управления

5. В поведении работников доминирует
стремление к безопасности

ВЫВОД ТЕОРИИ «X» ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

6. В деятельности руководителя должна преобладать
негативная мотивация, основанная на страхе наказания

2.3.2. Мотивационные теории

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М.

Теория мотивации труда
Д. Макгрегора

Теория
«Y»

- является дополнением к теории «X»;
- строится на противоположных принципах.

1. Нежелание работать – следствие плохих условий труда, а не врожденное качество работников

2. При успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность

3. Лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие

4. При наличии условий сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль

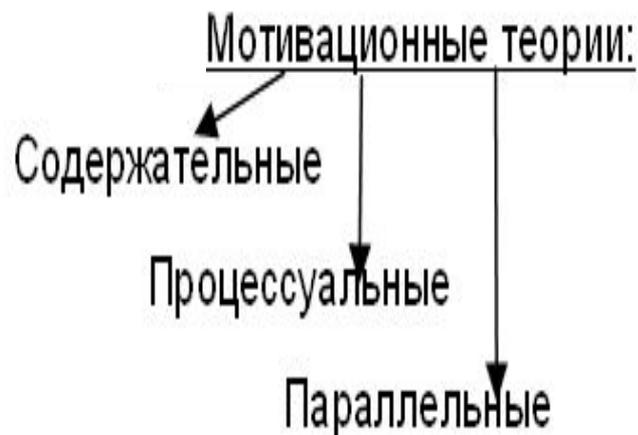
5. Трудовой потенциал работников выше, чем принято считать

ВЫВОД ТЕОРИИ «Y» ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

6. Необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества

2.3.2. Мотивационные теории. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

§ 2.3.2. к. 12 : 30

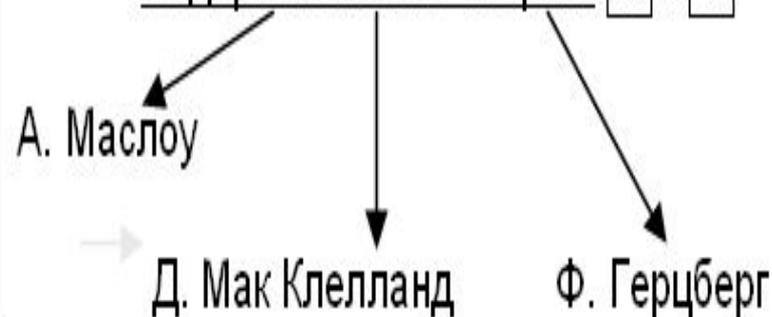


– **Содержательные** – определение побуждений, заставляющих действовать.

– **Процессуальные** – распределение усилий для достижения различных целей.

– **Параллельные** – включают элементы процессуальных и содержательных.

Содержательные теории: 14 : 23



2.3.2. Мотивационные теории. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

А. Маслоу 14 : 15

Комплекс иерархических потребностей:

физиологические,

в безопасности,

в причастности,

в уважении,

в самореализации.

Д. Мак Клелланд 16 : 19

Потребность

во власти

в успехе

в принадлежности

Ф. Герцберг 20 : 23

мотиваторы

гигиенические фактор

2.3.2. Мотивационные теории. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА



Теория ожиданий В. Врума, к. [24]



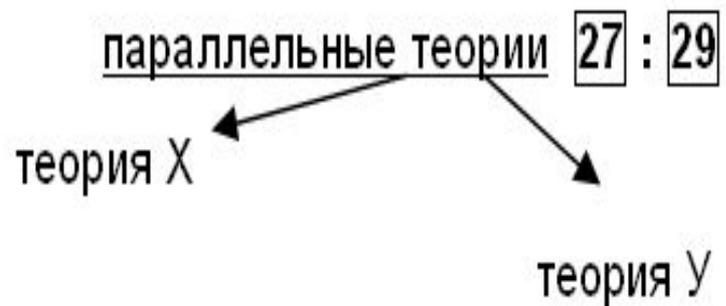
Теория справедливости, к. [25]

сопоставление с другими людьми

Комплексная теория Портера-Лоулера, к. [26]

→ рост усилия = рост вознаграждения

2.3.2. Мотивационные теории. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА



теория X – страх наказания

теория Y – свобода и творчество

теория XY – от состояния X к
состоянию Y

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержание

7

2.3.1. Мотивация. Процесс мотивации

1
2

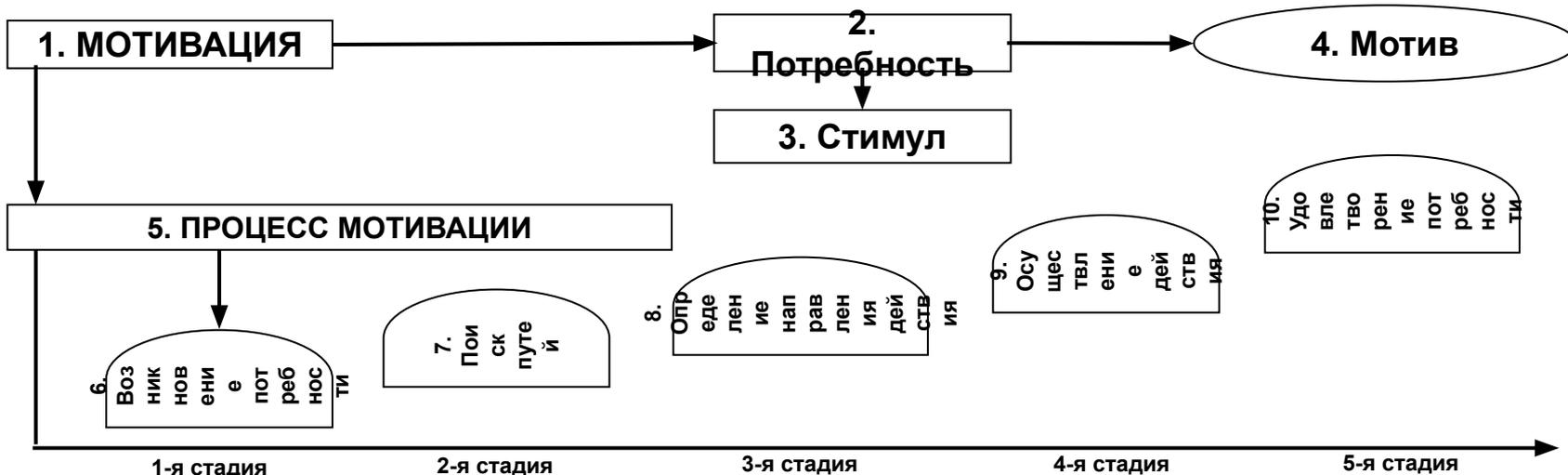
2.3.2. Мотивационные теории

3
2

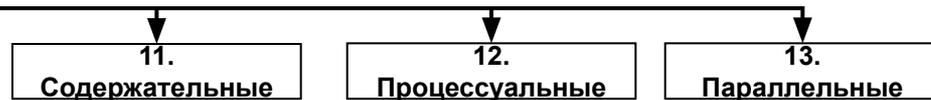
2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. СЛС

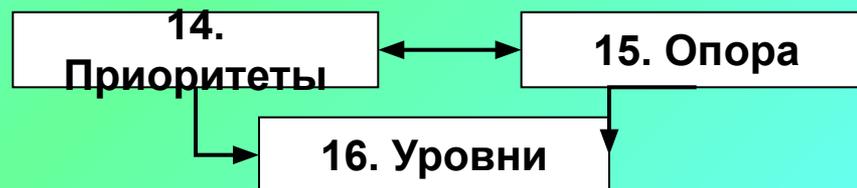
2.3.1. МОТИВАЦИЯ. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



2.3.2. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

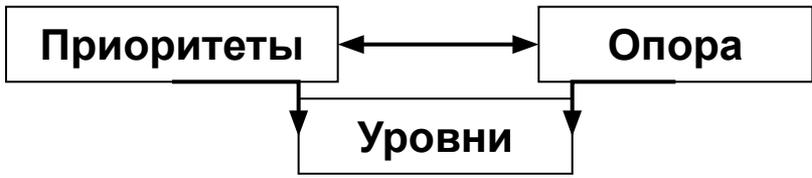


2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



1. МОТИВАЦИЯ

Побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и пр.

2. МОТИВАЦИОННЫЙ ТИП УПРАВЛЕНИЯ

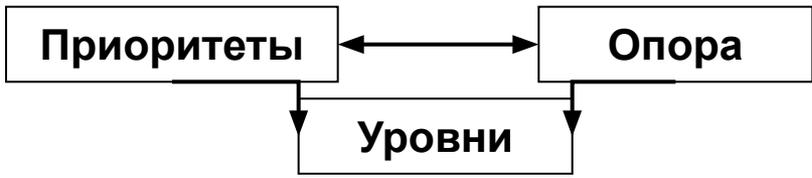
Ожидается приоритет мотивации над администрированием и жестким контролем

3. ПОЛЕМИКА

Мотивация – **необходимый** элемент всякого управления.
 Есть ли смысл говорить о **мотивационном менеджменте**?
 Выбор **приоритетов** в менеджменте –
 главная идея **механизма менеджмента**

2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



3
6
3
7

Виды мотивации в концепции менеджмента

↑
Мотивация опасением
и дисциплинарной ответственностью

2. Неустойчивое управление, мотивирование малообразованного и неквалифицированного персонала

4. Эффективное мотивирование при высоком уровне осознания ответственности и заинтересованности

1. Низкая роль мотивации, неразвитое примитивное управление

3. Приоритет мотивированию доверием, вознаграждением. Самостоятельность и саморегуляция в группах

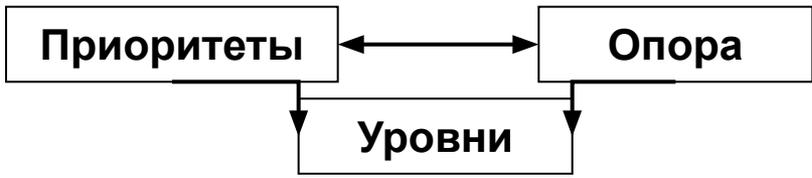
→ Мотивация вознаграждением, доверием, авторитетом

СЛС



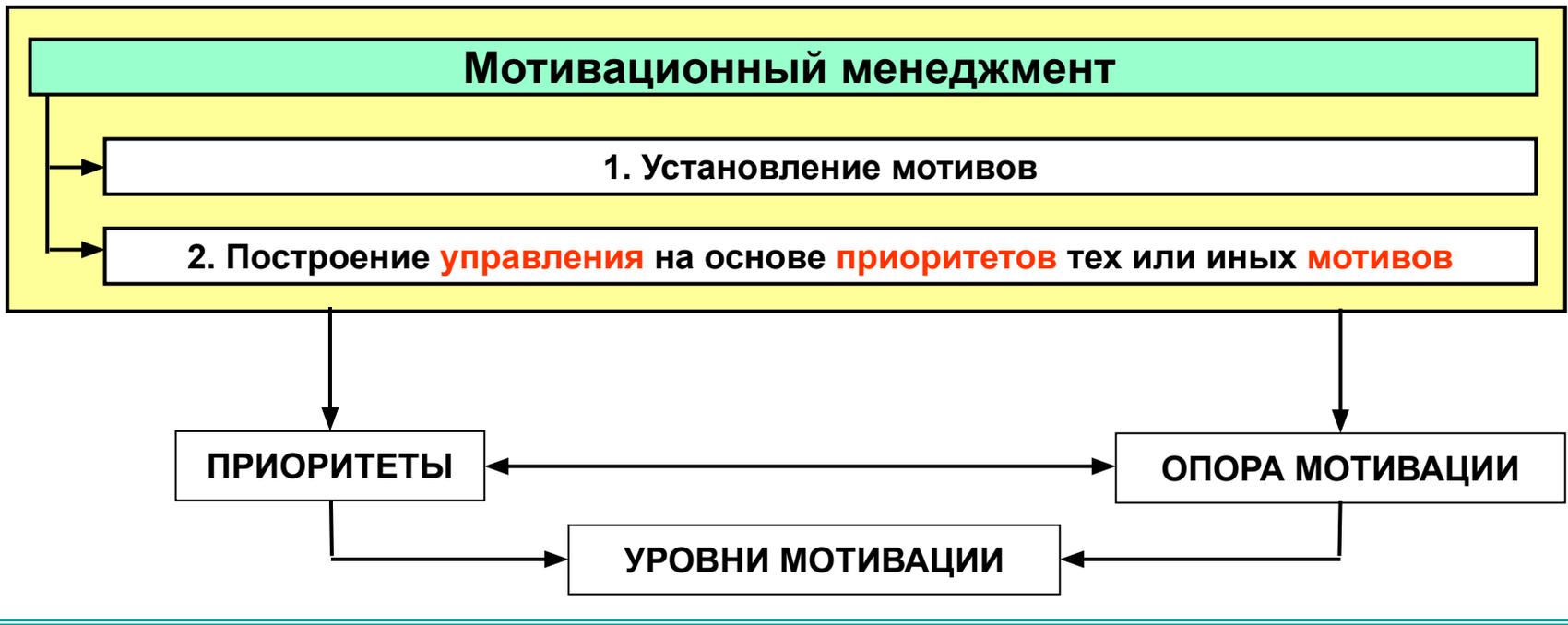
2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – это управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий заинтересованности в результате и стремлении к его достижению.

Э.М. Коротков



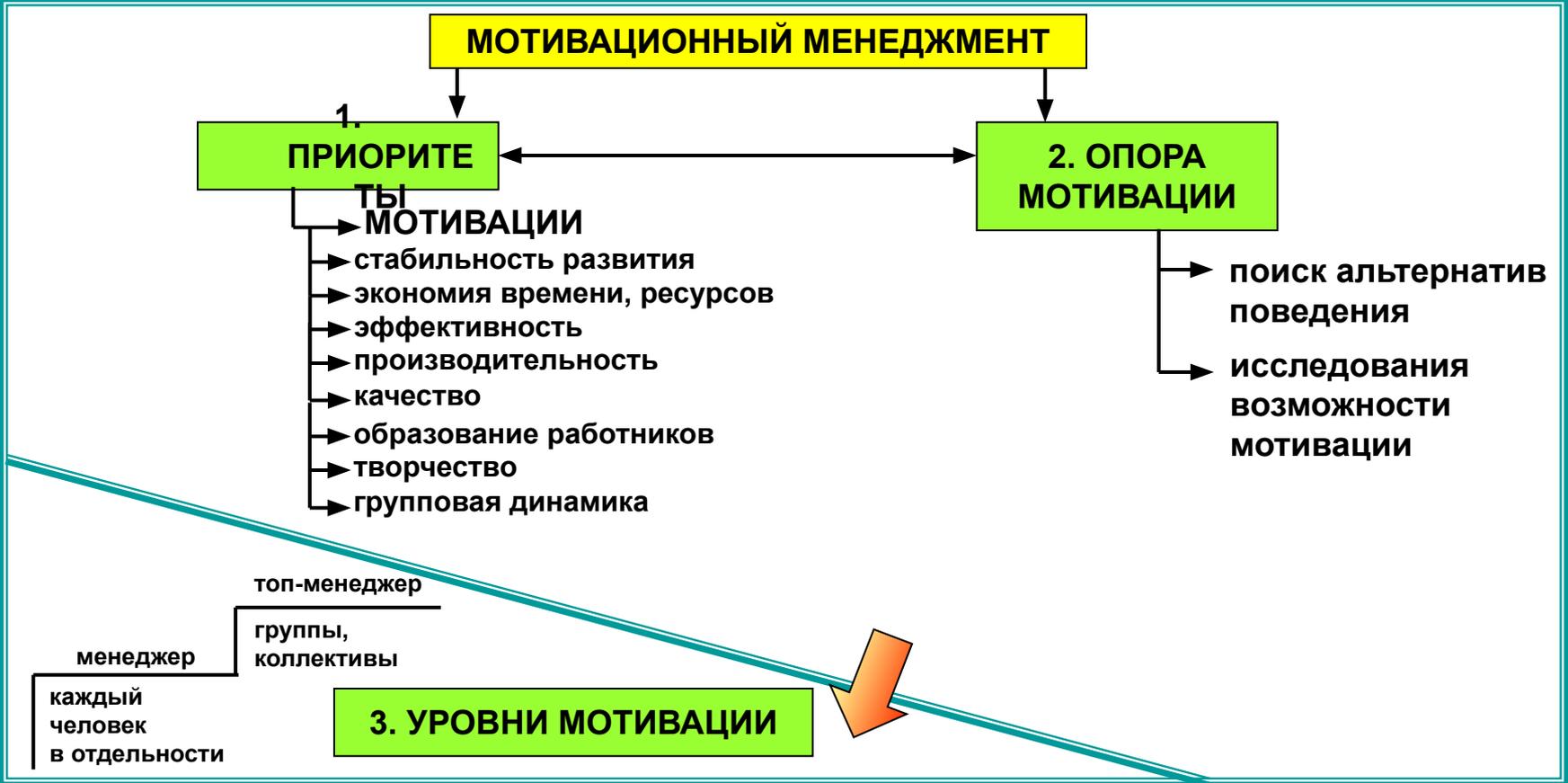
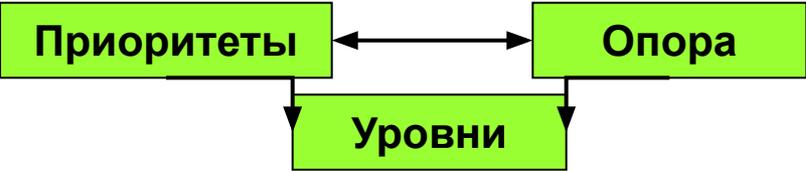
3
3

3
7

2.3.3. Мотивационный менеджмент

3
4

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



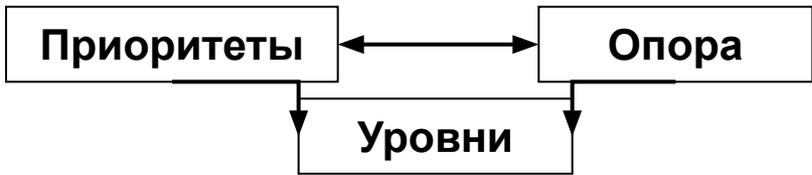
СЛС



2.3.3. Мотивационный менеджмент

3
4
3
5

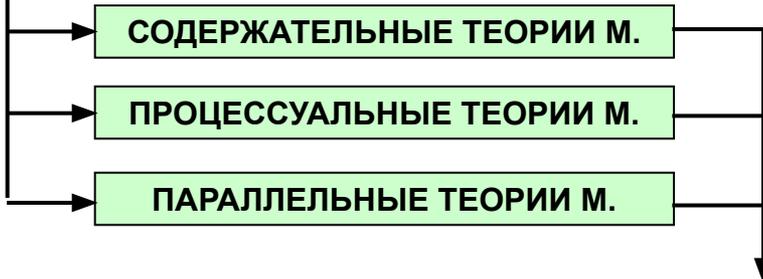
2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



3
9
4
0

Национальные особенности мотивационного менеджмента

1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ



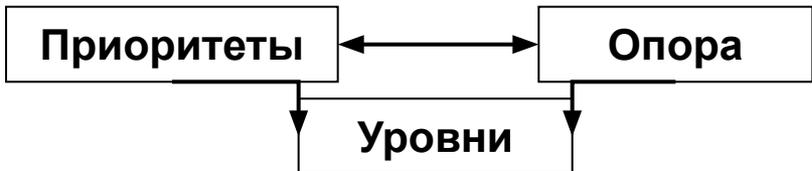
2. Отражают, главным образом, **АМЕРИКАНСКУЮ СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ**: индивидуализм, рационализм, межличностную конкуренцию

3. **МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ В РОССИИ** должны учитывать внутриличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость

2.3.3. Мотивационный менеджмент

3
3

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



3
9
4
0

Роль мотивации в управлении

Люди – главный источник эффективного развития

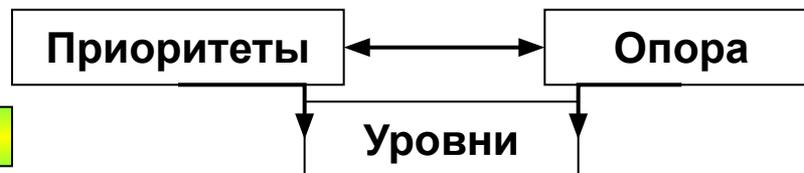
Мотивация – это **деятельность**, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах

Недооценка **потенциала и интеллектуальных ресурсов** людей, работающих в организациях, – существенный недостаток руководства российских предприятий

2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРОВ



Для успешного функционирования рекомендуется:

1. Устанавливать результат деятельности достаточно высокий, но реалистичный для сотрудника (*В. Врум*).
2. Устанавливать твердое отношение результата и вознаграждения (*В. Врум*) и разъяснять зависимость одного от другого (*Д. Адамс*).
3. Проблема: **точное определение ценности вознаграждения** (*Л. Портер – Э. Лоулер*)
4. Сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудника.
5. Обеспечивать положительную обратную связь (*А. Маслоу*).
6. Создавать и контролировать рабочие условия: освещенность, отопление, вентиляция и т.д.) (*Ф. Герцберг, А. Маслоу*).
7. Разрабатывать схемы социальной поддержки (соцпакет): различные виды страхования, кредиты, льготы и субсидии (*А. Маслоу, Ф. Герцберг*).

2.3.3. Мотивационный менеджмент

2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Приоритеты

Опора

Уровни

Для успешного развития рекомендуется:

1. Делегирование полномочий: право контроля за качеством собственной работы, выбор сотрудником средств осуществления работы, выбор режима работы и т.д. (*А. Маслоу*).
2. Привлечение к принятию решений: по поводу выполняемой сотрудником работы, по вопросу формирования рабочих групп для совместной деятельности, по совершенствованию и развитию деятельности организации (участие в постановке целей) (*А. Маслоу*).
3. Обеспечение возможности обучения и развития подчиненных (*А. Маслоу*).

§ 2.3.3. к. 31 : 41

Мотивация – необходимый элемент
управления

Мотивационный менеджмент (ММ) - управление
на основе приоритетов мотивов, к. 35

Опора мотивации, к. 36
уровни мотивации, к. 36

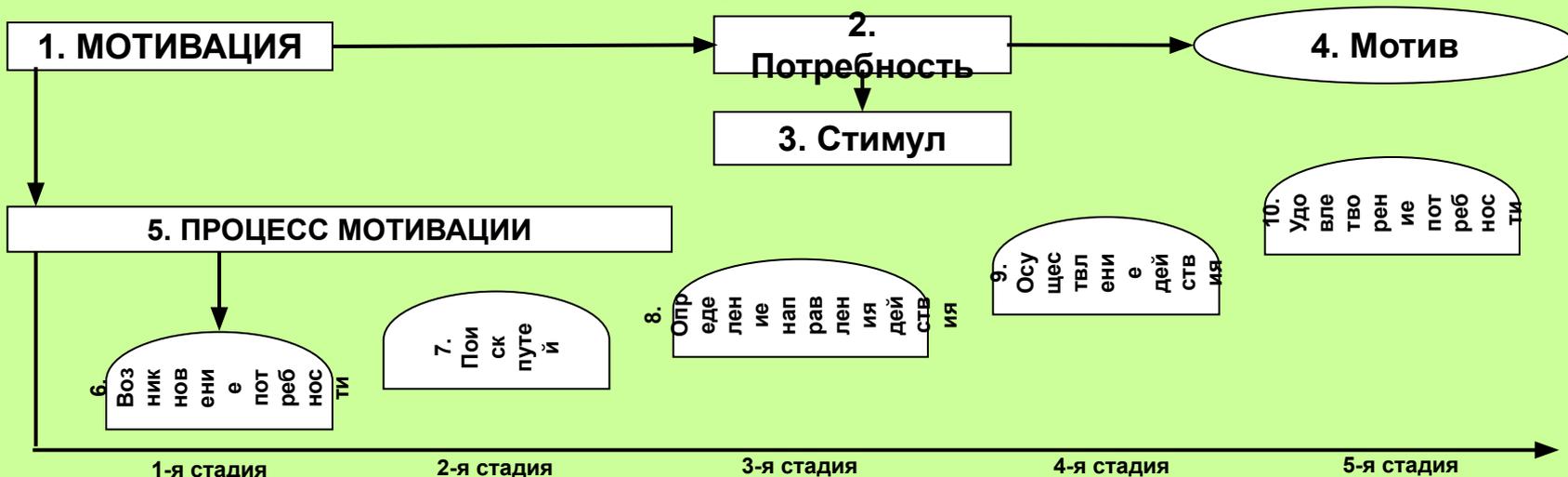


Национальные особенности ММ, к. 37, 38

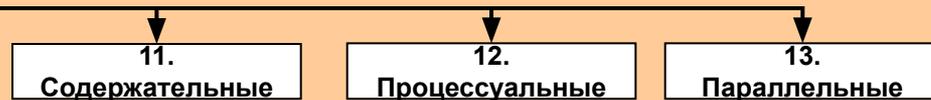
Практические рекомендации для
менеджеров, к. 39, 40

2.3. Мотивация деятельности в менеджменте. СЛС

2.3.1. МОТИВАЦИЯ. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



2.3.2. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ



2.3.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

