

# Лекция «*Функции менеджмента*»

**Вопросы:**

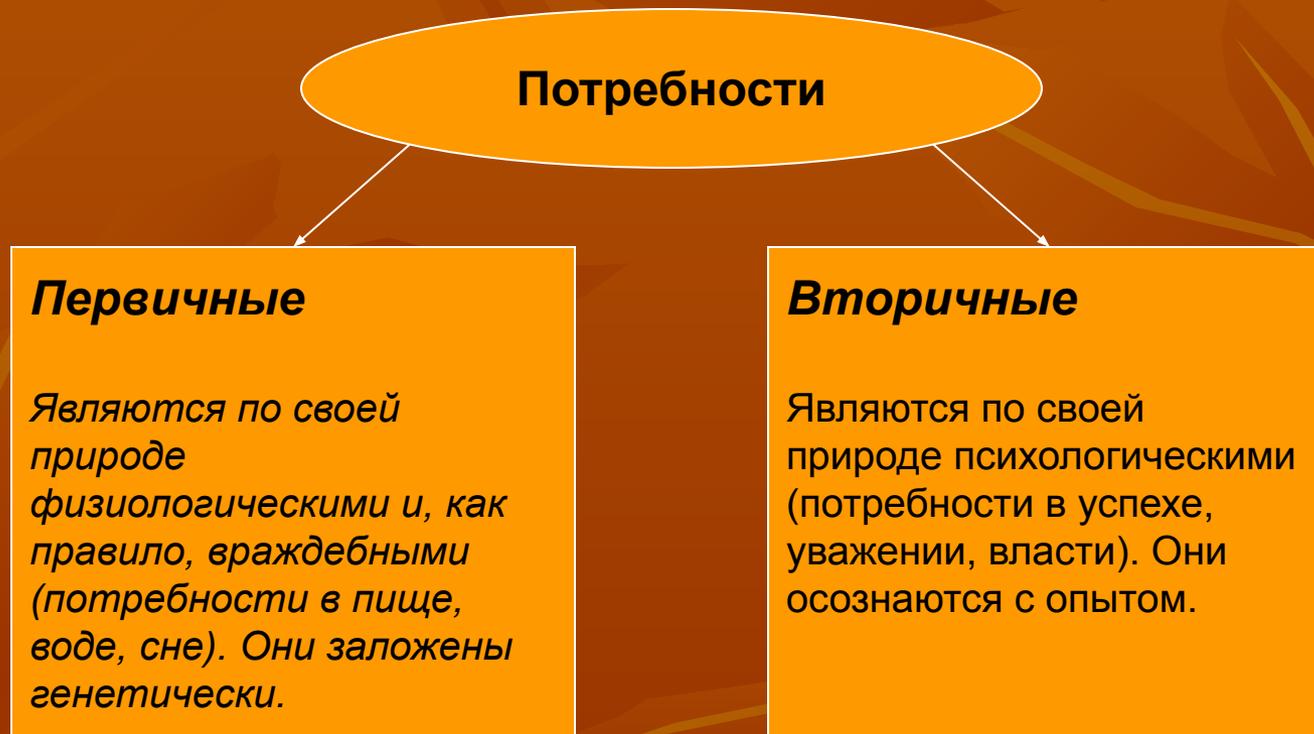
- 1. Мотивация*
- 2. Контроль*

Вопрос 1.

*Мотивация*

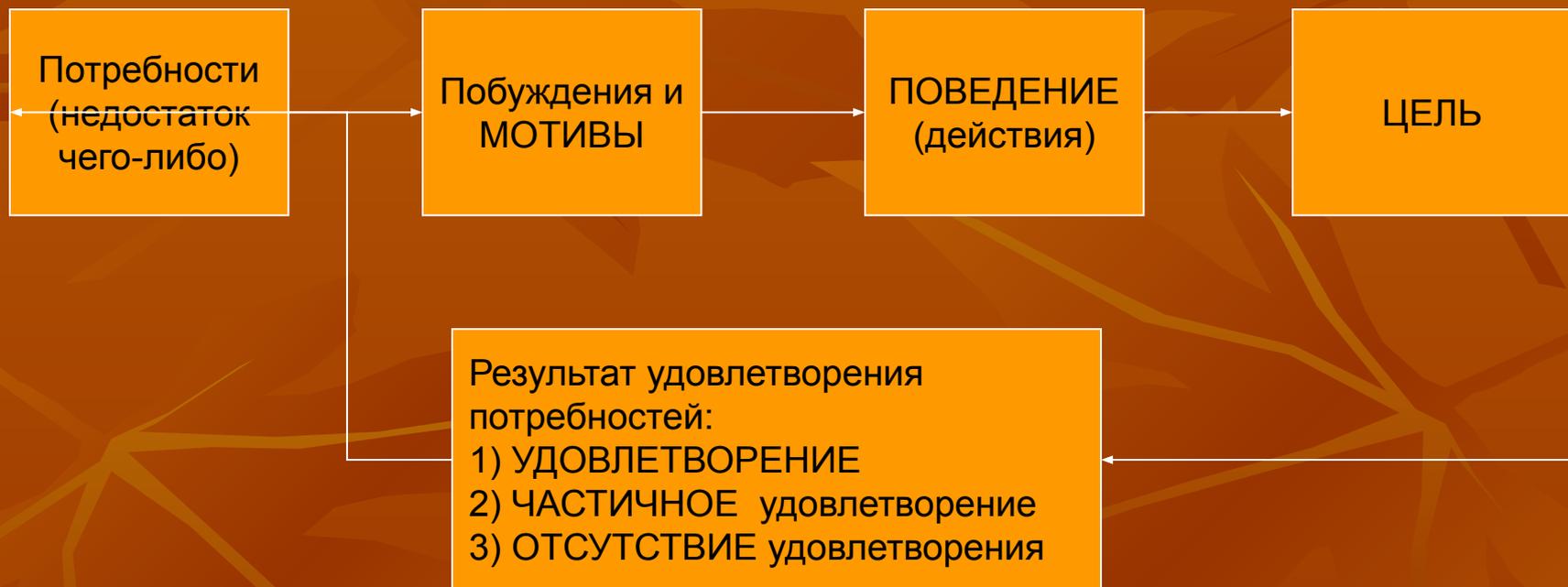
# 1. Смысл и эволюция понятие «мотивация»

- Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, направленным на достижение целей организации и удовлетворение за счёт этого индивидуальных потребностей.
- Потребность – психологический или физический недостаток чего-либо



## 2. Смысл и эволюция понятие «мотивация»

### Модель мотивации поведение через потребности.



### 3. Смысл и эволюция понятие «мотивация»

- **МОТИВ** – это ощущение недостатка в чём-либо, вызывающие определённые действия.
- **МОТИВАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** – соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей.
- **ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА:** в общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

## 4. Смысл и эволюция понятие «мотивация»

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

- *Вознаграждение* – это всё то, что человек считает ценным для себя.



# 5. Смысл и эволюция понятие «мотивация»

## *ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ*

1) СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ теории мотивации, сконцентрированные на идентификации и анализе потребностей и их влиянии на мотивацию.

- а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- б) Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда;
- в) Теория двух факторов Ф. Герцберга.

2) ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ теории мотивации, объясняющие, что заставляет людей направлять усилия на достижение различных целей.

- а) Теория ожиданий;
- б) Теория справедливости;
- в) Теория мотивации Портера-Лоулера.

## 6. Содержательные теории мотивации

### ТЕОРИЯ А. МАСЛОУ ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ



# 7. Содержательные теории мотивации

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания и включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

Потребности в безопасности (защищённости) – потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности (потребности в причастности) – потребности в привязанности, ощущении собственной необходимости, принадлежности, поддержке любви и дружбе.

Потребности в уважении – потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих.

Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.

Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

## 8. Содержательные теории мотивации

### ■ Теория Д. МакКлелланда

МакКлелланд по своему представил потребности высших уровней, рассматривая их как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения:

- 1) **потребность власти** – желание воздействовать на других людей.
- 2) **потребность успеха** – удовлетворяться процессом доведения работы до успешного завершения.
- 3) **потребность в причастности** – стремление к дружественным и близким межличностным отношениям.

# 9. Содержательные теории мотивации

## ■ Теория Ф.Герцберга

Процесс мотивации осуществляется с помощью двух факторов:

1. Гигиенические факторы– факторы, которые приводят к снижению неудовлетворенности людей работой, но не мотивируют их к труду.
2. Мотивационные факторы– факторы, которые повышают удовлетворенность людей работой.

Гигиенические факторы  
(связаны с окружением, в котором  
осуществляется работа)

- Контроль начальства
- Политика компании
- Отношения с непосредственным начальником
- Условия труда
- Заработная плата
- Отношения с коллегами
- Положение в компании
- Безопасность (защищенность)

Мотивационные факторы  
(связаны с содержанием  
работы)

- Достижения
- Признание
- Работа как таковая
- Ответственность
- Продвижение по службе
- Профессиональный рост

# 10. Содержательные теории мотивации

- Соотношение групп потребностей в содержательных теориях мотивации

Теория  
Маслоу

Потребности в  
самовыражении

Потребности в  
уважении

Социальные  
потребности

Потребности в  
безопасности

Физиологическ  
ие потребности

Теория  
МакКлелланда

Потребность  
власти

Потребность  
успеха

Потребность в  
причастности

Теория  
Герцберга

Мотивирующие  
факторы

Гигиенические  
факторы

# 11.Современные теории мотивации

## ■ Теория постановки целей

Теория постановки целей – теория, согласно которой поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой.

Конкретные и сложные цели способствуют повышению интенсивности труда и обеспечивают высокие результаты.

Факторы, включающие на уровень мотивации:

- 1) **Обратная связь о прогрессе** – наличие постоянной и чёткой информации о том, на сколько успешно работник продвигается к своим целям.
- 2) **Уровень самоэффективности** – степень уверенности работника в том, что он способен выполнить поставленные перед ним задачи
- 3) **Обязательства относительно достижения целей**
- 4) **Национальная культура**

## 12.Современные теории мотивации

### Теория подкрепления

Эта теория противоположна теории постановки целей.

**Теория подкрепления** – теория, согласно которой поведение определяется его последствиями.

**Средство подкрепления** – любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения (либо отказа от) определённых поведенческих шаблонов служащего.

Согласно теории подкрепления, менеджеры могут влиять на поведение служащего, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации.

## 13.Современные теории мотивации

### Проектирование мотивационных рабочих заданий

**Проектирование рабочего задания** – методы, с помощью которых рабочие задачи и операции объединяются в отдельные рабочие задания.

**Расширение рабочих заданий** – увеличение объёма рабочих заданий, т.е. количества различных задач и операций, необходимых для выполнения конкретного рабочего задания, и частоты, с которой они повторяются.

**Обогащение рабочих заданий** – увеличение глубины рабочего задания, т.е. увеличение степени контроля служащих над своей работой путём добавления обязанностей планирования и оценке своей деятельности.

# 14. Процессуальные теории мотивации

- Теория ожиданий (В. Врум)

**Теория ожиданий** – теория, согласно которой индивидуум склонен действовать определённым способом, в зависимости от того какое вознаграждение он ожидает получить в итоге, а также в зависимости от привлекательности этого вознаграждения для данного индивидуума.



Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения.

Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми невысоко.

# 15. Процессуальные теории мотивации

Теория справедливости (Дж. Стейси Адамс)

- Теория справедливости -теория, в соответствии с которой работник подвергает субъективной оценке соотношение затрат труда и результатов при выполнении своего рабочего задания с этим показателем других работников и затем стремится исправить любую несправедливость.

$\frac{\text{Результат А}}{\text{Затраты труда А}}$

<

$\frac{\text{Результат В}}{\text{Затраты труда В}}$

Несправедливое отношение («недооценка»), следовательно уменьшение затрачиваемых усилий

$\frac{\text{Результат А}}{\text{Затраты труда А}}$

=

$\frac{\text{Результат В}}{\text{Затраты труда В}}$

Справедливое отношение

$\frac{\text{Результат А}}{\text{Затраты труда А}}$

>

$\frac{\text{Результат В}}{\text{Затраты труда В}}$

Несправедливое отношение («переоценка»), следовательно прежний уровень затрачиваемых усилий или его увеличение.

# 16. Процессуальные теории мотивации

## Модель мотивации Портера-Лоулера

**Модель мотивации Портера-Лоулера** – комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости.

Она основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Результативность труда работников зависит от приложенных к ним усилий, его характерных особенностей и возможностей, а так же оценке им своей роли.

Объём затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

Согласно модели Портера-Лоулера, *результативность труда порождает удовлетворённость.*



Вопрос 2.

*Контроль*

# Сущность и смысл контроля

- Контроль – процесс отслеживания рабочей деятельности, направленный на то, чтобы гарантировать, что она ведется в запланированном порядке, и включающий также корректировку любых выявленных отклонений

Основные элементы контроля:

- установление стандартов деятельности фирмы
- Измерение и анализ фактически достигнутых результатов
- Проведение корректировки в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Контроль важен потому что он выступает заключительным звеном в цепи управленческой деятельности.

Контроль позволяет избежать в будущем неудачных результатов деятельности фирмы и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

# Сущность и смысл контроля

Характеристики эффективного контроля.

1. Всеоборачиваемость
2. Стратегическая направленность
3. Ориентация на достижение конкретных результатов
4. Соответствие контролируемому виду деятельности
5. Своевременность
6. Гибкость контроля
7. Простота контроля
8. Экономность

# Виды контроля по времени существования.

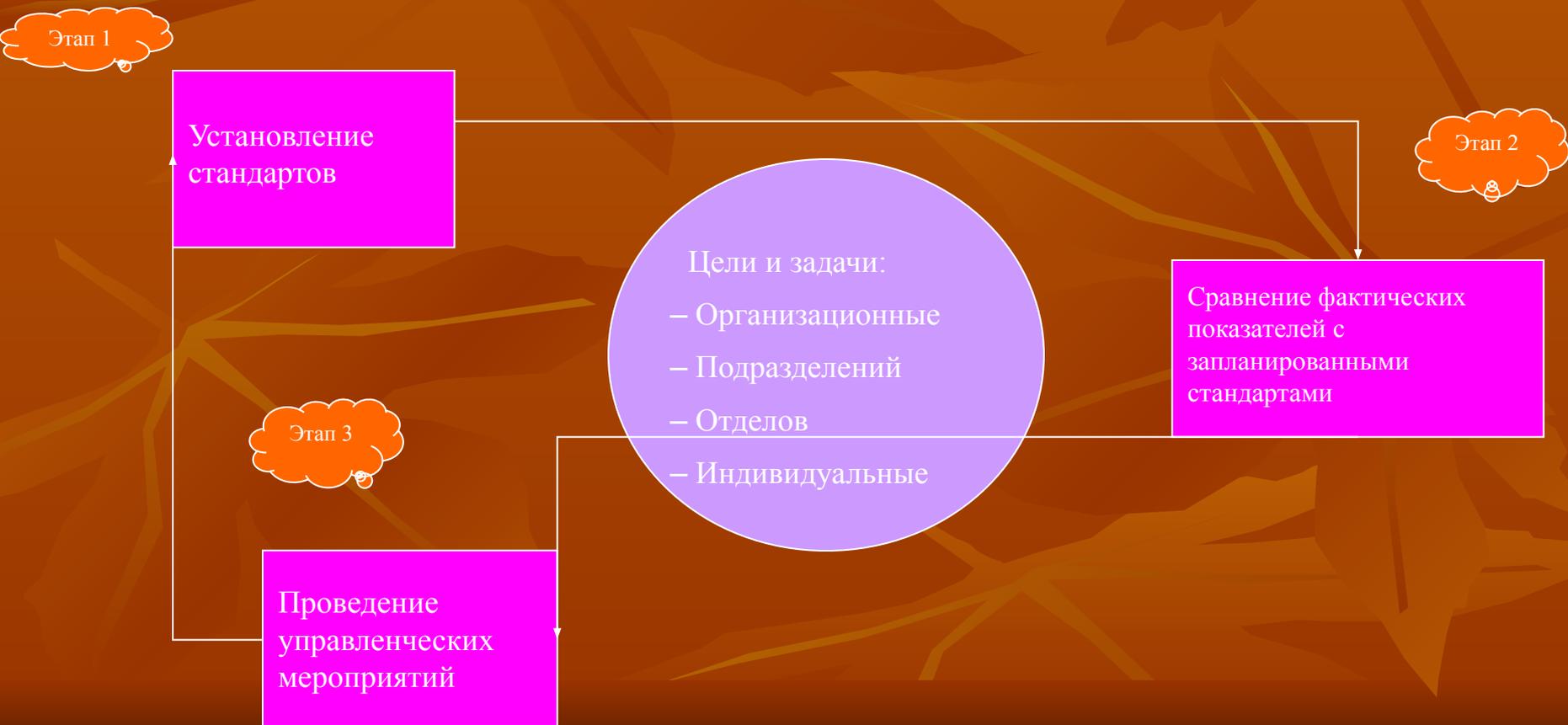
1. **Предварительный контроль** осуществляется до фактического начала работы. Реализуется в форме определенной политики, процедур, правил. Применяется по отношению к трудовым (профессиональная пригодность) и материальным (стандарты качества, наличие запасов) и финансовым ресурсам (бюджет). **Направлен на предупреждение возможных проблем в будущем.**
2. **Текущий контроль** осуществляется в процессе выполнения работы. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Текущий контроль направлен на исправление проблем по ходу их возникновения. Основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, т.к. руководящий работник, является по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя цели системы и характер ее работы.
3. **Заключительный контроль** осуществляется по истечении определенного периода и после завершения работы. Он направлен на исправления проблем после их возникновения. Заключительный контроль также как и текущий контроль основывается на обратных связях.

Функции заключительного контроля:

- Дает руководству организации информацию необходимую для планирования в случаях, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем
- Способствует мотивации



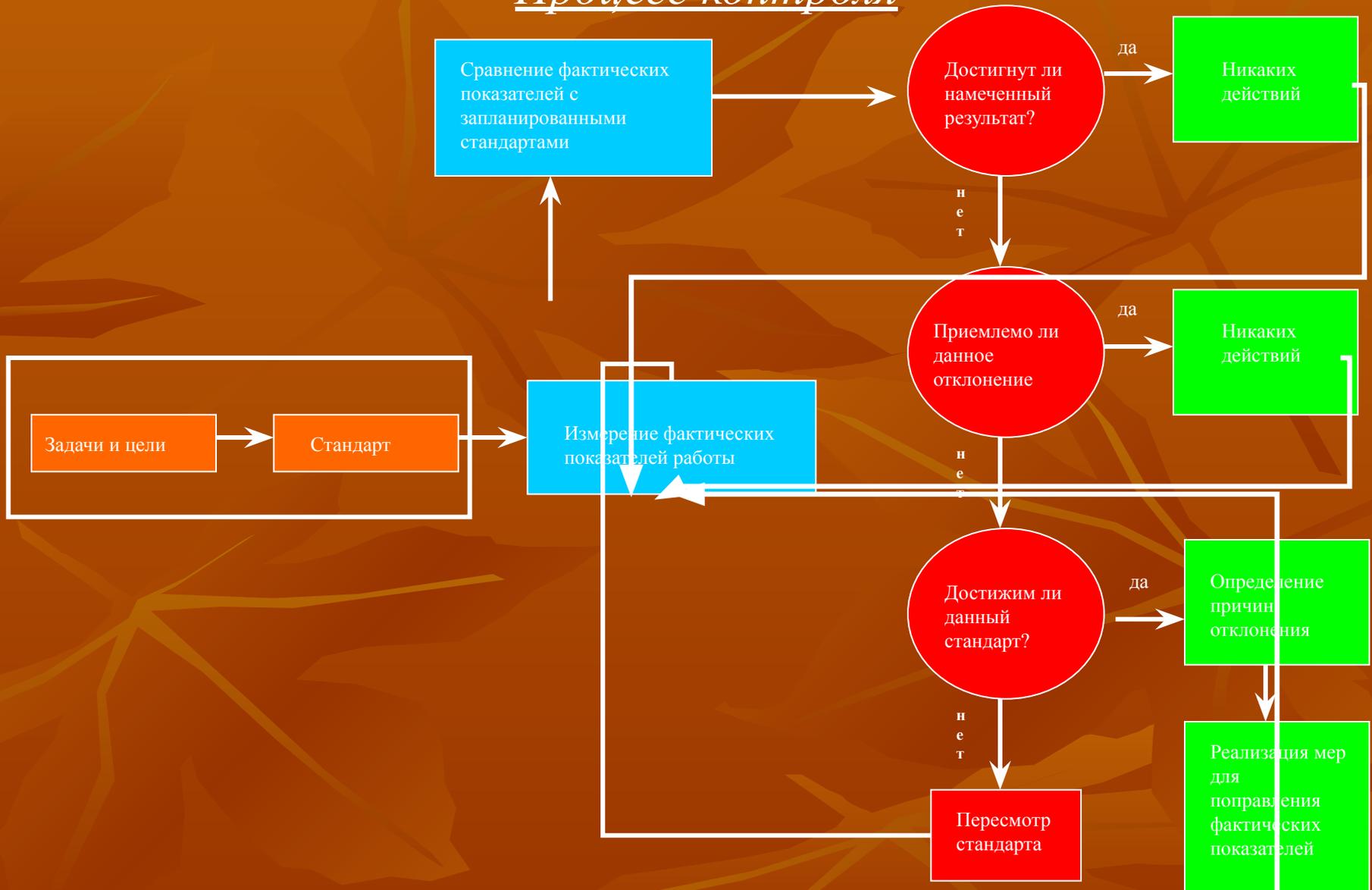
# ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ



# Процесс контроля

- Этап 1. Определяются параметры функционирования и развития фирмы, которые необходимо контролировать. На практике это различного рода стандарты и нормативы, соответствующие целям и задачам организации.
- Этап 2. Фактически результаты измеряются и сопоставляются с запланированными нормативами, определяются масштаб допустимых отклонений
- Этап 3. Проведение необходимых управленческих мероприятий. На основе проведенного анализа менеджеры могут выбрать одно из трех возможных направлений: ничего не предпринимать, принять меры для исправления фактических показателей или пересмотреть нормы.

# Процесс контроля



# Поведенческие аспекты контроля

## Семь ошибок, вызывающих раздражение при проведении контроля.

1. Контроль не должен ограничиваться инцидентом
2. Тотальный контроль порождает небрежность
3. Скрытый контроль вызывает только досаду
4. Контроль – не проформа!
5. Не контролируйте из недоверия
6. Не держите своих выводов при себе

# Поведенческие аспекты контроля

## Рекомендации Ньюмена по проведению эффективного контроля

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
2. Устанавливайте двустороннее общение
3. Избегайте чрезмерного контроля
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты
5. Вознаграждайте за достижение стандарта

# Информационно-управляющие системы

Информационно-управленческая система (ИУС) – это формальная система, постоянно обеспечивающая управленческий персонал всей необходимой информацией

Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а так же высшими обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию только того типа и качества, которая ему необходима

## ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИУС:

1. Анализ системы принятия решений
2. Анализ информационных требований
3. Агрегирование решений
4. Проектирование процесса обработки информации
5. Проектирование и контроль за системой контроля