

***Организация
как функция управления***

***Мотивация
как функция управления***

Функция организации – это заблаговременная подготовка всего, что необходимо для выполнения плана.

Организация - это вид управленческой деятельности, которая заключается в формировании структуры управления и установлении взаимоотношений между подразделениями и работниками организации.

**Организация является
процессом создания структуры
компании, благодаря которой
становится возможным
реализация эффективной работы
всех сотрудников для достижения
общей профессиональной цели**



УСЛОВИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА

- наличие необходимой численности работников нужного состава и квалификации;
- каждый работник должен знать свою роль в производственном процессе и взаимосвязь своей работы с задачами других;
- каждый работник должен иметь подготовку, позволяющую ему выполнить ту часть плана, за которую он отвечает;
- для выполнения плана работникам должно быть представлено все необходимое (инструменты, оборудование, материалы, помещение) в требуемое время и в заданном месте.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- 1) неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;
- 2) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- 3) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);
- 4) единство цели - каждое подразделение и конкретный член организации должны работать на общую цель, т.е. цели и задачи разных подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;
- 5) использование эффективных норм управляемости. Можно выделить два важных фактора, определяющих *нормы управляемости* (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), - это время и частота, т.е. сколько времени необходимо менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.



**МОТИВАЦИЯ- ЭТО ПРОЦЕСС
ПОБУЖДЕНИЯ СЕБЯ И ДРУГИХ К
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ
ДОСТИЖЕНИЙ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ И
ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**



**"ТОЛЬКО ДВА СТИМУЛА
ЗАСТАВЛЯЮТ РАБОТАТЬ
ЛЮДЕЙ:
ЖАЖДА ЗАРАБОТНОЙ
ПЛАТЫ И БОЯЗНЬ ЕЕ
ПОТЕРЯТЬ. «
- ГЕНРИ ФОРД**



"ВСЕ УПРАВЛЕНИЕ В
КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ
СВОДИТСЯ К
СТИМУЛИРОВАНИЮ
АКТИВНОСТИ ДРУГИХ
ЛЮДЕЙ." - *ЛИ ЯКОККА*

- **Мотив**- это активные движущие силы, определяющие поведение живых существ.

- **Мотивация**- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижений личных целей и целей организации.

- Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием стимулов (*stimulus* — лат. *заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных*). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющиеся возможности, надежды и пр.

- По содержанию стимулы могут быть:
 - - экономическими
 - - неэкономическими - делятся на организационные и моральные



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
МОТИВЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛЮДЕЙ

- Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основные формы денежных доходов:

- заработная плата
- предпринимательская прибыль
- различного рода выплаты
- льготы (косвенная экономическая мотивация)



НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ
СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ

Организационные способы

- включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.
- Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

- **Мотивация обогащением труда** заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Моральные методы

Признание:

- Личное
- Публичное





- **Похвала.** К ней предъявляются такие требования как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная — демотивируют.

Критика



- то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

- К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность;



Продвижение в должности

дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

- В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

Категории теорий мотивации

Содержательные

Выявление потребностей

Теория X и Y Д.МакГрегора

Теория человеческих отношений

Теория иерархии потребностей А.Маслоу

Теория потребностей К.Альдерфера

Теория Д.МакКлеланда

Теория двух факторов Ф.Герцберга

Процессуальные

Поведение на основе восприятия и познания

Теория ожидания

Теория постановки целей

Теория равенства

Модель Портера-Лоулера



Первоначальная концепция.

Метод «Кнута и пряника»

- Метод «Кнута и пряника» является самой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основным смыслом этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности еду, в настоящее время зарплату), за невыполненную - наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии, лишение зарплаты).

**ПРЯНИК ЛУЧШЕ ОРИЕНТИРУЕТ,
КНУТ ЛЕГЧЕ ПОНИМАЕТСЯ**

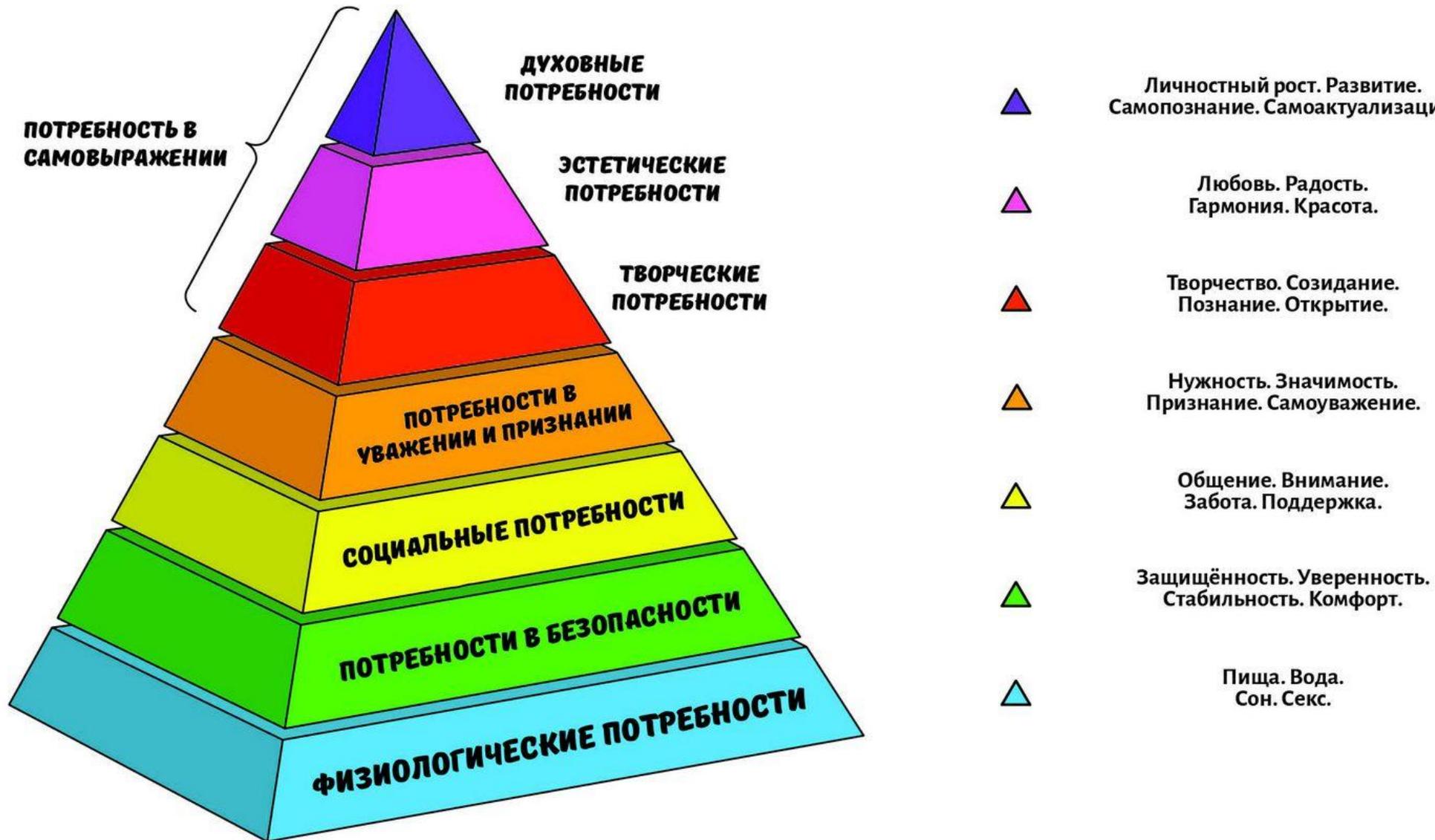


Содержательные теории
мотивации основываются на
идентификации внутренних
побуждений личности, и
заставляют людей
действовать так, а не иначе

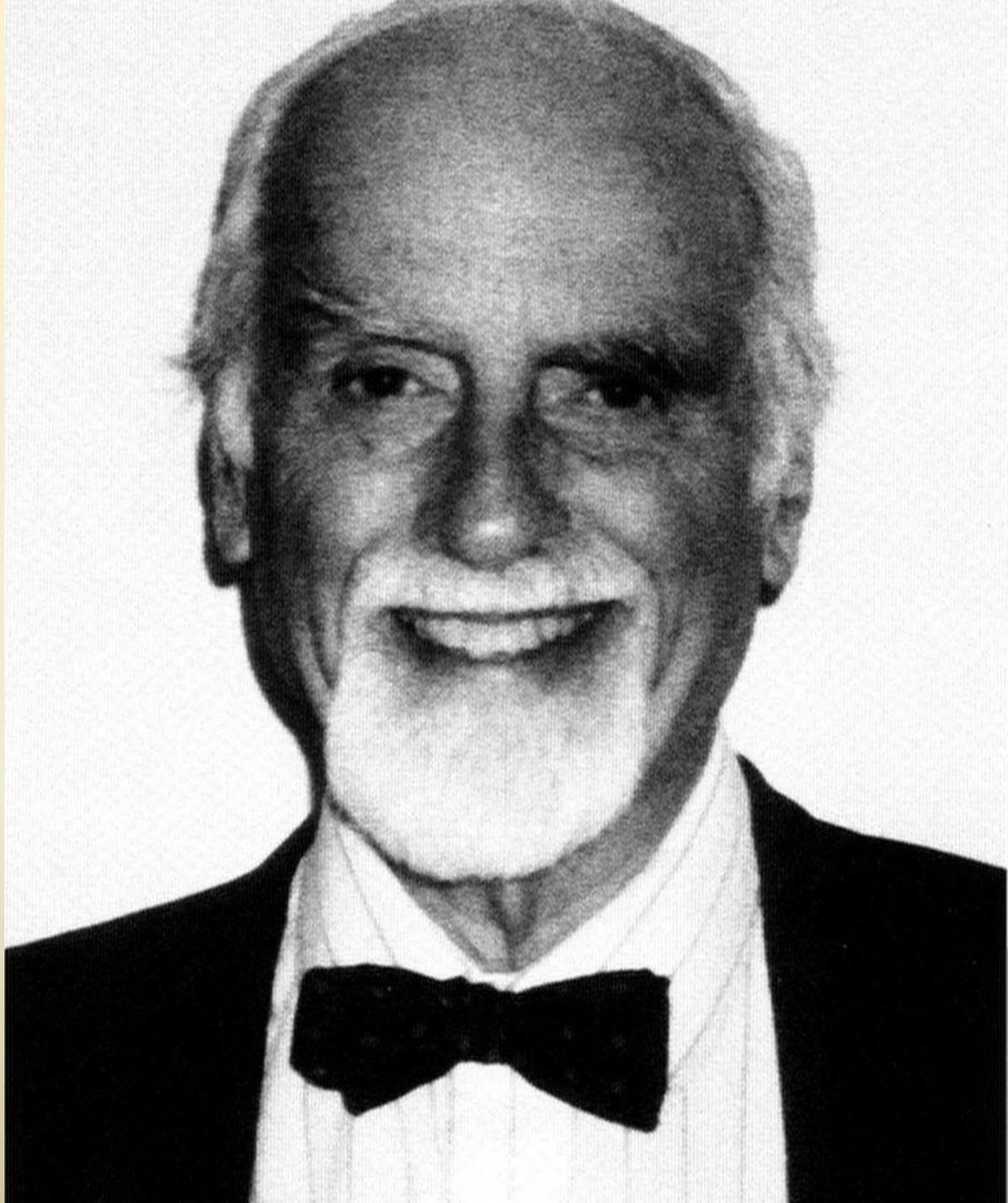
- Огромный вклад в развитие теории управления внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).
- Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей получившей название «пирамида потребностей» или Пирамида Маслоу



Пирамида потребностей по Маслоу



- **Теория приобретенных потребностей Дэвида Кларенса Макклелланда**



ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА

Теория МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

1. Потребность в причастности;
2. Потребность во власти;
3. Потребность в успехе.



Автор выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь таким образом в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности МакКлелланд считает главной для менеджера.

Автор выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь таким образом в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности МакКлелланд считает главной для менеджера.

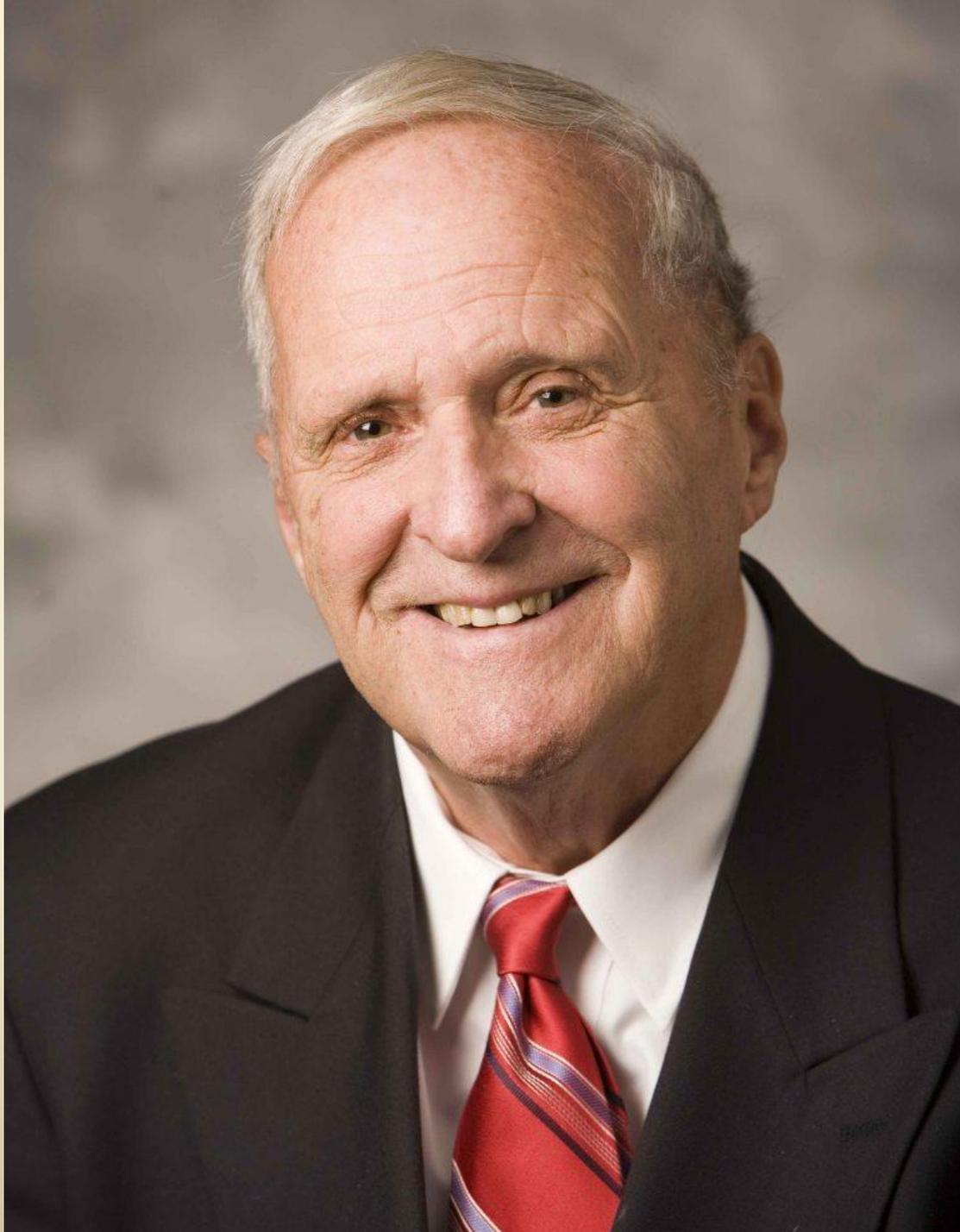
- Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.
- Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

- **Двухфакторная теория Фредерика Герцберга**
- разработана во второй половине 50х годов прошлого века. Автор этой теории выделил две группы факторов: мотивацию и гигиену. Эта теория имеет много общего с теорией Маслоу. – его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней по Маслоу.



Процессуальные теории мотивации

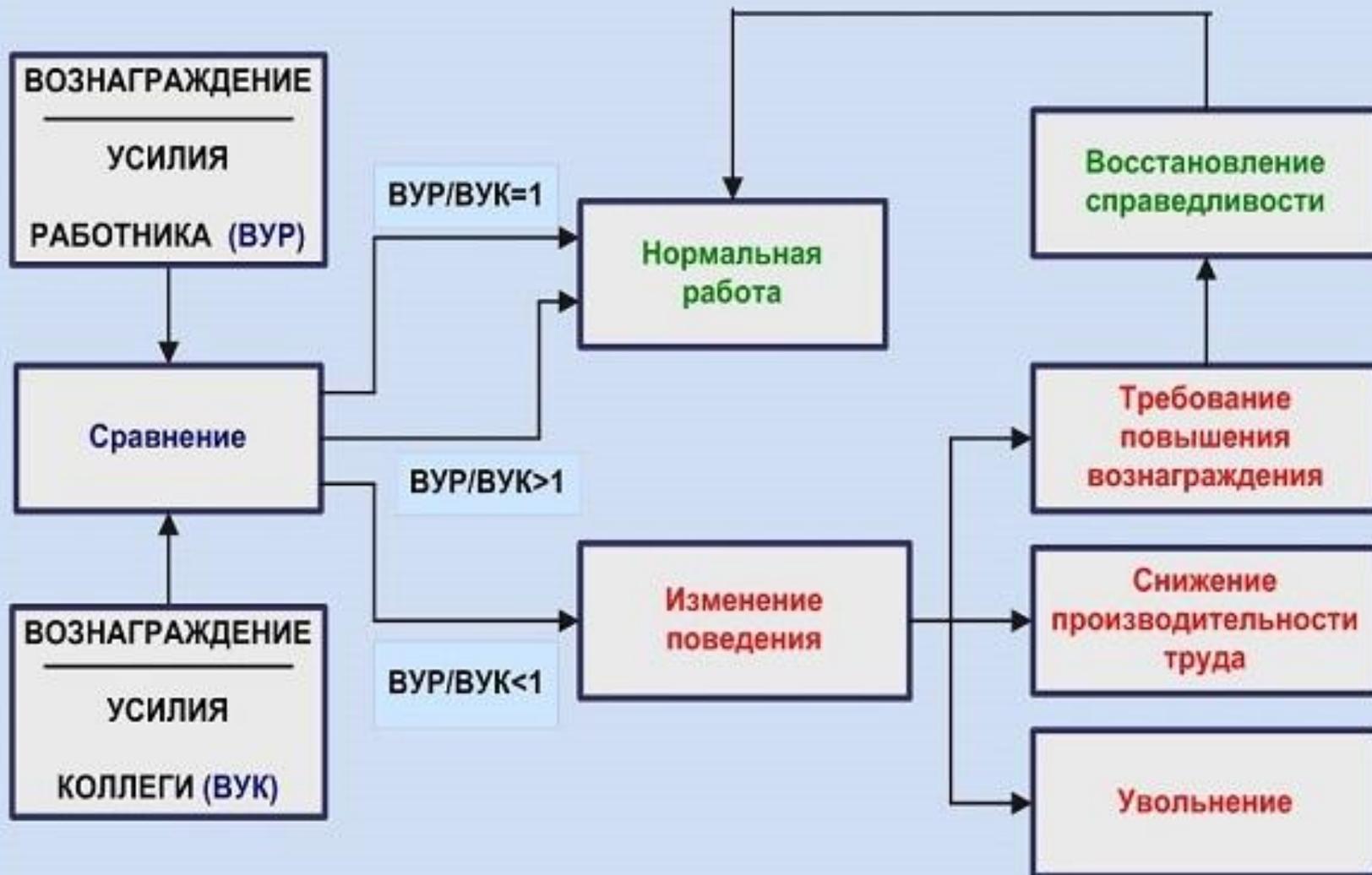
Теория ожидания В. Врума

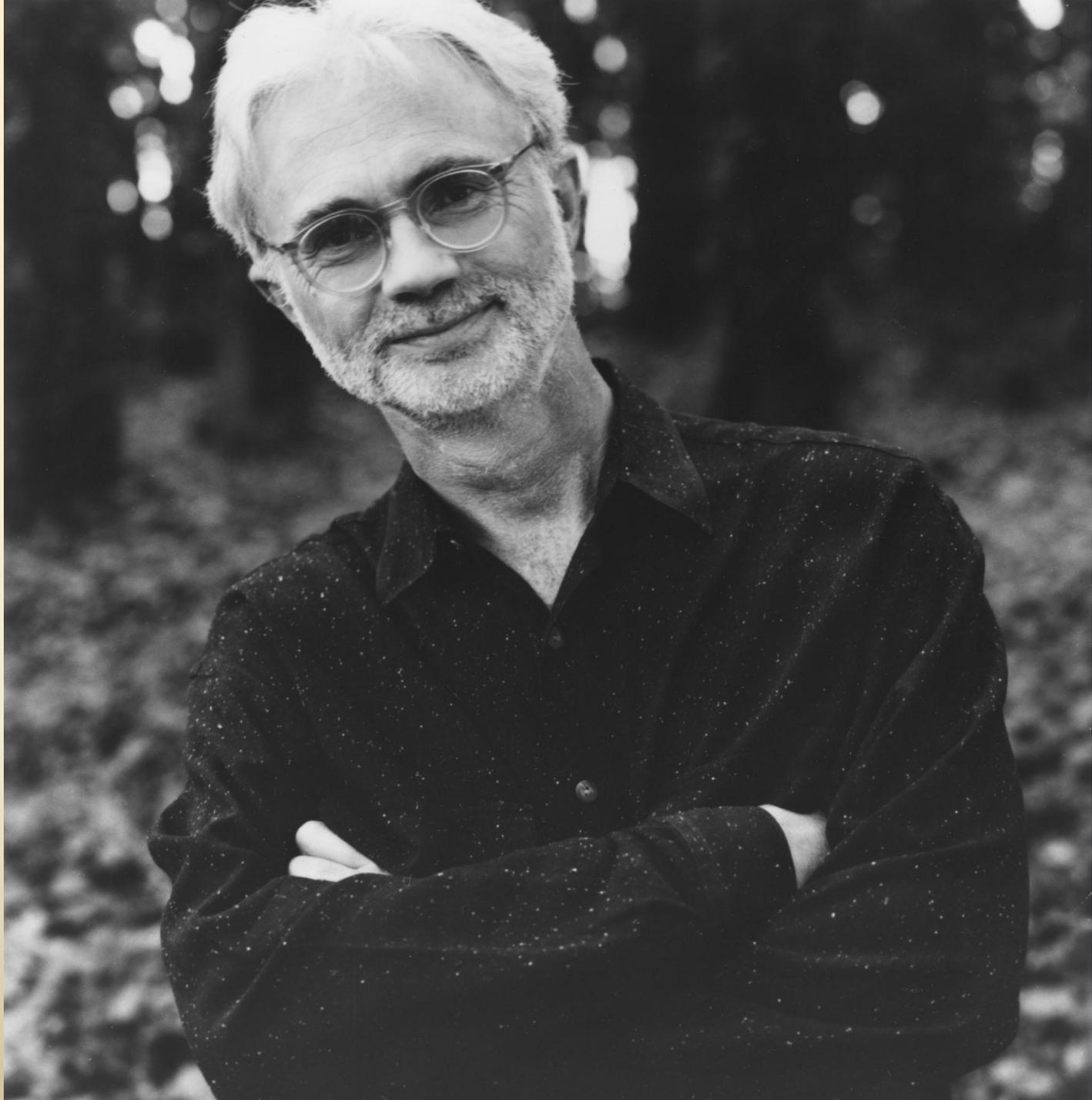


помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливее вознаграждение. В своей концепции Врум и его сподвижники Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)





- утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями другими людьми. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность, и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения

Теория постановки целей Э. Лока.

Теория постановки целей



• EDWIN LOCKE

**«О теории мотивирования и стимулирования
целями».**

1968 г

Теория постановки целей Лока



- Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.п.

Теория Портера-Лоулера



Лайман Портер



Эдвард Лоулер

- Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости
- 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**
- Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации



ВОЗМОЖНО ВСЕ!

**ПРОСТО НА НЕВОЗМОЖНОЕ
ТРЕБУЕТСЯ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ.**



Делайте то, что любите,
и в Вашей жизни не будет ни одного рабочего дня!

Гарвардский университет (англ. Harvard University) — один из самых известных университетов США и всего мира, находится в городе Кембридж (входит в состав Бостона), штат Массачусетс.



15 правил

МОТИВАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ Гарварда

1. Если ты сейчас уснешь, то тебе, конечно, приснится твоя мечта. Если же вместо сна ты выберешь учебу, то ты воплотишь свою мечту в жизнь.
2. Когда ты думаешь, что уже слишком поздно, на самом деле, все еще рано.
3. Мука учения всего лишь временная. Мука незнания — вечна.
4. Учеба — это не время. Учеба — это усилия.

5. Жизнь — это не только учеба, но если ты не можешь пройти даже через эту ее часть, то на что ты вообще способен?
6. Напряжение и усилия могут быть удовольствием.
7. Только тот, кто делает все раньше, только тот, кто прилагает усилия, по-настоящему сможет насладиться своим успехом.
8. Во всем преуспеть дано не каждому. Но успех приходит только с самосовершенствованием и решительностью.

9. Время летит.

10. Сегодняшние слюни станут завтрашними слезами.

11. Люди, которые вкладывают что-то в будущее — реалисты.

12. Твоя зарплата прямо пропорциональна твоему уровню образования.

13. Сегодня никогда не повторится.

14. Даже сейчас твои враги жадно листают книги.

15. Не попотеешь — не заработаешь.

Составить небольшой
конспект

Написать эссе
Определение своей
мотивации
к обучению
в колледже «Московия»