

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

The background features a dynamic, abstract design with flowing, wavy bands of color. The top and bottom edges are dominated by vibrant magenta and blue waves that curve across the frame. The central area is a bright, clean white, providing a stark contrast for the red text. The overall aesthetic is modern and energetic.

МЕНЕДЖМЕНТ - ЭТО

- Вид трудовой деятельности, представляющий собой процесс управления: непрерывное осуществление действий и принятие решений, способствующих выполнению поставленных задач.
- Собственно процесс управления чем-либо – прогнозирование, координация, стимулирование деятельности, командование, контроль и аналитическая работа, а также объединение различных способов управленческой деятельности воедино.
- Организационная структура, предназначенная для управления компанией, предприятием, группой людей, страной.
- Научная дисциплина, занимающаяся изучением проблем управления и руководства людьми.
- Искусство управления людьми, в том числе оперативное и в условиях стресса. Предполагает не только знание теории, но и интуитивное понимание человеческого поведения.
- Искусство управления интеллектуальными, денежными, сырьевыми ресурсами в целях максимально эффективной производственной деятельности.

ГРАМОТНЫЙ И ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПОЛАГАЕТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ФУНКЦИЙ:

- постановка целей;
- планирование деятельности;
- организация работы;
- контроль деятельности.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА – ЭТО
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ
ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

- **Основополагающая цель менеджмента любой организации** – обеспечение прибыльности этой организации. Также выделяют такие цели, как управление производством, раскрытие кадрового потенциала и его использование, повышение уровня квалификации персонала и его стимулирование.
Цель менеджмента – управление, которое ориентируется на конечный положительный результат и успешную деятельность всей организации.

МОТИВАЦИЯ

– ЭТО СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ И
ВНЕШНИХ МОТИВОВ,
ЗАСТАВЛЯЮЩИХ ЧЕЛОВЕКА
ПОСТУПАТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫМ
ОБРАЗОМ

МОТИВАЦИЯ СУЩЕСТВУЕТ КАК ПРОЦЕСС И ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ:

- Сначала возникает потребность
- Человек решает, как ее можно удовлетворить (либо не удовлетворять)
- Далее нужно определить цель и способы ее достижения
- После этого совершается само действие
- По окончании действия личность получает или не получает вознаграждение. Под вознаграждением понимается любой успех. Результативность действия влияет на дальнейшую мотивацию
- Необходимость действия исчезает, если потребность полностью закрыта. Или остается, при этом характер действий может измениться

МОТИВ

- это внутренняя побудительная сила, которая заставляет человека к совершению определенных действий или вести себя определенным образом

СТИМУЛ

- Это внешняя причина, которая побуждает человека действовать для достижения поставленной цели.

Стимулы могут быть материальными, в виде действий других лиц, предоставленных возможностей, надежд и т.п.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МОТИВАЦИИ

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации;
- обучение персонала организации психологическим основам внутренне организационного общения;
- формирования у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации

РАССМАТРИВАЯ МОТИВАЦИЮ КАК ПРОЦЕСС, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ В НЕЙ НЕСКОЛЬКО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ

- Первый этап - возникновение потребностей. Человек чувствует ему чего-то не хватает
- Второй этап - человеком осуществляется поиск путей удовлетворения потребностей
- Третий этап - характеризуется определением целей (направлений) деятельности для удовлетворения потребностей
- Четвертый этап - реализация действий, которые удовлетворяют потребности
- Пятый этап - связывается с получением вознаграждения за реализацию отдельной работы, которую человек выполнила и может удовлетворить свою потребность
- Шестой этап - удовлетворение потребности.

СУЩЕСТВУЕТ 3 УРОВНЯ МОТИВАЦИИ:

- **Индивидуальная мотивация** – труд работника должен оплачиваться достойно. При расчете величины выплат, в учет должны браться знания, умения и навыки, которыми обладает сотрудник. Важно дать понять подчиненному, что в случае качественного выполнения своих обязанностей, он получит повышение.
- **Командная мотивация** – группа людей, объединенная одним делом и целью, трудится более эффективно. Каждый член команды понимает, что от результативности его работы зависит успех всего коллектива. Мотивируя группу людей, очень важно, чтобы атмосфера внутри команды была дружеской.
- **Организационная мотивация** – весь коллектив предприятия нужно объединить в одну систему. Люди должны понимать, что их организация – это единый механизм и от действий каждого зависит положительный результат. Для руководителя это одна из самых тяжелых задач.



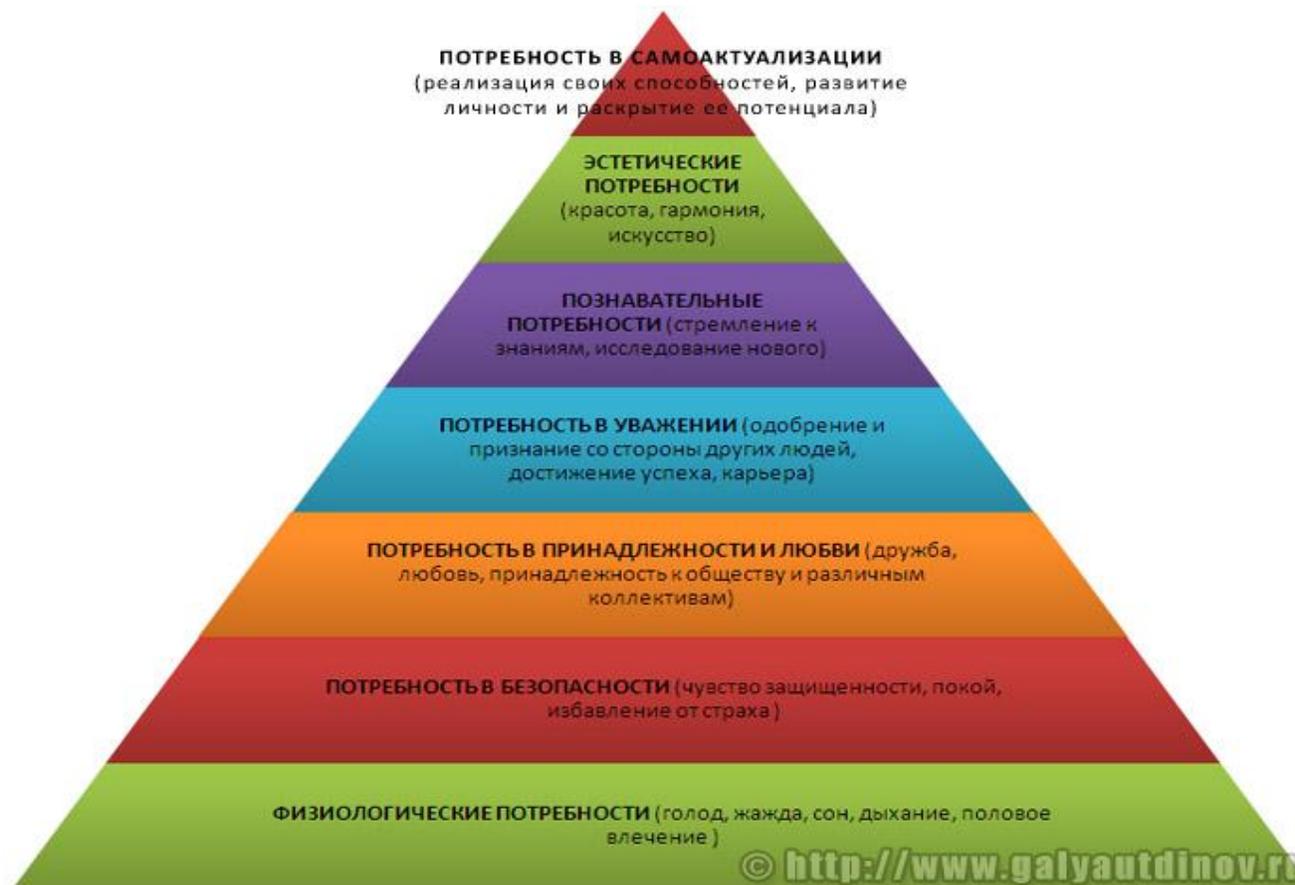
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

- Содержательные теории мотивации изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение.
- Они изучают цели, к которым стремится человек, в отличие от процессуальных теорий мотивации, больше внимания уделяющих самому процессу достижения цели и удовлетворения соответствующей потребности

ОСНОВНЫЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- теория Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Суть теории иерархии потребностей по Маслоу в следующем: потребности человека имеют для него разную степень важности, и на первом месте стоят более примитивные вещи. Пока человек не удовлетворит базовые простейшие потребности, он не будет (и не сможет) испытывать потребности более высоких уровней



**ТАКИМ ОБРАЗОМ, В ПИРАМИДЕ МАСЛОУ СЕМЬ
УРОВНЕЙ.
НО ЧАСТО ЕЕ УПРОЩАЮТ ДО ПЯТИУРОВНЕВОЙ МОДЕЛИ:**

- Физиологические потребности (первичные);
- Потребности в безопасности (первичные);
- Социальные потребности (вторичные);
- Престижные потребности (вторичные);
- Духовные потребности (вторичные).



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ АЛЬДЕРФЕРА

Теория потребностей Альдерфера (ERG-теория)

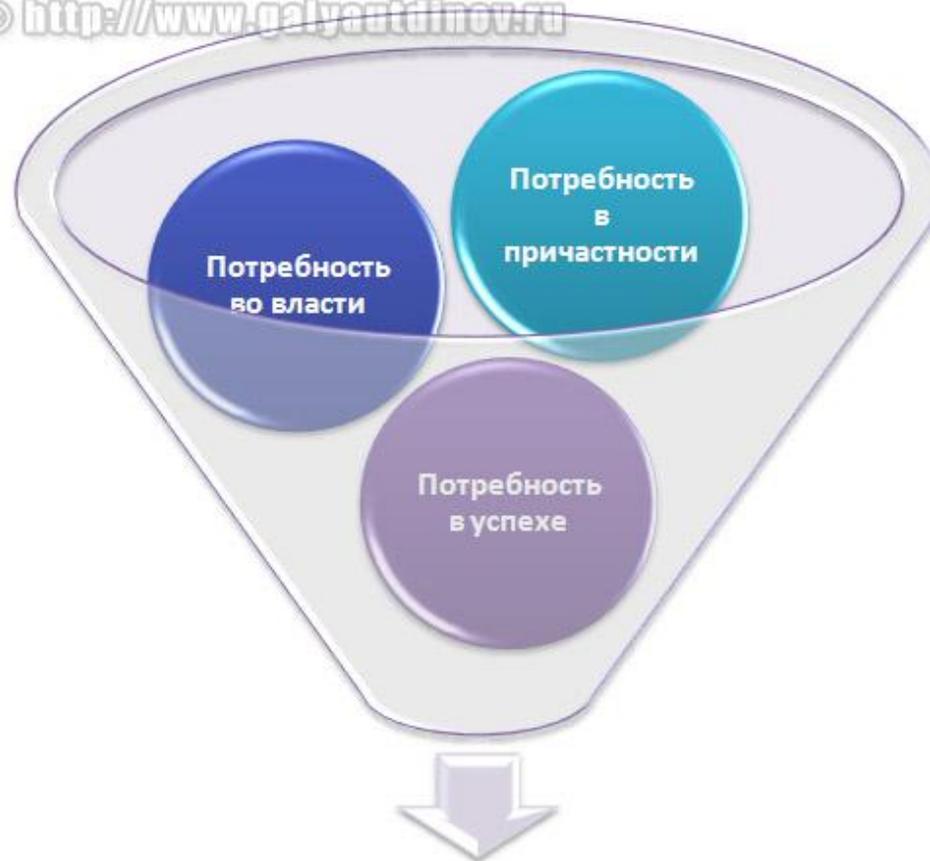
Потребность существования
(Existence) –
физиологические
потребности,
безопасность

Потребность связи
(Relatedness) –
принадлежность к
коллективу,
причастность к
общему делу

Потребность роста
(Growth) –
самовыражение,
самореализация,
творчество

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА

© <http://www.galyautdinov.ru>



МОТИВАЦИЯ

ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ ГЕРЦБЕРГА



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ФОКУСИРУЮТСЯ НА ИЗУЧЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ,

ТАК КАК ОНИ СЧИТАЮТСЯ ФАКТОРАМИ, ЛЕЖАЩИМИ В ОСНОВЕ МОТИВАЦИИ.

- **I. Теория иерархии потребностей Маслоу** – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу вверх. Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т.д.

В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней:

1. Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
2. Потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
3. Социальные потребности (общение, дружба, любовь);
4. Престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
5. Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

- **II. Теория Альдерфера** говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

1. Потребность существования (физиологические потребности, безопасность);
2. Потребность связи (принадлежность, причастность, общение);
3. Потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

- **III. Теория МакКлелланда** делает упор на три потребности высших уровней:

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

- **IV. Теория двух факторов Герцберга** предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;
2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает.

• К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория X и теория Y МакГрегора

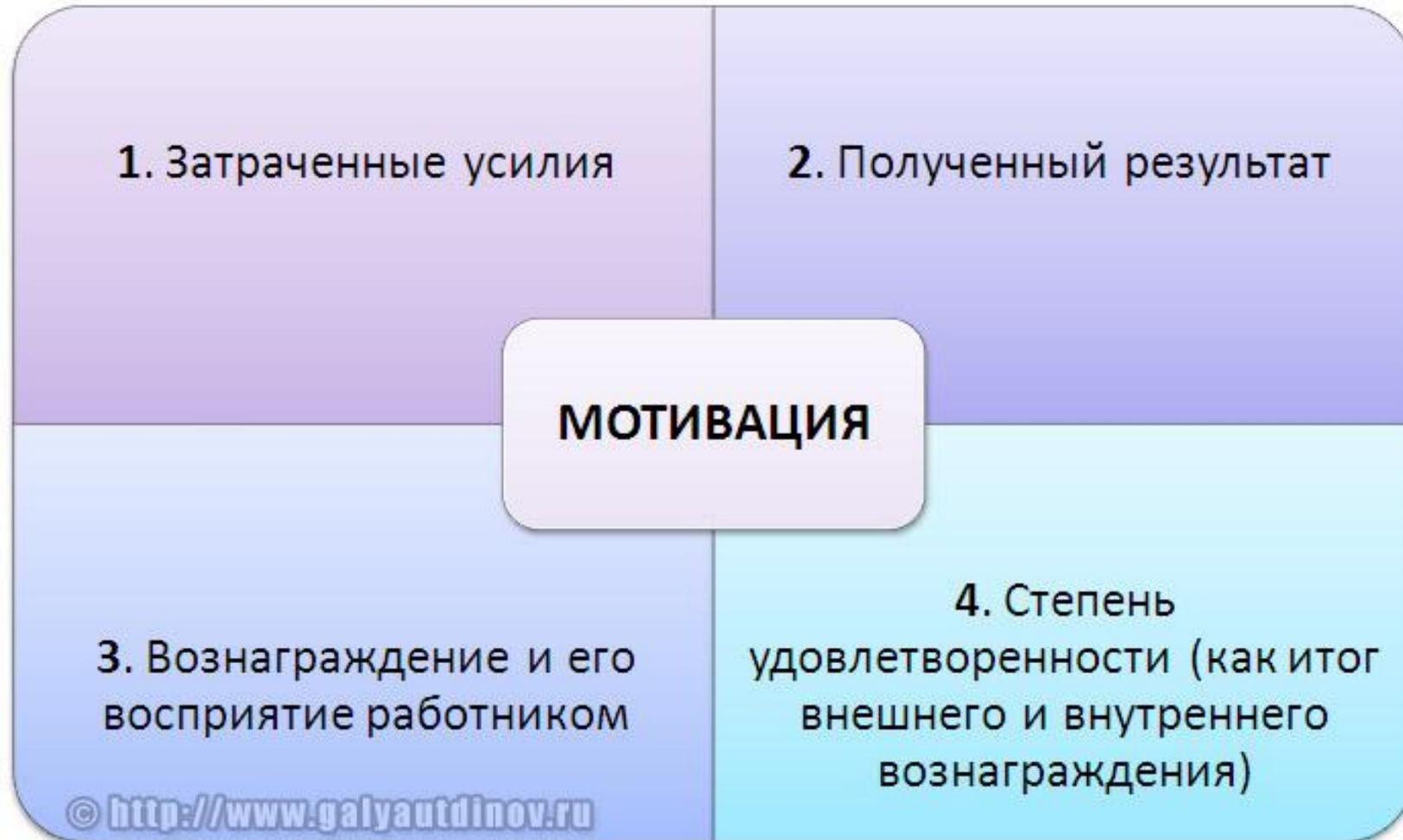
ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВРУМА



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА



КОМПЛЕКСНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA



ТЕОРИЯ X И Y МАКГРЕГОРА

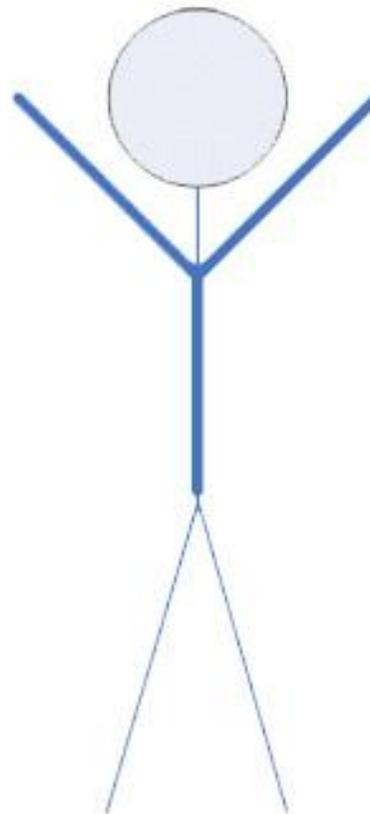
ТЕОРИЯ X

*Ничего
делать не
буду!
Не хочу
работать!
Не надо мне
ответствен
ности!*



ТЕОРИЯ Y

*Ура, работа!
Я к многому
способен и
многого
смогу
добиться в
труде!
У меня есть
новые идеи!*



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ – АНАЛИЗИРУЮТ, КАК ЧЕЛОВЕК РАСПРЕДЕЛЯЕТ УСИЛИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ, И КАКОЙ ВИД ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ЭТОМ ВЫБИРАЕТ. КРОМЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ, НЕ МЕНЕЕ ВАЖНЫ И УСЛОВИЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ: ОЖИДАЕМОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ.

- **I. Теория ожиданий Врума** – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого.
- Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму:
 1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
 2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;
 3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).
- Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой.
- Недостаток теории ожиданий В. Врума - она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.
- **II. Теория справедливости Джона Адамса** – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу.
- Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил 6 возможных реакций на несправедливость:
 1. Сокращение прикладываемых усилий;
 2. Попытка добиться увеличения вознаграждения;
 3. Снижение самооценки;
 4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других работников;
 5. Выбор другого объекта для сравнения;
 6. Попытка перейти в другое подразделение или фирму.
- Менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять.
- **III. Теория Портера-Лоулера** основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.
- Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.
- **IV. Теория МакГрегора** включает две взаимосвязанные теории:
 - **Теория X** – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства в теории X – авторитарный, основанный на угрозе наказания.
 - **Теория Y** – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либеральный.

ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ

- Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.
- Организация рабочей группы.
- Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.
- Его утверждение.
- Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.
- Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.
- Подготовка документации.
- Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.
- Анализ работы подчиненных предприятия.

ВИДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- Материальная. Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного работника или группы, ко всей организации крайне редко, потому что считается малоэффективным методом.
- Нематериальная. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику, и всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации.
- Положительная мотивация характеризуется применением положительных стимулов.
- Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.
- Внешняя. Благоприятное или неодобрительное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание;
- Внутренняя. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды. Внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно, для получения желаемого блага.

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Она включает более широкий спектр методов:
- Рост по карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности, а это и увеличение вознаграждения, и другой статус.
- Хорошая атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.
- Трудоустройство и полный соц.пакет, согласно действующему Законодательству, являются значимым аспектом в поиске работы, а при ее получении хорошей мотивацией.
- Организация культурных и спортивных мероприятий. Как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления.
- Престиж предприятия. Работа в компании, название которой у всех на слуху также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества;
- Возможность обучения за счет предприятия. Этот прекрасный шанс позволяет повысить уровень квалификации.
- Одобрительное слово от руководителя. Похвала управляющего дорого стоит. Компании все еще используют в этих целях фактические доски почета и виртуальные на официальных сайтах предприятия

ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА



К ним относятся:

- Заработная плата.
- Система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее.
- Моральное поощрение подчиненных.
- Повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице.
- Развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

• **Контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

• Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- *установление стандартов* — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- *измерение* того, что было достигнуто за период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами;
- *подготовка* необходимых *корректирующих действий*.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

- **предварительный контроль.** Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
- **текущий контроль.** Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;
- **заключительный контроль.** Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО СЛЕДУЮЩЕЙ СХЕМЕ

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ

- установления стандартов деятельности организации, подлежащих проверке;
- измерения и анализа результатов, информация о которых получена с его помощью;
- корректировки хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД

- - ЭТО ВИД ОБЩЕСТВЕННОГО ТРУДА, ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО ЯВЛЯЕТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ, СКООРДИНИРОВАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ СОВМЕСТНОГО ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА, ТАК И ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ В ЦЕЛОМ.
- По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД ИМЕЕТ СВОИ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ:

- **1)** носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг;
- **2)** участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- **3)** в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- **4)** его результатом являются управленческие решения;
- **5)** средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- **6)** это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА:

- ***Комплексность.** Предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.
- ***Системность.** В результате такого подхода создаётся система организации труда, в рамках которой все её составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.
- ***Регламентация.** Это установление и строгое соблюдение определённых правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления.
- ***Специализация.** Заключается в закреплении за каждым подразделением определённых функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления.
- ***Стабильность.** Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом.
- ***Целенаправленное творчество.** Обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приёмов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

- *Оплата и стимулирование труда.
- *Разделение и кооперация труда.
- *Техническое обеспечение и механизация труда.
- *Нормирование труда.
- *Благоприятный режим и условия труда.

