

# Мотивация и контроль как ключевые функции управления

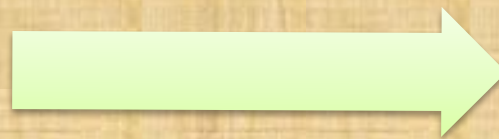


*Ст. преподаватель Солоусова К.В.*



**Мотивация (как функция менеджмента)** – деятельность руководителя, направленная на формирование и поддержание заданного уровня активности членов организации

Мотивирование



Мотивация

Стимулирование



**Мотивация (как состояние сотрудника)** – динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека;

## Потребность

- внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта



## Мотив

- осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на удовлетворение потребности;



## Мотивация





# Мотивация (как результат)

## МОТИВИРОВАНИЕ

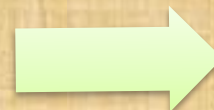
### Потребность

- внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта



### Мотив

- осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на удовлетворение потребности;



### Мотивация



СТИМУЛИРОВАНИЕ





# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ



**А. Маслоу**



**К. Альдерфер**



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## содержательные

- Содержание труда
- Характер труда
- Ответственность и самостоятельность
- Признание заслуг
- Важность деятельности

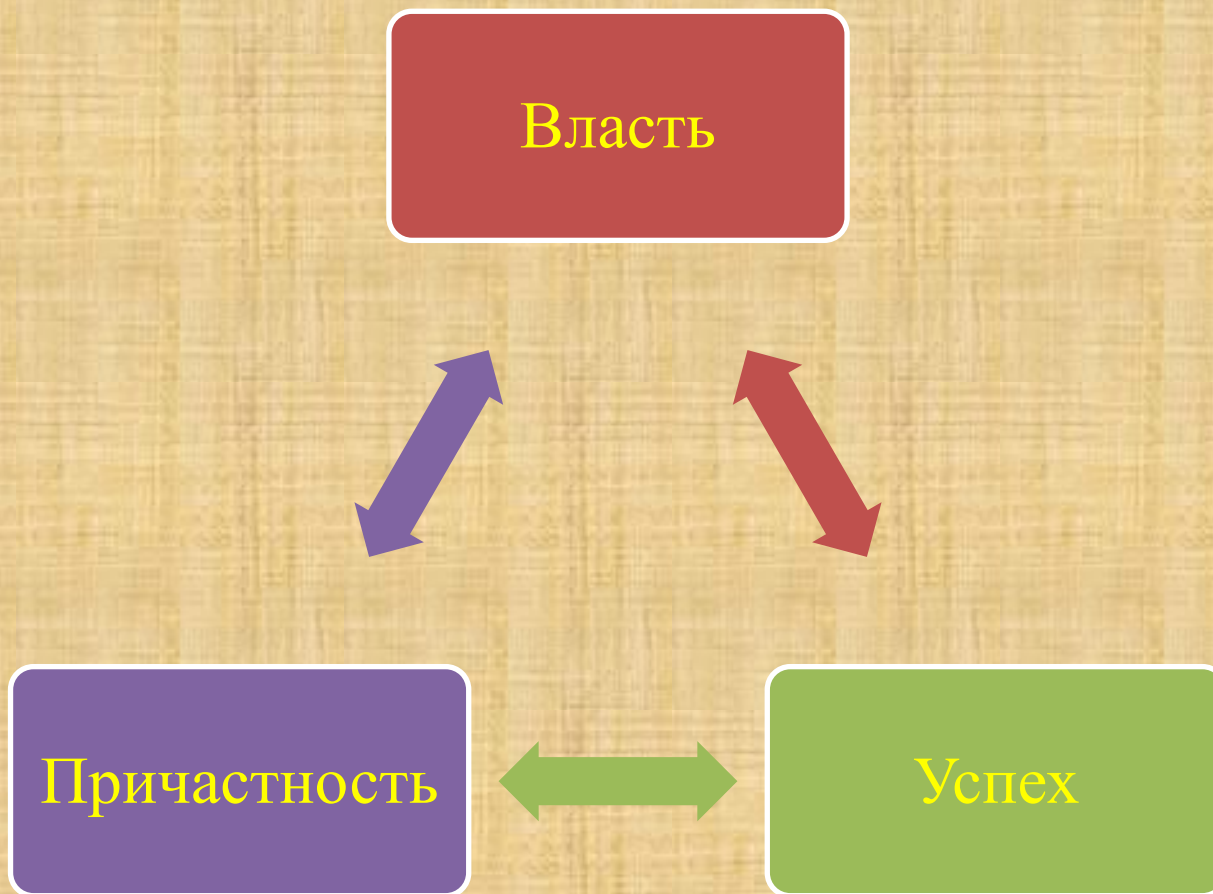
## гигиенические

- Коллектив
- Условия труда
- Материальное вознаграждение
- Социальные гарантии
- Стиль руководства
- Организация труда

**Ф. Герцберг**



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ



**Д. Макклеланд**



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Достижители**

**Избегатели**

Инструментал

Хозяин

Патриот

Профессионал

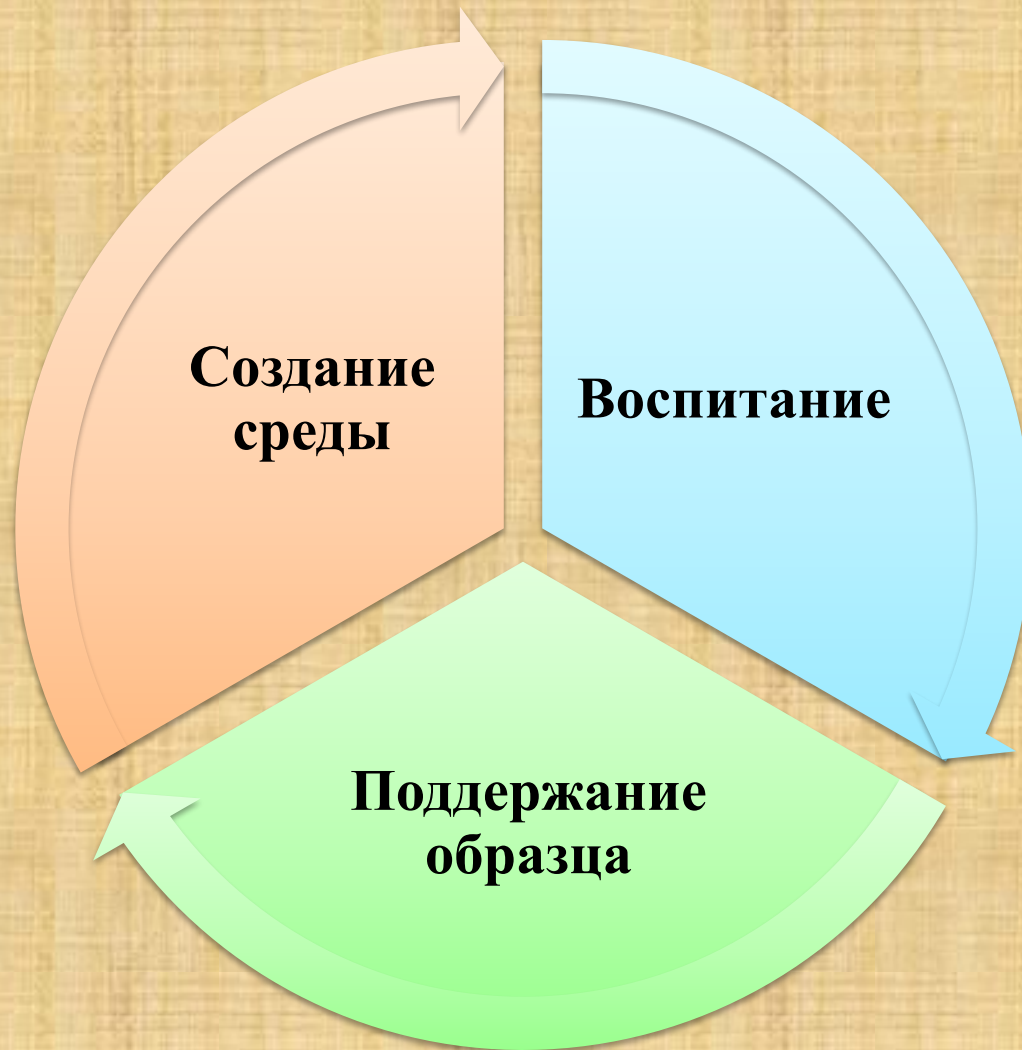
Люмпен

**В.И. Герчиков**





# Методы мотивирования





# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ



**В. Врум**

**С. Адамс: + оценка справедливости вознаграждения**



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ



Л. Портер, Э. Лоулер



# Предпосылки построения эффективной системы стимулирования

Определение значимых стимулов

Определение эффективных процедур предъявления стимулов

Определение справедливой величины вознаграждения

# Методы стимулирования

Методы	Сущность	Формы	Достоинства	Недостатки
<b>Экономические</b>	предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей	замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;</li> <li>- практически не требуются материальные затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;</li> <li>- трудно прогнозировать результаты</li> </ul>
<b>Административные</b>	предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей	замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает единство воли руководства в достижении цели;</li> <li>- не требует дополнительных расходов;</li> <li>- позволяет оперативно достичь цели;</li> <li>- быстрая реакция на изменение внешней среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подавляется инициатива, творческая работа;</li> <li>- отсутствуют действенные стимулы труда</li> </ul>
<b>Социально-психологические</b>	Воздействуют на отношения между людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>формирование совместимых команд;</li> <li>установление и развитие культуры поведения;</li> <li>удовлетворение социально-культурных потребностей;</li> <li>поддержание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулируется проявление инициативы;</li> <li>- реализуется творческий потенциал работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>остаются неудовлетворенными нематериальные потребности</li> </ul>



# Мотивационный потенциал организации





## **Контроль как функция менеджмента –**

совокупность действий управленца, направленных на регулирование деятельности всех подразделений организации для обеспечения выполнения определенного количества и качества работы



**воспитательная цель**



**корректирующая цель**



**поддерживающая цель**



**стимулирующая цель**



# Принципы эффективного контроля

Стратегическая  
направленность

Результативная  
ориентация

Релевантность

Своевременность

Гибкость

Простота

Экономичность





# Этапы реализации контроля

**РАЗРАБОТКА  
СТАНДАРТОВ  
ВЫПОЛНЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**СБОР И АНАЛИЗ  
ИНФОРМАЦИИ  
О СОСТОЯНИИ  
СИСТЕМ И  
ПРОЦЕССОВ**



**РАЗРАБОТКА  
ПРОЦЕДУР  
КОНТРОЛЯ**

**ПРИНЯТИЕ  
РЕШЕНИЯ О  
КОРРЕКТИРУЮ  
ЩЕМ  
ВОЗДЕЙСТВИИ**



# Методы осуществления контроля

Наблюдение и личное участие руководителя

Регулярная отчетность

Отчеты об исключительных ситуациях

Опросы и обсуждения

Учетные записи и типовая статистика



# Типология способов осуществления контроля

По моменту осуществления

- предварительный
- текущий
- заключительный

По объекту

- ресурсов
- процессов
- результатов
- эффективности

По инструментам

- финансовый
- производственный
- маркетинговый
- комплексный

По субъекту

- внешний
- внутренний
- самоконтроль



# Типология способов осуществления контроля

По  
процедуре

- планомерный
- внезапный

По  
масштабам

- стратегический
- тактический
- оперативный

По объемам

- сплошной
- выборочный

По  
организации

- систематический (контроллинг)
- периодический (аудит)



# Иерархия управления по функциям

разработка и реализация стратегии организации, принятие важных решений (президент компании, министр, ректор и т.п.)

организация, мотивация и контроль работы руководителей низшего звена и передача информации руководителям высшего звена (начальники служб, отделов, деканы и т.д.)

организация и контроль выполнения конкретных заданий исполнителями, а также использования ресурсов: сырья, оборудования, кадров (начальники участков, бригад и т.д.)