



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Управленческий менеджмент и маркетинг.

Основные понятия менеджмента.

Лекция 1

Дифференцированный зачет по дисциплине
осуществляется
по балльной системе

85	≤	A (5)	≤	100
75	≤	B (4)	<	85
65	≤	C (4)	<	75
55	≤	D (3)	<	65
50	≤	E (3)	<	55
		FX (2)	<	50

и включает в себя:

- максимальную оценку в 50 баллов по менеджменту
- максимальную оценку в 50 баллов по маркетингу

Менеджмент:

- посещение не менее половины занятий
- написание эссе по монографии Гэрри Хэмела «Будущее менеджмента», при этом оценка в макс. 50 баллов складывается из следующих показателей:
- 5 баллов - написание эссе в срок (до 17 октября 2019 г.)
- 15 баллов – ответ на поставленные в работе вопросы
- 10 баллов – оформление эссе (TNR 14, интервал 1,5, количество слов не менее 1000, титульный лист)
- 10 баллов – оригинальность работы не менее 86%
- 10 баллов – использование цитат и примеров из книги с оформлением ссылок

Прочитать монографию Гэрри Хэмела «Будущее менеджмента» и написать эссе, ответив в нем на следующие вопросы:

1. В чем заключаются, по мнению автора, управленческие инновации? Что они дают компаниям?
2. Что нужно для успешности управленческих инноваций?
3. Назовите основные принципы менеджмента 21 века, по мнению Г. Хэмела.
4. Выберите один из примеров применения управленческих инноваций, приведенных в книге (наиболее показательный на Ваш взгляд) и обоснуйте, в чем состоят ключевые аспекты его успешности?
5. Каков алгоритм действий, по мнению автора, для успешного внедрения инноваций?
6. Какие трудности возникают у компании при внедрении управленческих инноваций?
7. Какие перспективы развития менеджмента выделяет автор?

Организация (*от позднелат. organize*» — сообщаю стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин часто употребляют для обозначения:

- совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- внутренней упорядоченности автономных частей целого.

Понятие организации применяется и в отношении биологических, социальных и технических объектов:

- промышленных или малых предприятий;
- фирм, компаний, корпораций, конгломератов;
- заводов;
- автоматизированных или автоматических производств;
- подразделений предприятий (цехов, отделов, секций и др.);
- групп исполнителей каких-либо работ;
- систем управления и др.

Система — объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой. Системы бывают открытыми и закрытыми. **Открытая система** — это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. **Закрытая система** имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя.

НЕАДДИТИВНОСТЬ.

Как правило, большие системы характеризуются неаддитивностью, т.е. эффективность их деятельности варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих.

ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ.

Эмерджентность означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей

СИНЕРГИЧНОСТЬ.

Под синергичностью (*от греч. synerqeila* — сотрудничество, содружество) понимается однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению)

конечного результата.

МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ.

Говоря о мультипликативности, имеют в виду управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы.

УСТОЙЧИВОСТЬ.

Устойчивость работы системы может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры.

АДАПТИВНОСТЬ.

Под адаптивностью понимается способность организации приспособливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОСТЬ.

Речь идет о свойстве системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами.

ОБОСОБЛЕННОСТЬ.

Обособленность означает стремление системы к автономности, изолированности и проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления.

СОВМЕСТИМОСТЬ.

Под совместимостью понимается взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы.

СВОЙСТВО «ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ». Фундаментальное свойство больших систем — установление обратных связей, сущность которых заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих).

Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом:

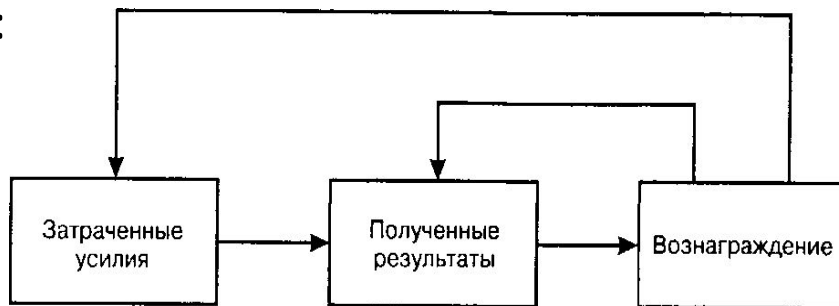


Рис. 2

Внутренняя среда определяется:

- структурой организации (например, «снабжение— производство—финансы—отдел кадров—сбыт продукции»);
- системой ее управления;
- производственными технологическими процессами;
- уровнем автоматизации, разделением труда, коммуникациями.

К **внешней среде** организации относятся:

- поставщики;
- конкуренты;
- покупатели (клиенты);
- партнеры по бизнесу;
- государство и его структуры;
- культура, мораль, традиции;
- профсоюзы;
- экономические факторы;
- политические факторы;
- международное окружение.

Первые пять факторов относят к *внешней среде прямого воздействия*, последние пять — к *внешней среде косвенного воздействия*.

- **Управление** — это процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности.
- **Менеджмент** — совокупность методов, принципов, средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их деятельности.
- Менеджмент предполагает управление не только *формальными*, но и *неформальными* организациями, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских и семейных и других видов отношений.

К ресурсам, необходимым для управления организациями, относятся:

- **материальные ресурсы** (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации) и т.д.;
- **финансовые ресурсы** (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.);
- **людские ресурсы** (персонал);
- **информационные ресурсы;**
- **временные ресурсы.**

Стратегическое управление — управление, предполагающее, что в центре внимания руководства организации находятся факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т.д.).

Стратегическое управление предусматривает **планирование текущей деятельности организации для достижения желаемых результатов в будущем с учетом тенденции развития внешней среды.**

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

- **анализ внешней и внутренней среды;**
- формулировка **миссии** (смысла существования) и **целей** организации;
- **разработка стратегии(й).**

Области разработки стратегий по М. Портеру:

- *лидерство в минимизации издержек* производства (снижение цен и расширение доли рынка);
- *лидерство в новизне продукта и специализации* производства (выход на новые сегменты рынка);
- *концентрация усилий* фирмы на одном рыночном сегменте.

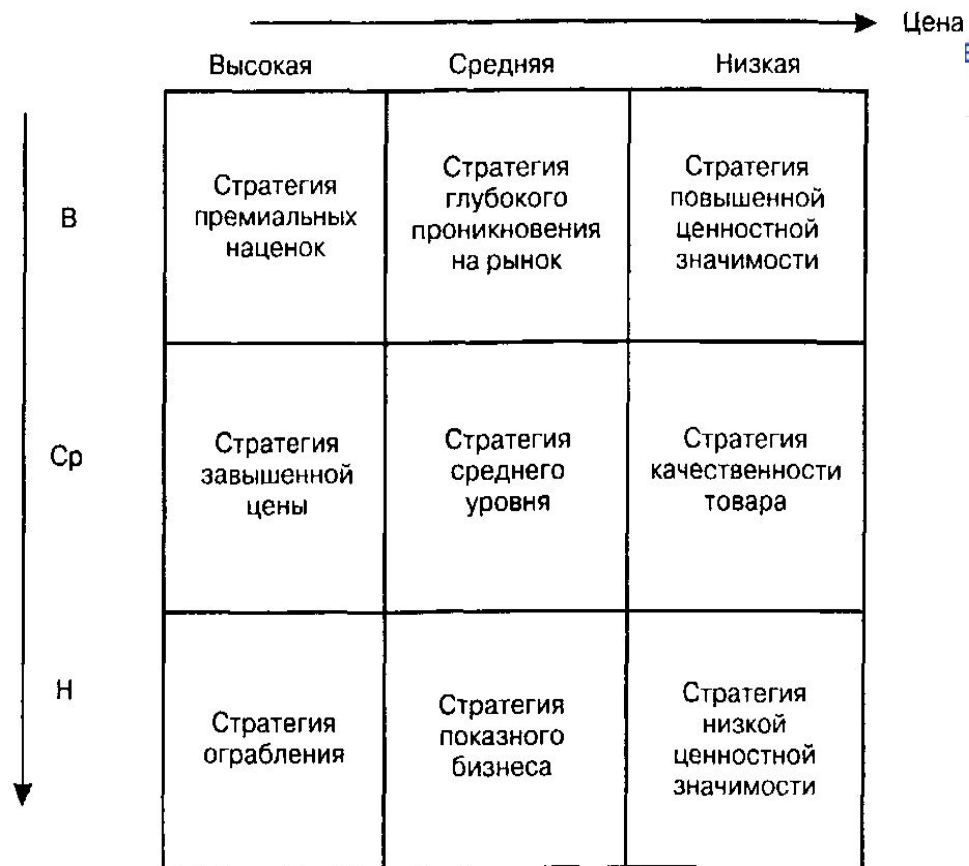


Рис. 3

Организация имеет возможность формирования стратегии посредством изменения пяти основных элементов:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- положение организации внутри отрасли;
- технологии.

Принято выделять *эталонные стратегии* развития организаций:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения.

Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия вперед идущей интеграции* (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; самая сложная стратегия развития).

Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса;*
- *стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);*
- *стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);*
- *стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).*

Оперативное управление осуществляется на основе стратегии(й) организации и предполагает разработку оперативных (тактических) целей и планов действий, которые должны строго исполняться и постоянно контролироваться.

Оперативное управление осуществляется по пяти основным направлениям:

- **финансы** (финансовое планирование);
- **материально-техническое снабжение и сбыт продукции;**
- **персонал** (найм, отбор, обучение, переобучение, оценка деятельности, повышение квалификации, ротация кадров);
- **информационное обеспечение деятельности организации** (анализ внутренней и внешней среды, маркетинговые исследования и т.д.);
- **временное управление работами** (построение сетевых графиков, графиков Ганта, систематическое распределение трудовых ресурсов)

Адаптивное управление предполагает *приспособление* организации к изменениям внешней и внутренней сред с возможной корректировкой оперативных целей, задач и планов в зависимости от складывающейся ситуации.

Основной фактор эффективности адаптивного управления — время. От умения менеджера управлять своим рабочим временем и рабочим временем подчиненных, быстро и правильно реагировать на изменения ситуации зависят будущее организации, эффективность ее деятельности.

Роль адаптивного управления возрастает в следующих ситуациях:

- в период выхода организации **из кризиса** (*антикризисное управление*);
- **при внедрении инноваций** (*инновационное управление*);
- в случае осуществления *организационных изменений*.

Огромное значение имеет достижение и поддержание в рабочем коллективе *баланса власти*, определяемого *основным законом*: уровень влияния властного лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А

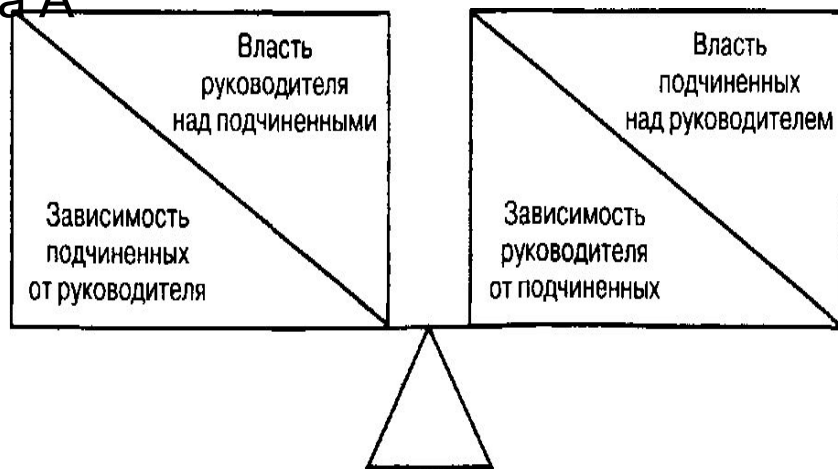


Рис. 4

В соответствии с *моделью Хоманса* (рис.5) к факторам, определяющим эффективность групповых взаимодействий, относятся групповые эмоции и деятельность отдельных индивидов, каждый из факторов взаимообуславливает значение остальных.

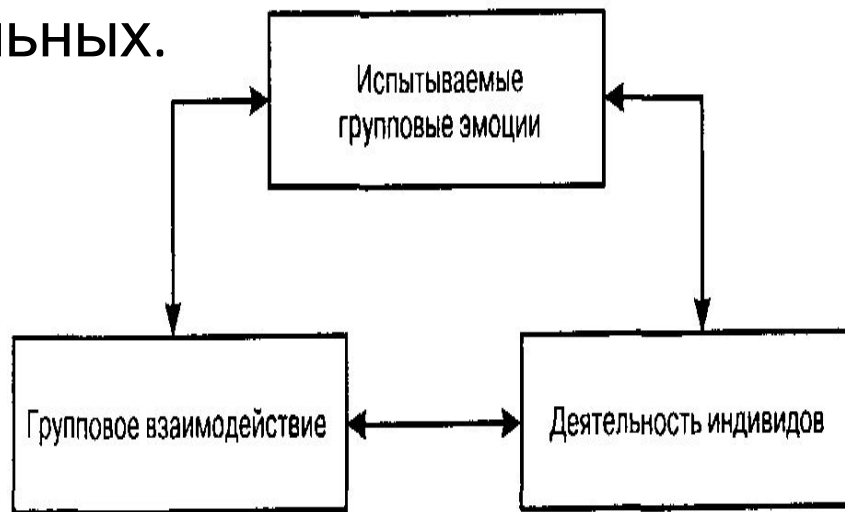


Рис. 5

Процесс обмена информацией в организации следующий:
Отправитель—Канал связи—Получатель—Обратная связь.

Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, «пять великих систем») построена следующим образом

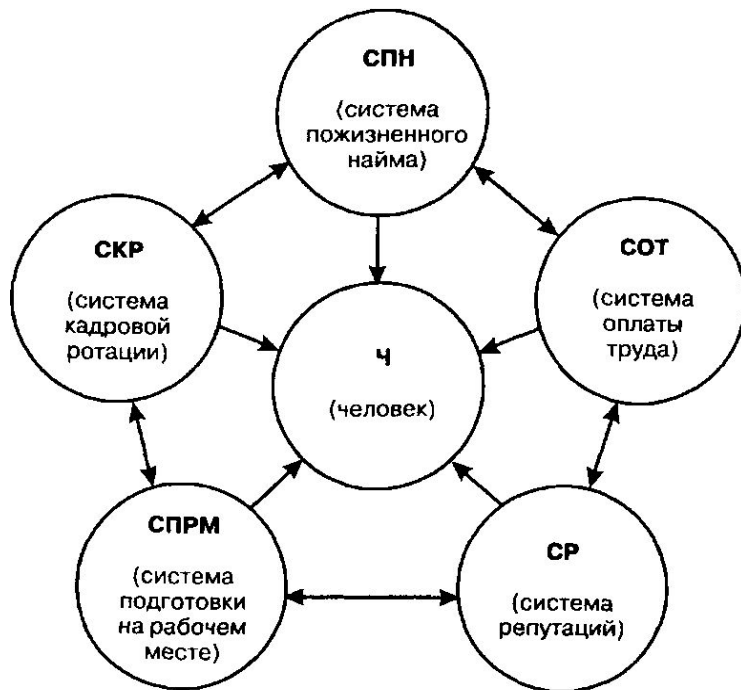


Рис. 6

Система пожизненного найма (СПН) в ее классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе Японии.

Пожизненный найм предполагает джентльменское соглашение между работодателем и наемным работником, смысл которого состоит в том, что сотрудник материально заинтересован в работе на данном предприятии и пожизненно связал с ним свою судьбу.

Его мотивацию обеспечивают две другие системы: **система оплаты труда (СОТ)** и **система кадровой ротации (СКР)**.

Существует четыре основных подхода к управлению организациями:

- *классический, или традиционный подход;*
- *процессный подход;*
- *системный подход;*
- *ситуационный подход.*

Классическая (традиционная) школа управления: Ф. У. Тейлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), Л. Гилбрет (1878-1972), Ф. Гилбрет (1868-1924), Г. Форд (1863-1947), Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файоль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Наиболее известными представителями *административной и функциональной школы управления* являются А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард

Следующее направление - «школа человеческих отношений». В конце 1950-х гг. некоторые ее представители выделились в школу «поведенческих» наук (бихевиористскую школу), изучающую не просто межличностные отношения, а самого человека.

Своей известностью «школа человеческих отношений» обязана трудам таких ученых, как Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э.Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райс, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. **Акофф**, Е. Арноф.

Следом возникло формирование *школы «социальных систем»*, которая возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем (Л. Берталанфи, А. Рапопорт). Ее представители - Ч. Бернанд, (1887-1961), Ф. Селзник, Г. Саймон (р. 1916), Д. Марч, А. Этциони, М. Хейра, индустриальный социолог Э. Трист.

К представителям «эмпирической» школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Друкер и др.

По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 1950-х гг. стала постепенно формироваться *«новая школа» управления*, в которую входили Л. Берталанфи, Д. Форрестер, А. Рапопорт, К Боулдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Д. Экман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Типберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.

Таким образом, все учения об управлении можно разбить на две большие группы, *одномерные и синтетические*.

- Одномерные учения исследуют отдельно процессы труда, человека, администрирование и др.
- Синтетические учения исследуют управление как **многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.**

К синтетическим учениям относятся, например:

- • «школа социальных систем»;
- • системный подход;
- • *управление по целям* П. Друкера (МВО);
- • *ситуационные теории* (методы управления меняются в зависимости от ситуации, а поэтому управление является искусством);
- • *теория «7-S»* (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос). Эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести: стратегии управления, структуры организации, процессов организации, штатов, стиля руководства, квалификации персонала, разделенных ценности. Основная задача менеджмента — гармонизация этих семи составляющих;
- • *теория Z.*

Очень важно, чтобы цель была поставлена *в показательной форме и ее можно было измерить.*

Примеры правильно поставленных целей:

- повышение объемов продаж на 10 %;
- снижение себестоимости продукции вдвое;
- повышение прибыли на 7 млн руб.;
- открытие дополнительного магазина в регионе.

Примеры неправильно поставленных целей:

- повышение качества продукции;
- улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д.

Соотношение цели и достигнутых результатов

Часто встречаются три варианта.

1. Конечный результат (который также должен быть обязательно измерен) не только близок, но и превосходит поставленную цель.
2. Конечный результат уступает поставленной цели.
3. Конечный результат противоречит поставленной цели.

Основные **принципы менеджмента** включают в себя:

- принцип **научности** (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);
- принцип **системности** и **комплексности** (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: «подсистема пожизненного найма», «подсистема подготовки на рабочем месте», «подсистема ротации кадров», «подсистема репутаций», «подсистема оплаты труда», которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

- принцип **единоначалия и коллегиальности** в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);
- принцип **демократического централизма** (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));
- принцип **баланса власти** (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

- принцип **оптимального сочетания отраслевых** (интересов организаций) и **территориальных** интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
- принцип **приоритетности** (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
- принцип **оптимального сочетания положительной синергичности** в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и **здоровой состязательности** (конкуренции) между ее членами;
- постоянный **учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей** работников и их мотивацию.

Ситуация 1.

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос.

А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2.

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела.

Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3.

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

К основным задачам управления можно отнести:

- **управление персоналом** (коллективом, кадрами);
- **управление качеством** продукции;
- **управление инновациями** (нововведениями в организации);
- **стратегическое управление** (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий);
- **управление финансовыми ресурсами;**
- **управление материальными ресурсами и запасами;**
- **управление информационными ресурсами;**
- **управление временными ресурсами** (сетевое планирование);
- **управление производительностью труда;**
- **антикризисное управление** предприятием;

- **управление маркетингом** (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями «цена—качество»);
- **управление по целям (МВО)** (предложено в 1950-х гг. П. Друкером, предполагает правильную постановку цели(ей) и последующий переход к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но и предварительно разрабатывать ряд мероприятий с целью ее недопущения);
- **управление по результатам** (циклический процесс постановка результатов (целей) — процесс ситуационного управления — контроль за результатами; на первый план выходят оперативная реакция на неожиданные ситуации и напористость менеджера).

Можно выделить 10 основных функций менеджмента.

- 1. Постановка целей и задач.
- 2. Анализ.
- 3. Прогнозирование.
- 4. Планирование.
- 5. Принятие решений.
- 6. Мотивация труда.
- 7. Организация и руководство.
- 8. Регулирование и разрешение конфликтов.
- 9. Контроль, учет и мониторинг.
- 10. Организационная культура.

Постановка целей и задач

Грамотная постановка целей определяет будущее организации. Цель должна быть поставлена как правило, в показательной форме.

Этап постановки целей и задач связан с предварительным анализом и прогнозом на будущее.

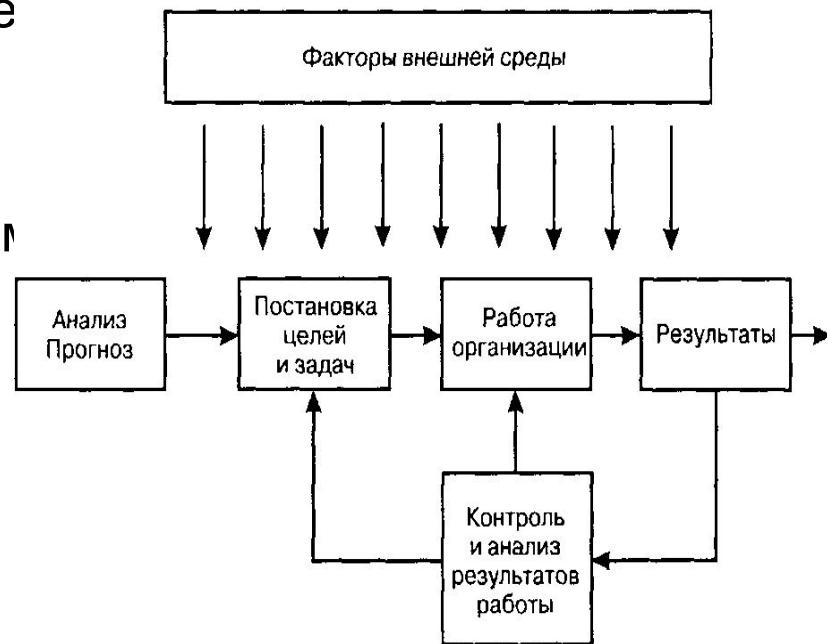


Рис. 7

Анализ — это сбор, обработка, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления. Проанализированная информация — это новая информация. Для анализа информации используются такие математические инструменты, как гистограммы, диаграммы, графики и т.д.

Собираемая информация должна быть достоверной (репрезентативной), качественной и минимальной по объему (информация по существу).

Необходимо знать, что выгоды от использования информации могут не только расти (кривая 1, или прямая 2), но снижаться (кривая 3)

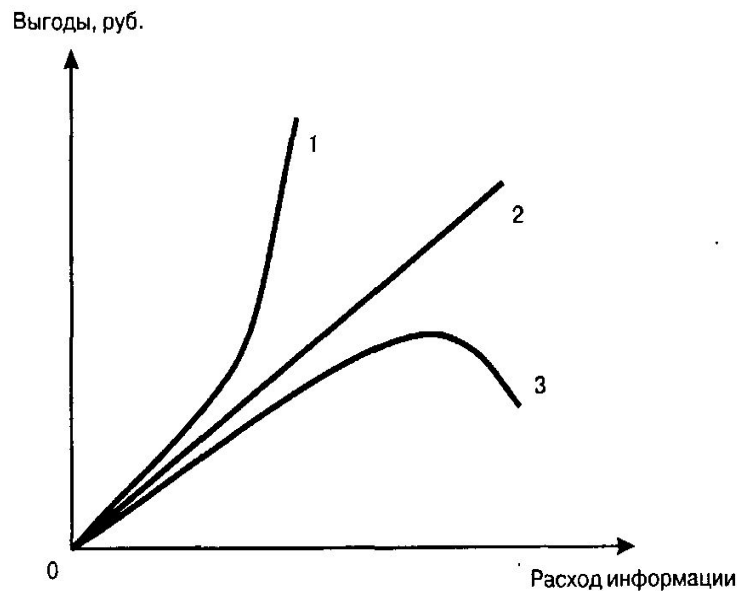


Рис. 8

В некоторых случаях требуется проведение более сложных видов статистического анализа:

- *однофакторный или двухфакторный анализ* (определяется мера влияния одного или двух факторов на конечный результат, например возраста покупателей (или пола и возраста) на объемы продаж);
- *корреляционный анализ* (выявление статистической взаимозависимости двух или более переменных, например тех или иных условий труда и производительности, технологических режимов производства и затрат и т.д.);
- *кластерного анализа* (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их схожести друг на друга).

Матрица SWOT (от англ. слов: сила, слабость, возможности, угрозы) имеет следующую структуру

	Потенциальные возможности организации 1, 2, 3, 4	Угрозы для организации 1, 2, 3, 4
Сильные стороны организации 1, 2, 3, 4	СИВ	СИУ
Слабые стороны организации 1, 2, 3, 4	СЛВ	СЛУ

Рис. 9

Матрица возможностей имеет следующую структуру

Влияние возможностей на организацию
(каждая возможность позиционируется в матрице)

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность использования возможностей	ВС	ВУ	ВМ
Средняя вероятность	СС	СУ	СМ
Низкая вероятность	НС	НУ	НМ

Рис. 10

Матрица угроз имеет следующую структуру

Влияние угроз на организацию
(каждая угроза позиционируется в матрице)

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность использования возможностей	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя вероятность	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 11

Профиль среды формируется следующим образом.

- Выделяются все значимые внешние или внутренние факторы:
- оценивается их важность в баллах:
 - 3 — сильное значение,
 - 2 — умеренное значение,
 - 1 — слабое значение;
- оценивается влияние каждого фактора на организацию в баллах:
 - 3 — сильное влияние,
 - 2 — умеренное влияние,
 - 1 — слабое влияние;
- дается оценка направленности влияния:
 - +1 — позитивная направленность,
 - 1 — негативная направленность.

ФАКТОРЫ СРЕДЫ	ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ОТРАСЛИ	ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ	НАПРАВЛЕННОСТЬ ВЛИЯНИЯ	СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ
	A	B	C	$D = A \times B \times C$

Полученные экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Вся информация сводится в таблицу.

Мотивация — это процесс побуждения к труду. Известно множество различных направлений в теориях мотивации, и в частности:

1. Исторически ранние взгляды на мотивацию к труду, например политика «кнута и пряника». Их приверженцы придерживаются мнения о том, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять; следовательно, необходимо постоянно принуждать его к труду и систематически поощрять за достижение высоких результатов.

2. Содержательные теории мотивации (в качестве побудительных мотивов к труду рассматриваются внутреннее содержание человека, его потребности).

3. Процессуальные теории мотивации (мотивация возникает в процессе труда).

Рассмотрим подробнее каждую из теорий. К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория А. Маслоу;
- теория К. Альдерфера;
- теория Д. Мак-Клелланда;
- теория Ф. Герцберга.

К процессуальным теориям мотивации относятся теория ожидания Врума, теория справедливости (равенства) С. Адамса, модель Портера—Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, концепция партисипативного управления.

В соответствии с теорией ожидания Врума:

Мотивация = Ожидаемые результаты работы \times

\times Ожидаемое вознаграждение за работу \times

\times Значимость результата работы (валентность):

- валентность положительна, если результаты высоко ценятся работником;

- **валентность** отрицательна, если результаты отрицаются работником;

- валентность равна нулю, если работник безразличен к этому

С. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на несправедливость.

1. *Сокращение собственных затрат энергии* («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»).
2. *Попытка увеличения вознаграждения за свой труд* (требования, шантаж и т.д.).
3. *Переоценка своих возможностей* (понижение уверенности в себе).
4. *Попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников.*
5. *Выбор другого объекта сравнения* («Мне с ними не равняться»).
6. *Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.*

Модель Портера—Лоулера представляет собой синтез теории ожидания и теории справедлг



Рис. 12

При разработке системы мотивации работников большое значение имеет информация об их отношении к ценностям организации и к нормам поведения в группах

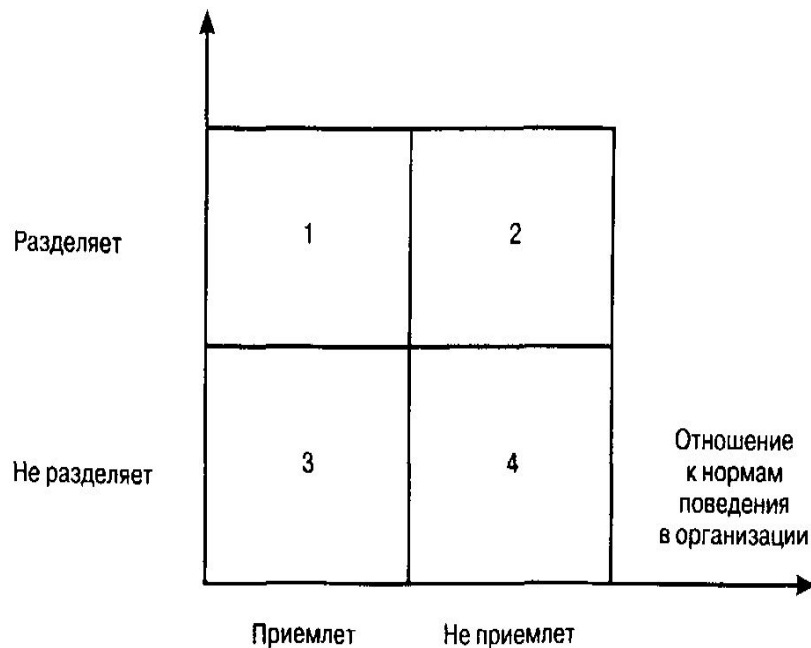


Рис. 13

Спасибо за внимание!

Дарья Вадимовна Варламова
varlamova@limtu.ru

ITMO *re than a*
UNIVERSITY