



Раздел II

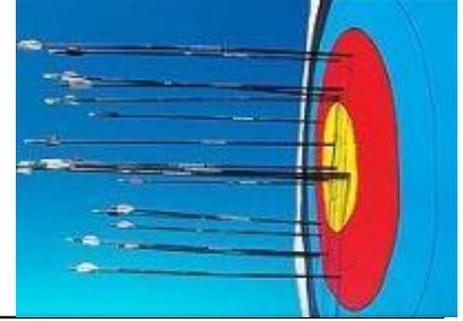
Система категорий менеджмента

- **Тема 2.1. Цели менеджмента
2/2**

**2.1.1. Процесс целеполагания в
менеджменте**

2.1.2. Управление по целям

Цели менеджмента



- **Основная цель менеджмента как области практической деятельности заключается в том, чтобы обеспечить гармоничное развитие управляемого объекта**
- Эффективно и согласованно!
- Гармония развития означает, что достигаемые цели и решаемые задачи учитывают интересы всех элементов управляемого объекта

Управление по целям — Management by Objectives (сокр. — МВО)

- представляет собой систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на Целях и достигать наилучших результатов в бизнесе.

Управление по целям

- **Цель** — это предвидение в мышлении результата бизнес деятельности.
- Постоянные Цели сотрудников отвечают на вопрос: Что улучшить в существующих бизнес процессах?
- Временные Цели сотрудников отвечают на вопрос: Как достигнуть Постоянных Целей? или «Какие процессы нужно создать, чтобы выполнять Постоянные Цели?»

Управление по целям

- **Управление по целям** — метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение результатов деятельности (**KPI**) и планирование путей их достижения (Задачи, Проекты).
- Однако самостоятельно вычислить четкий **KPI цели** дано далеко не каждому. Сфера бизнеса, развивающаяся в последние годы особенно активно, дала толчок к возникновению новой концепции управления компанией.

Управление по целям

- Цель по определению находится «вне действия» сотрудника. Сотрудник может выполнить задачи, которые ведут к достижению цели или результата, но на 100% гарантировать, что результат будет получен, никто не может.
- Поэтому сотруднику можно поставить как цели, так и задачи, и необходимо постоянно контролировать их достижение.
- Но очень важно понимать, что достигнуть результата — **цели с максимальным КРІ**, — можно только реализовав все средства — задачи!

Пять базовых принципов МВО

- Цели разрабатываются не только для организации, но и **для каждого ее сотрудника**. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.
- Цели разрабатываются **«сверху вниз»** для обеспечения связи со стратегией и **«снизу вверх»** для достижения релевантности к сотруднику
- **Участие в принятии решений**. Процедура разработки целей для сотрудника — это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто «спускаются сверху», они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом для того, чтобы поставленные цели достигали максимума КРІ.
- Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь.
- **Все цели должны соответствовать правилу «SMART»**, тогда их можно использовать для построения эффективной Системы мотивации персонала.

Почему управление по целям?

По данным многочисленных исследований, в которых участвовали руководители и сотрудники более 1000 компаний по всему миру:

- **5%** сотрудников всегда работают хорошо,
- **7%** сотрудников всегда плохо,
- **для эффективной работы остальных 88%** всегда требуется постановка **правильных целей** и задач с обязательным контролем их исполнения. Подкрепить интерес сотрудников к индивидуальным результатам для их достижения можно путем их привязки к **денежному вознаграждению**.

Управление на основе целей – это управление, подразумевающее выбор вами целей и разбиение их на подцели или основные результаты.

- **МВО** – системный и организованный подход, позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие при данных ресурсах результаты.
- **Принцип МВО** заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели или задачи организации, а также знали свою роль и ответственность за достижение поставленных целей.
- **Полная система МВО** направляет действия руководителей на выполнения его планов, что ведет к автоматическому достижению целей организации.



Чтобы обратить цели в успешные дела, руководителям необходимо овладеть следующими пятью базовыми процессами:

- постановка целей
- организация группы
- мотивирование и общение
- измерение
производительности
- развитие сотрудников

Эффективный процесс МВО

- **1. Постановка целей.** Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней.
- Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение — ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники.
- Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Количественные цели выражаются в цифрах. Качественные цели звучат более пространно.
- Очень важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников, что стимулирует работников к их достижению. Если работа ведется в командах, в процесс постановки целей может принимать участие каждый член группы.

Эффективный процесс МВО

- **2. Разработка планов действий.** План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.
- **3. Контроль над движением к целям.** Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий работают. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанный «маршрут» не является самоцелью, возможно, ситуация требует изменения намеченного курса. Главное — достижение конечных целей.

Эффективный процесс МВО

- **4. Оценка результатов деятельности.**
Последняя стадия процесса УПЦ заключается в оценке достигнутых результатов целей отделов и работников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется. УПЦ может применяться во всех компаниях.

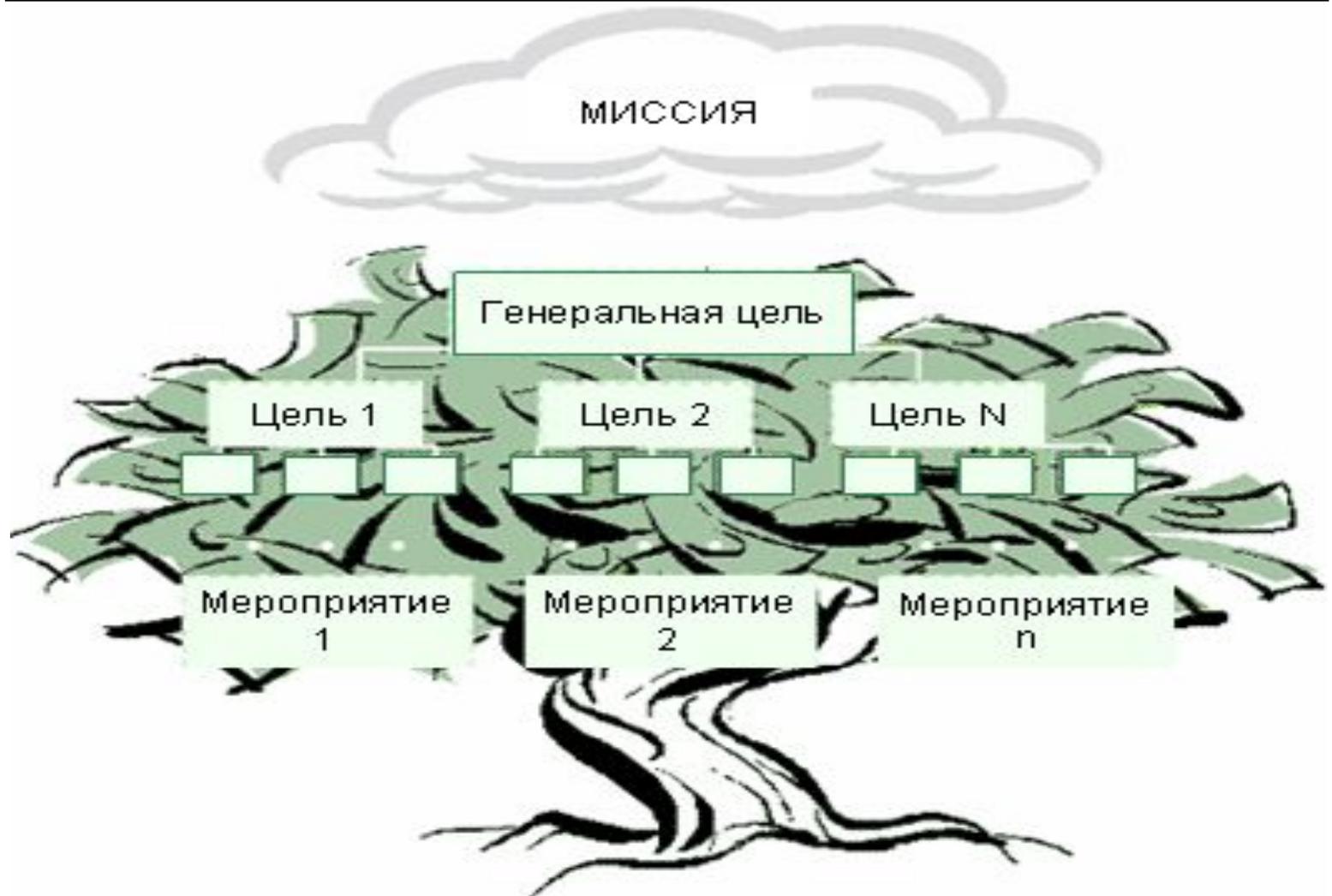
Эффективный процесс МВО

- **4. развитие сотрудников.** Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структуры процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд.
- Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем.
- Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

Метод дерева целей

- Во многих организациях формирование цели представляет собой процесс, в котором сначала формируется генеральная цель - цель 0-го уровня, а затем последовательно цели более низких иерархических уровней, раскрывающие непосредственно предшествующие им цели более высокого иерархического уровня.
- Способ, посредством которого формируются таким образом цели, получил название метод дерева целей.
- **Дерево целей (tree whole)** - метод стратегического планирования, представляющий собой взаимосвязь целей разных уровней. Идея метода «дерево целей» впервые была предложена У. Черчменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

Метод дерева целей



Метод дерева целей

- При использовании метода дерева целей в качестве средства принятия решений часто вводят термин **«дерево решений»**. При применении «дерева» для выявления и уточнения функций управления говорят о **«дереве целей и функций»**.
- В сущности, дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, вершины которого интерпретируются как цели, а ветви (ребра) - как связь между ними. Необязательно, чтобы из каждой вершины дерева исходило одинаковое число ветвей. При этом длины цепей, соединяющих главную цель (цель высшего уровня) с целями самого нижнего уровня, могут быть различными.

Основные принципы постановки целей и формирования дерева целей

- Цель определяется назревшей потребностью и возможностями ее достижения. При возникновении всякой проблемы (потребности) естественным является стремление к ее решению. Однако в этом случае цель может быть выбрана столь сложной, что имеющиеся в распоряжении ресурсы не позволяют ее достичь. Для определения целей необходимо знание потребностей и анализ возможностей (ресурсов) удовлетворения этих потребностей. Цель всегда должна быть реальной.
- Цель должна быть конкретной и конечной для исполнителей, иметь помимо формулировки количественное выражение или возможность сопоставления с некоторой базой (иметь соответствующий критерий ее достижения), задаваться на определенный период времени.



Основные принципы постановки целей и формирования дерева целей

- Постановка цели осуществляется в несколько этапов. Сначала цель ставится в соответствии с назревшими или прогнозируемыми потребностями. Затем изыскиваются ресурсы для ее достижения (системный подход). Наконец, выявив все ресурсы, которые можно привлечь, уточняют цель и период ее достижения (генетический подход). Таким образом, постановка цели идет по схеме: цель - средство ее достижения - цель.
- Цели систем низшего уровня должны быть совместимы с целями систем высшего уровня и направлены на достижение последних, т.е. цели систем низшего уровня в совокупности образуют цель системы вышестоящего уровня. Таким образом, цель объединения может быть достигнута, если образующие ее подцели достигаются подразделениями объединения.

Основные принципы постановки целей и формирования дерева целей

- Между деревом объектов управления и деревом целей желательно достижение как можно большего соответствия. Структура системы целей должна соответствовать структуре производственной системы (объекта управления), тогда каждая цель достигается определенным подразделением. В этом случае повышается целенаправленность деятельности каждого элемента производственной системы.
- Построение дерева целей может вестись декомпозицией (расчленением) цели нулевого уровня (главной цели) на основные и частные или композицией целей высших уровней из целей низших уровней. Всегда существуют несколько вариантов интеграции и дифференциации целей. Предпочтительным является вариант, который в наибольшей степени соответствует дереву объектов управления

Пример дерева целей организации

Вершина дерева всегда принадлежит общей цели компании (ее миссии). Далее идет разделение на подзадачи, выполнение которых способствует достижению главной миссии.

Один уровень занимают цели, которые не зависят друг от друга, а также не исходящие друг из друга.

Набор целей компании индивидуален, но есть некоторые сферы деятельности, к которым организации проявляют неподдельный интерес:

- Производство;
- Политика продаж;
- Доходы и финансы;
- Политика по отношению к персоналу.

Количество уровней, составляющих главную цель организации зависит от масштаба компании, сложности ее цели, иерархии в управлении и организационной структуры.

Пример дерева целей организации

Производство:

- Понижение издержек;
- Улучшение конкурентоспособности товара;
- Повышение эффективности производства;
- Разработка и использование новейших технологий.

Маркетинг:

- Продвижение товара на рынке;
- Увеличение ассортимента продукции.

Финансы:

- Достижение эффективного управления финансами организации;
- Достижение улучшения платежеспособности и рентабельности;
- Достижение повышения инвестиционной привлекательности.

Персонал:

- Повышение квалификации персонала;
- Совершенствование кадров предприятия;
- Разработка системы стимулирования

Раздел II Система категорий менеджмента

- **Тема 2.2. Функции менеджмента 8/2**

2.2.1. Понятие и место функций менеджмента

2.2.2. Планирование как функция менеджмента

2.2.3. Организация как функция менеджмента

2.2.4. Мотивация как функция менеджмента

2.2.5. Контроль как функция менеджмента

Функции менеджмента

- **Функции менеджмента** определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения

Классификация функций менеджмента

- **Общие (предметные)** – последовательность управленческого цикла – целеполагание, планирование, организация, контроль и регулирование
- **Социально-психологические** – взаимодействие между участниками управленческого процесса – мотивация, делегирование
- **Технологические** – непосредственно процесс (процессуальные) – коммуникация, управленческое решение

Классификация функций менеджмента

- **Общие** функции отражают технологический процесс (последовательность действий, методы и средства их выполнения) управления социальным объектом.
- Управляя любым социальным объектом, менеджер выполняет следующие функции:
 - Формирование целей
 - Планирование
 - Организовывание действий
 - Контроль
 - Регулирование

Классификация функций менеджмента

Фоновые (иногда их называют вспомогательными) функции или связующие процессы

- Разработка решений
- Установление коммуникаций
- Мотивирование сотрудников

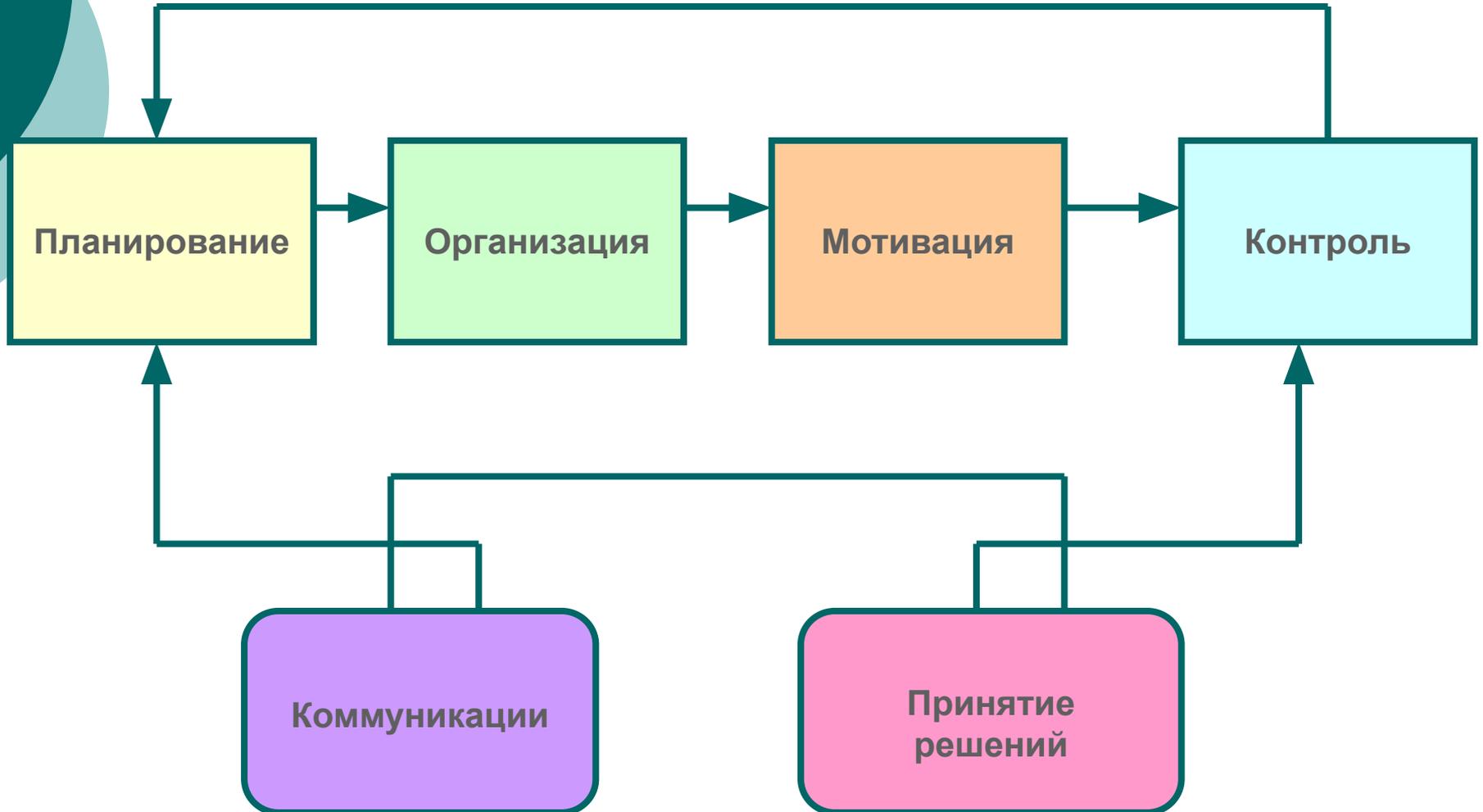
Функции и принципы менеджмента

1. Функции менеджмента
 - 1.1 Планирование деятельности предприятия
 - уровни планирования
 - принципы планирования
 - 1.2 Организационная функция менеджмента
 - 1.3 Мотивация как функция менеджмента
 - сущность мотивации
 - современные теории мотивации (содержательные и процессуальные)
 - 1.4 Контроль как функция менеджмента
 - требования к контролю
 - этапы контроля
 - виды контроля
2. Общие и частные принципы менеджмента

Функции менеджмента

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) распорядительство
- 4) мотивация
- 5) руководство
- 6) координация
- 7) контроль
- 8) коммуникация
- 9) исследование
- 10) оценка
- 11) принятие решений
- 12) подбор персонала
- 13) представительство
- 14) ведение переговоров

Основные функции менеджмента и связующие процессы



2.2.2. Планирование как функция менеджмента



Планирование деятельности предприятия - систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия

План - сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации

2.2.2. Планирование как функция менеджмента

Высший уровень управления - стратегическое планирование

- определение того, как организация будет вести себя в своей рыночной нише в долгосрочной перспективе (10-15 лет)

Средний уровень управления - тактическое планирование

- определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач
- координация деятельности отдельных подразделений

Нижний уровень управления - оперативное планирование =

основа основ планирования

- определение системы стандартов деятельности, описание работ

Основные принципы планирования

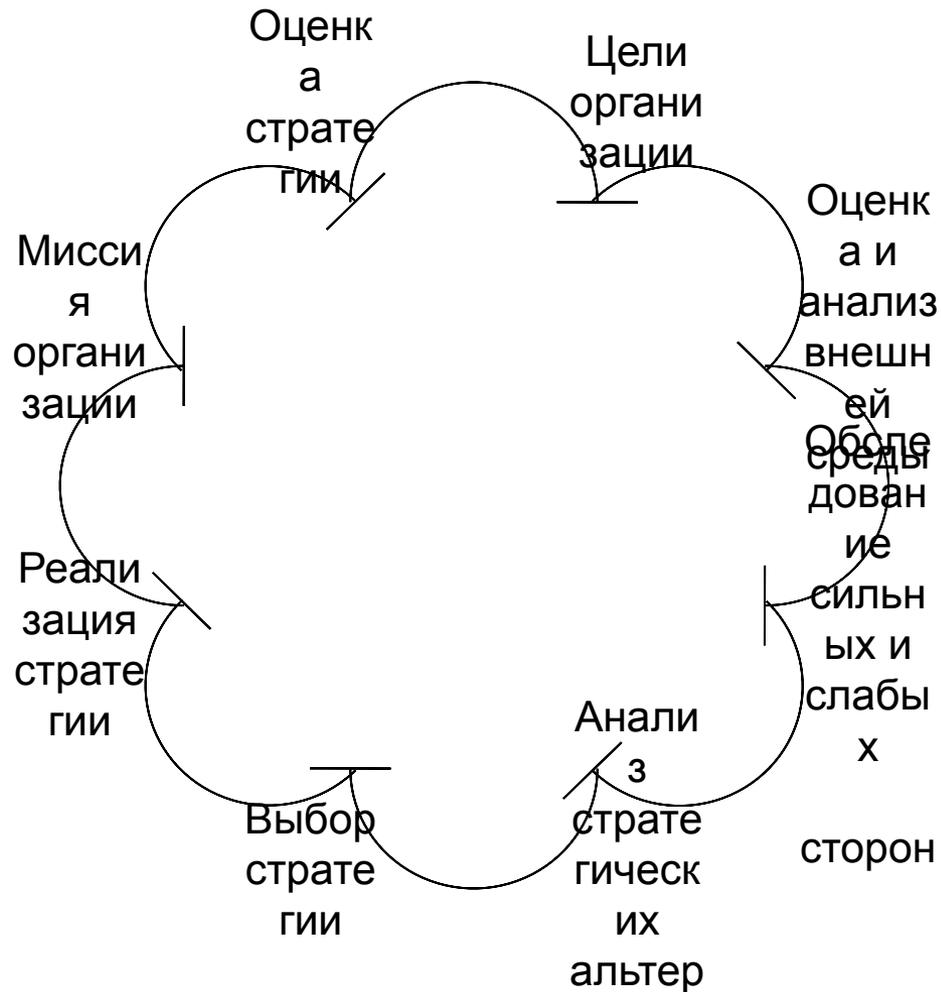
- **ПОЛНОТА** — учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации
- **ТОЧНОСТЬ** — использование таких современных методов, средств, тактик и процедур, которые обеспечивают точность прогнозов
- **ЯСНОСТЬ** — цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации
- **НЕПРЕРЫВНОСТЬ** — планирование – это непрерывный процесс, а не одноразовый акт
- **ЭКОНОМИЧНОСТЬ** — расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него



Стратегическое планирование

- Задачи стратегического планирования
- Этапы стратегического планирования
- Критерии классификации планирования
- Методы стратегического планирования
- Требования к стратегическому планированию
- Состав стратегического планирования

Процесс стратегического планирования



Стратегические позиции

- Приспосабливание:
использование известных возможностей и реагирование на известные риски
- Активное формирование рынка: изменение окружающей обстановки
- Сохранение права действовать: накопление знаний

Разработка стратегии предприятия

- Системный подход
- Применение бенчмаркинга
- Диагностика стратегии
- Реальное сегментирование
- Соответствие стратегии предложениям
- Применение SWOT Analyze
- Предвидение будущего
- Уникальность стратегии



Базисные стратегии развития

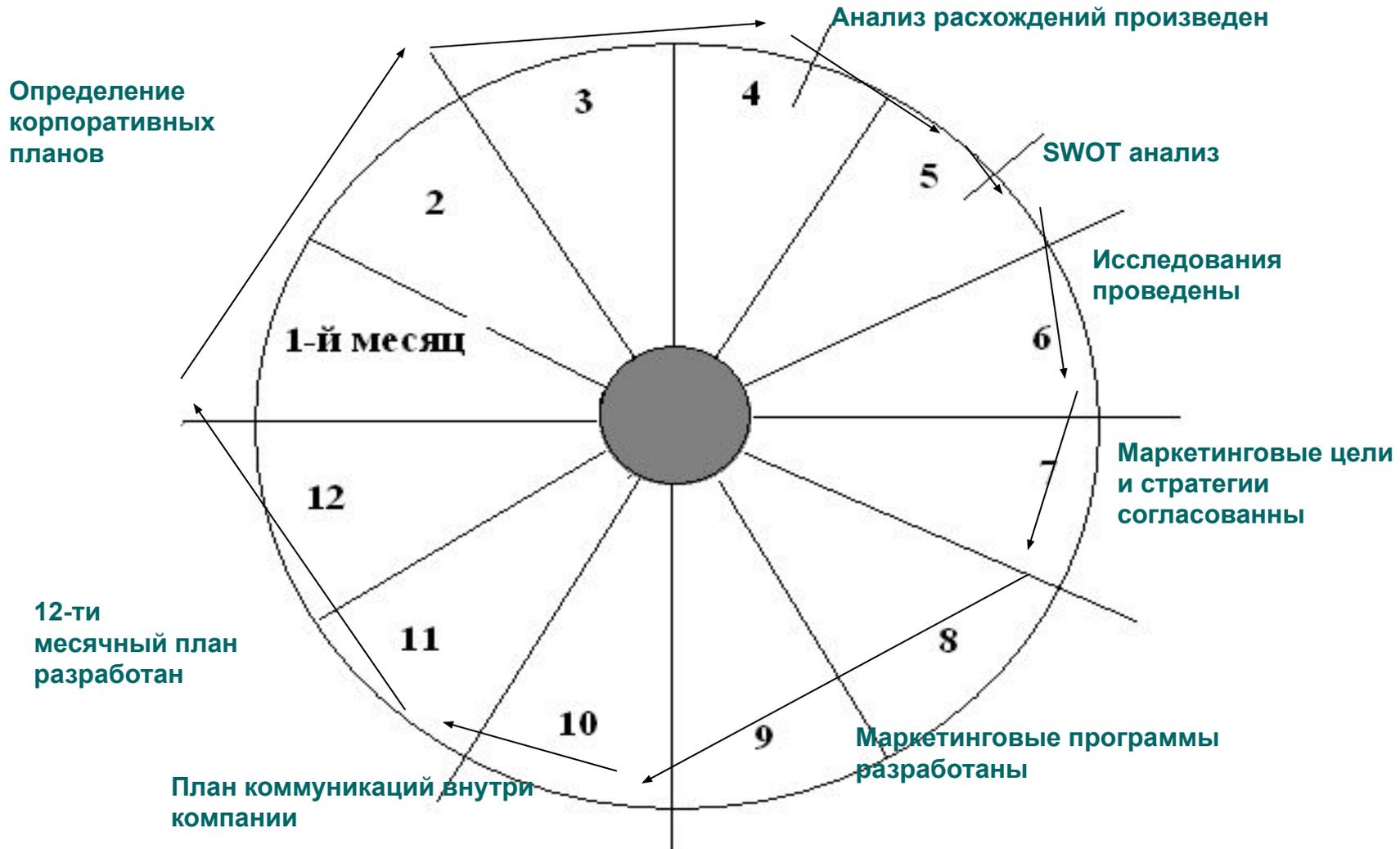
- Стратегия расширения присутствия
- Стратегия развития продукта
- Стратегия развития новых рынков
- Стратегия диверсификации
- Стратегия сбора урожая
- Стратегия сокращения рыночного присутствия
- Стратегия сворачивания бизнеса
- Стратегия фокусировки на издержках

Процедура планирования

Этапы планирования	Содержание этапа	Ответственные	Участники процесса		Сроки
			внутренние	внешние	
Внешний анализ	<p>Анализ макро- и микро-маркетинговой среды</p> <p>Маркетинговые исследования (в том числе анализ восприятия марок и компании, взаимоотношений с клиентами и партнерами)</p>	<p>Менеджер по маркетинговым исследованиям</p>	<p>Отдел маркетинга</p> <p>Отдел сбыта</p>	<p>Торговые посредники</p> <p>Внешние консультанты</p> <p>Агентство по маркетинговым исследованиям</p>	<p>До 21 апреля</p>
...					

Цикл планирования

Маркетинговый аудит



Планирование: процессы

Согласование 3

Консолидированный план



Инициатива стратегического планирования (директива или проведение руководством собраний)

Внешний и внутренний аудит
Цели и стратегии
Долгосрочные бюджеты (прогноз)

Согласование 1

Подготовка долгосрочных планов и бюджетов

Согласование 2

Оценка и согласование досрочных целей, стратегий и бюджетов (анализ расхождений)

Вопросы

Что получаем в результате ?

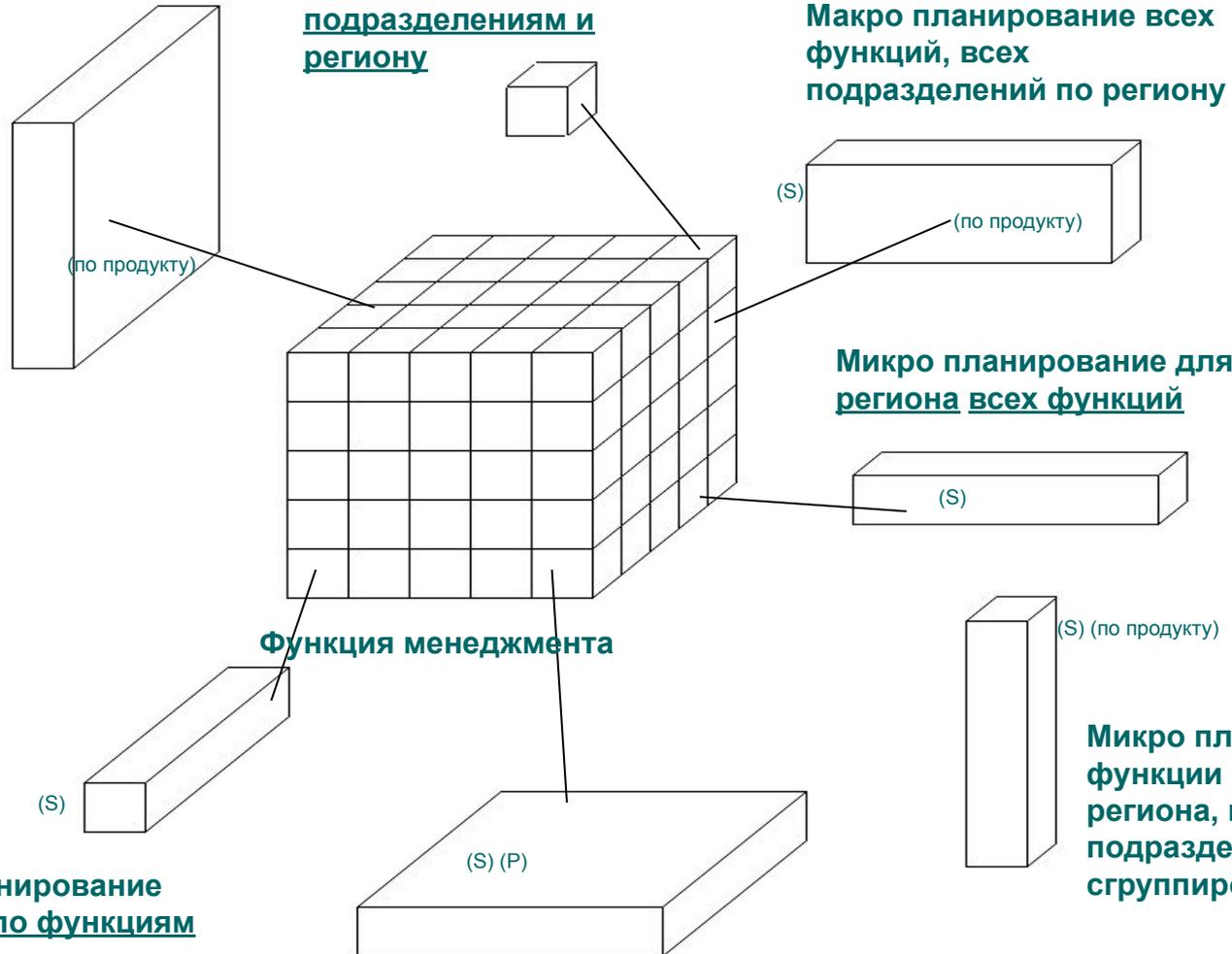


Система планов

Макро планирование по функциям, все подразделения компании объединены

Микро планирование по функциям, подразделениям и региону

Макро планирование всех функций, всех подразделений по региону



Микро планирование компании по функциям

Функция менеджмента

Микро планирование для региона всех функций

Микро планирование функции в пределах региона, все подразделения сгруппированы

Общий макро план компании (все функции)

2.2.3. Организация как функция менеджмента

- обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия
- нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей
- является средством достижения предприятия

Организационная деятельность

- ведет к повышению эффективности предприятия *(с экономической точки зрения)*
- придает смысл работе и росту исполнителям *(с точки зрения персонала)*



Принципы выполнения организационной функции

1. определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования
2. определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей
3. поручение различных задач сотрудникам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений: кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников!), что должно быть сделано и в какие сроки
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо, никто не должен работать против целей организации;
6. размах контроля/размах менеджмента/норма управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников

Организационная функция менеджмента

Организация —

- система в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом
- процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия
 - **Более подробно в разделе 3 «Организационные процессы в системе менеджмента»**

2.2.4. Мотивация как функция менеджмента

процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей организации, совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности

- **стимулирование** - побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов
- **мотивирование** - создание у работников внутреннего побуждения к труду

Мотивация

процесс создания условий,

- *оказывающих воздействие па поведение человека*
- *позволяющих направить его в нужную для организации сторону,*
- *заинтересовать его в активной и добросовестной работе при выполнении возложенных на него задач*

Современные теории мотивации труда

Содержательные ЧТО?

Идентификация, осознание потребностей, которые побуждают людей действовать в процессе труда, роль руководителя в создании необходимых условий

Процессуальные КАК?

Поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой возможных последствий выбранного типа поведения

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

*Поведение
определяется
неудовлетворенными
потребностями
(вторичными или
приобретенными)*

*Доминирующей
будет потребность
более низкого уровня*



Теория А. Маслоу, 1943, «Теория человеческой мотивации»

- Согласно ей, человек интересуется достижением следующей ступени потребностей после достижения 70% удовлетворенности предыдущей.
- Соотношение групп потребностей значительно варьируется в зависимости от индивидуальных потребностей, условий и ситуации.
- «В целях иллюстрации используя условные цифры, можно, вероятно, сказать, что средний человек удовлетворяет свои физиологические потребности на 85%, потребности в любви на 70%, потребность в уважении на 40% и потребность в самоактуализации на 10%» *А.Маслоу*
- Необходимо выяснить, какие потребности в настоящий момент являются доминирующими у сотрудника, и воздействовать на них

Теория Давида Мак – Клелланда, 1970, «Два лица власти»

Power

- ВЛАСТЬ
- ДОСТИЖЕНИЕ
- ПРИЧАСТНОСТЬ

Achievement

Affiliation



Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга, 1959, «Мотивация на работе»

Гигиенические факторы (неудовлетворенность работой)

- Способ управления
- Условия труда
- Межличностные отношения
- Зарплата
- Влияние на личную жизнь

Мотивационные факторы (удовлетворенность работой)

- Возможность достижения
- Ответственность
- Профессиональный рост
- Интерес к работе



Гигиенические факторы

Условия работы

**Политика фирмы
и администрации**

**Надежность
рабочего места**

Статус, регламент

Социальные блага

**Отношения в
коллективе
и с начальством**

Мотивационные факторы

Удовлетворенность
результатами работы

Продвижение по
службе

Одобрение
результатов работы

Признание

Высокая степень
ответственности
и самостоятельности

Возможности
профессионального
и творческого роста

Теория человеческого фактора Дугласа Мак Грегора, 1960, «Человеческая сторона предприятия»

1. **Средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше.**
2. **Ему недостает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.**
3. **Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.**
4. **Он от природы противится переменам**
5. **Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.**

Теория X



Такой взгляд на человека отражается в политике кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги).

Теория человеческого фактора Дугласа Мак Грегора

Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации.

Они стали такими в результате работы в организации.

Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением.

Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.



Теория Клейтона Альдерфера, 1972, «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации »



ERG Теория Клейтона Альдерфера

- Чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются.
- Чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования.
- Чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности.
- Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования.
- Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности.
- Чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста.
- Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Процессуальные теории

Теория ожиданий Виктора Врума, 1964, «Работа и мотивация»

Человеком помимо осознанных потребностей движет надежда на справедливое вознаграждение его усилий. В соответствии с ней ожидание рассматривается как оценка работником вероятности данного события

Создает возможность для работников на что-то надеяться, считать, что если не сегодня, то завтра его потребности будут удовлетворены

Степень ожидания того, что полученное вознаграждение его удовлетворит или нет, называется валентностью

Модель ожиданий Врума

Ожидание того, что усилия дадут
желаемые результаты

$\text{Э} \rightarrow \text{Р}$

х

Ожидание того, что результаты
повлекут желаемое

вознаграждение $\text{Р} \rightarrow \text{В}$

х

Ожидаемая ценность
вознаграждения

Валентность

Мотивация

Модель ожиданий Врума

- ожидание вознаграждения активизирует поведение и именно осознаваемое вознаграждение, связываемое с результатом каждого курса действий, придает поведению его определенную направленность (управляет поведением).

Модель ожиданий Врума

Под **ценностью** вознаграждения понимается **уровень удовлетворения** от данного вознаграждения.

Модель ожидания базируется на гипотезе, что работник формирует свои **усилия** и **потенциальные возможности** на достижение поставленной **цели** при условии, что его **намерения будут удовлетворены** как **материально**, так и **морально**

усилия

результат

вознаграждение

ценность
вознаграждения

Теория справедливости, 70-е годы XX века



Теория справедливости: суммарный пример

Несправедливое отношение

По сравнению с Максу
Алексу переплатили

По сравнению с Алексом
Максу не доплатили

Алекс заработал
(\$30,000/year)
Вклад Алекса
(40 hour/week)

Макс заработал
(\$25,000/year)
Вклад Макс
(40 hours/week)

Алекс испытывает
чувство вины

Макс сердится

Справедливое отношение

Алекс заработал
(\$30,000/year)
Вклад Алекса
(40 hour/week)

И Алекс, и Макс чувствуют
удовлетворение

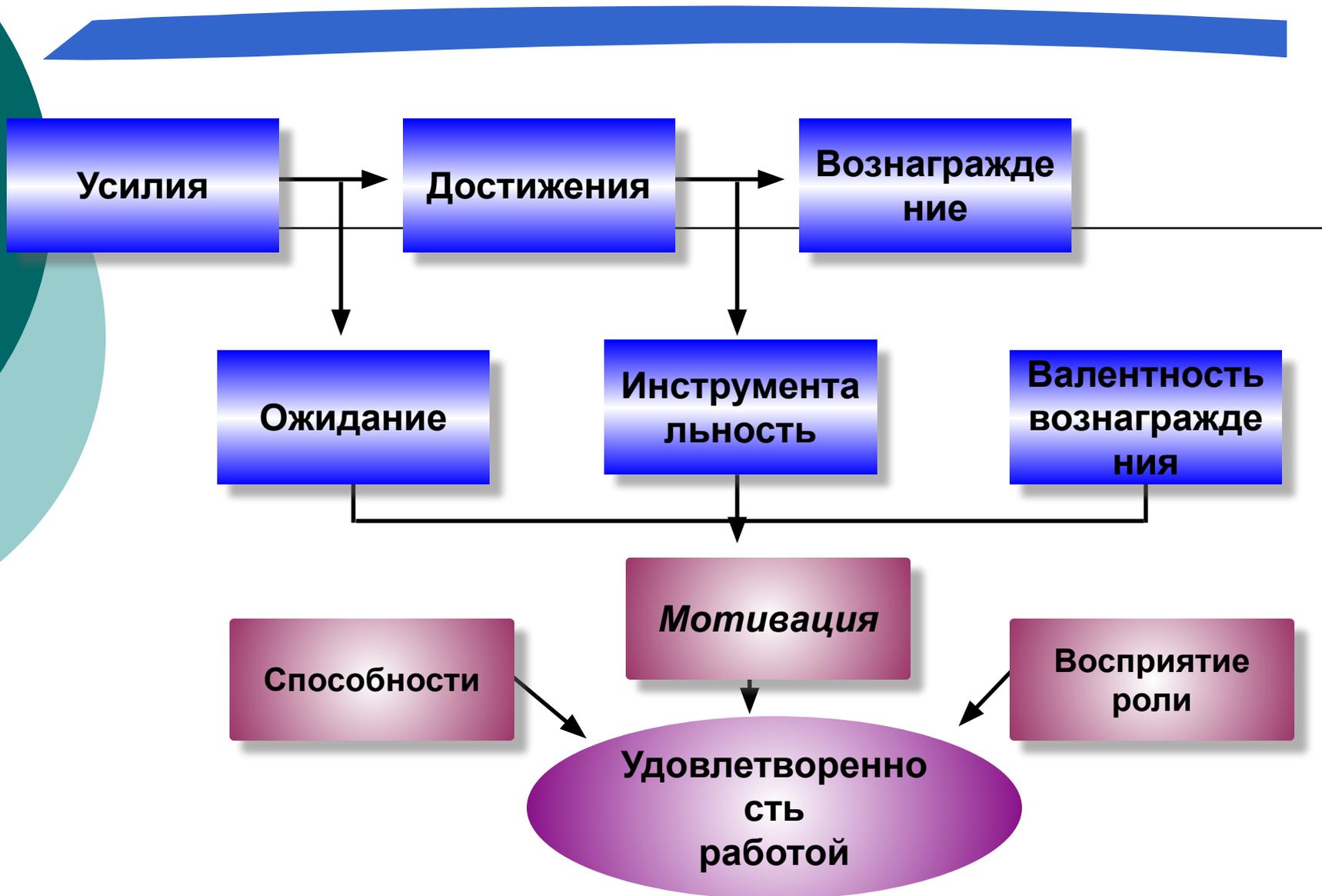
Макс заработал
(\$30,000/year)
Вклад Макса
(40 hour/week)

Теория справедливости

К наиболее распространенным способам устранения неравенства относятся:

- **Изменение выхода.** Возможно, индивид примет решение о необходимости **увеличения вознаграждения** (потребуется увеличения зарплаты или предоставления ему более просторного офиса). Аналогично может поступить и целый профсоюз, настаивающий, чтобы оплата и условия труда его членов соответствовали средним по промышленности.
- **Изменение входа.** Человек может выбрать и другой путь, **уменьшая прилагаемые в процессе труда усилия**. Например, работник, воспринимающий зарплату как несоразмерно маленькую, начинает работать с прохладцей или «опускается» до прогулов. Если работник считает, что ему переплачивают, он может повысить интенсивность труда.
- **Изменение представлений.** Исследования показывают, что в том случае, когда индивиду не удастся воздействовать на вход или выход, возможна корректировка его представлений о справедливости. Он может **искусственно зависить статус** своей работы или как-то повлиять на представления других людей о своем заработке, что позволяет восстановить внутреннее равновесие.
- **Уход с работы.** Если человек чувствует, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение **об уходе с работы**, рассчитывая найти новую, с более благоприятным балансом входа и выхода.

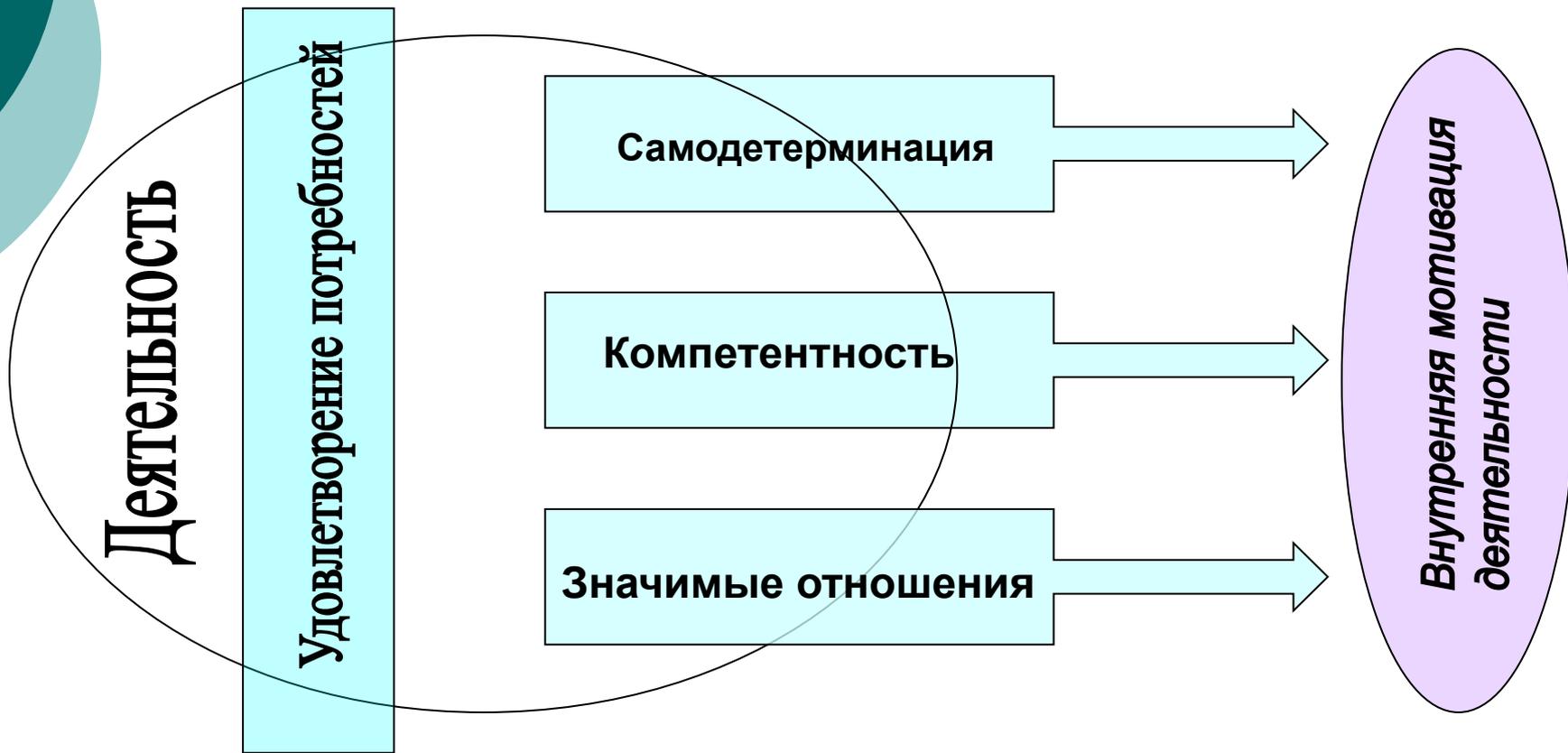
Комплексная модель Портера Лоулера



Теория внутренней мотивации (когнитивной оценки)

- Внутренняя мотивация — это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности.
- Этой наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование»

Модель внутренней мотивации



Отличительные особенности систем мотивации в Беларуси

1. Применяется зачастую единственная мотивационная модель «кнута и пряника»
2. Модели были и остаются **стандартизованными и незыблемыми**, так как базируются на основе законодательных актов (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты труда)
3. Мотивационные системы способствовали «уровню» и стимулированию независимо от трудового вклада (одинаковый должностной оклад управленцев, премирование независимо от итогов, что искажает сущность и превращает премию в «механическую добавку» к заработной плате)

Отличительные особенности систем мотивации в Беларуси

4. Трудовой вклад управленцев и ИТР **оценивался необъективно**, формально, что приводило к равнодушию, незаинтересованности, снижению социальной и творческой активности (**критерии оценки**)
5. Ранее исключалась возможность развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей

Три основных способа воздействия на сотрудников

- Заставить (принудить, наказать) => **страх**;
- Договориться (сделка купли-продажи качественного труда) => **материальное стимулирование**;
- Создать определенные благоприятные условия, влияющие на **удовлетворенность сотрудника** => наиболее перспективный путь

Человека невозможно мотивировать

- Можно только временно
- В дальнейшем будет ждать дополнительных условий и перестанет стремиться сам
- Лучше просто выяснить, что мешает сотрудникам
- Только воодушевленный сотрудник воодушевит клиента
- Меньше опекать и подавлять, давать больше самостоятельности

Можно создать условия, в которых человек чувствует себя мотивированным

- Идентификация с предприятием.
- Безопасность и доверие
- Критика и порицание
- Позитивное подкрепление
- Пониженные требования хуже, чем повышенные
- Информированный сотрудник
- Сотрудник хочет быть руководимым
- Руководство людьми - дело приличия

Системы мотивации персонала

Организационные способы мотивации:

- *Мотивация целями* выражается в том, что большие, трудные, интересные цели увлекают людей, пробуждают в них дух борьбы, соревнования, стремление к достижению высоких результатов.
- *Мотивация участием в делах фирмы* предполагает предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера); вовлечение их в процесс коллективного творчества; консультирование с ними по специальным вопросам; реальное делегирование им прав и ответственности.
- *Мотивация обогащением труда* заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы, разнообразной, социально значимой, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, дающей им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Методы мотивации, как способы целенаправленного воздействия

- Принцип целенаправленности
- Принцип реализуемости
- Принцип системности
- Принцип адаптивности
- Принцип эффективности

Административные методы мотивации

- Требуют от работника минимально допустимой результативности
- Оказывают прямое воздействие на сознание людей
- Предполагают наличие и использование системы контроля поведения и исполнения приказов и распоряжений
- Требуют выполнения строго определенных действий

Экономические методы мотивации

- Наличие единой системы формирования материальных вознаграждений
- Персонифицированность материального вознаграждения работника в зависимости от конечного результата
- Открытость системы оплаты труда
- Позиционирование премии
- Акцентированность на позитивные поступки



Социально-экономические методы мотивации

- Методы создания и поддержания благоприятных условий труда
- Методы решения социальных проблем и повышения социального статуса сотрудников
- Методы проявления заботы о сотрудниках

Социально-психологические методы мотивации

- Вовлечение сотрудников
- Социологические исследования
- Соревнование
- Методы морального поощрения и порицания
- Психологическое влияние
- Убеждение

Пути мотивации работников

1. установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение работника
2. создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников
3. активно общаться со своими сотрудниками, чтобы они четко себе представляли, что от них ждут

Принципы мотивации работников

1. **доступность** (демократичность и понятность условий стимулирования)
2. **ощутимость** (учет порога действенности стимула)
3. **постепенность** (постоянная коррекция в сторону повышения материального стимулирования)
4. **минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой** (учет одномоментности действия стимула)
5. **сочетание материальных и моральных стимулов** (учет целенаправленного воздействия на работника)

2.2.5. Контроль как функция менеджмента

- процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными
- процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности

Критерии-требования контроля

- стратегическая направленность
- ориентация на результаты
- соответствие видам деятельности
- своевременность
- гибкость
- простота
- экономичность

Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля

Определение вида контроля
(предварительный, текущий, заключительный)

Сопоставление достигнутых результатов
с установленными стандартами

Оценка информации о результатах

1-й этап

2-й этап

3-й этап

Внесение корректив



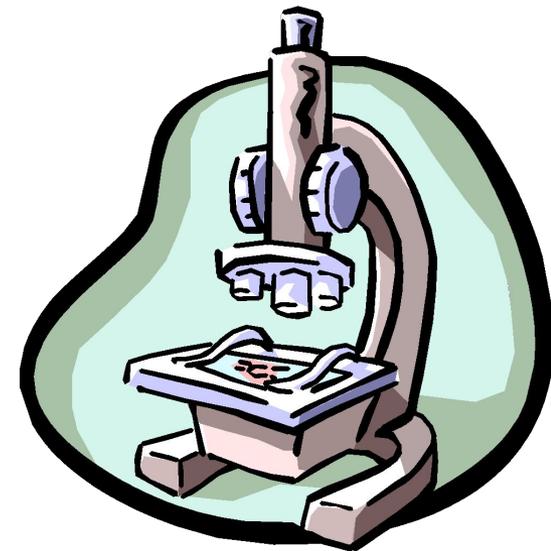
Виды контроля

Предварительный контроль

- диагностический
- терапевтический

Текущий контроль

Заключительный контроль



Предварительный контроль

- осуществляется до фактического начала работ
- задача - реализация (не создание!) определенных правил, процедур и линий поведения
- контролируются человеческие, материальные и финансовые ресурсы
- имеет 2 разновидности:
 - ▣ *диагностический контроль* - включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке
 - ▣ *терапевтический контроль* - позволяет выявить отклонения от нормативов и принять исправительные меры

Текущий контроль

осуществляется непосредственно в ходе проведения работ

- объект - сотрудники, субъект - непосредственный начальник
- основан на измерении фактических результатов работы, направленной для достижения поставленных целей
- задача – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений от намеченных планов и инструкций
- дает возможность своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы

Заключительный контроль

- осуществляется после завершения работ
- цель — предотвратить ошибки в будущем
- функции:
 - предоставление информации для планирования дальнейших действий
 - обеспечение измерения результативности и определение необходимого вознаграждения сотрудников

Рекомендации по проведению эффективного контроля

- устанавливайте объективные стандарты, которые воспринимаются сотрудниками
- устанавливайте двустороннее общение с подчиненными
- избегайте чрезмерного контроля
- устанавливайте жесткие , но реальные стандарты
- вознаграждайте за достижение стандарта