



НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ, ДИЗАЙНА И ИСКУССТВ  
ИМЕНИ А. Д. КРЯЧКОВА

## Тема 3. Функции управления

Лучина Наталья Александровна,  
канд. техн. наук,  
доцент кафедры ГиСЭД

## **План лекции:**

- 1. Сущность функций управления, их классификация**
- 2. Планирование как важнейшая функция управления**
- 3. Организация как функция управления**
- 4. Мотивация как функция управления**
- 5. Контроль как функция управления**



# 1. Сущность функций управления, их классификации

# Функции управления


- комплекс взаимосвязанных организационных воздействий субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.

- это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, характеризующиеся общностью целей и характером выполняемых работ.

# Классификация функций по отношению к объекту управления

- Функции, отражающие структуру народного хозяйства
- Функции, отражающие уровни производства
- Функции, отражающие стадии процесса производства
- Функции, отражающие составные элементы и параметры процесса производства

# Классификация функций по отношению к самому управлению



**Предварительное  
управление**  
(выработка целей,  
прогнозирование,  
планирование)

**Оперативное  
управление**  
(организация,  
распорядительство)

**Контроль**  
(учет, анализ).

# Классификация функций управления

```
graph TD; A[Классификация функций управления] --> B[Общие (универсальные)]; A --> C[Конкретные (специфические)];
```

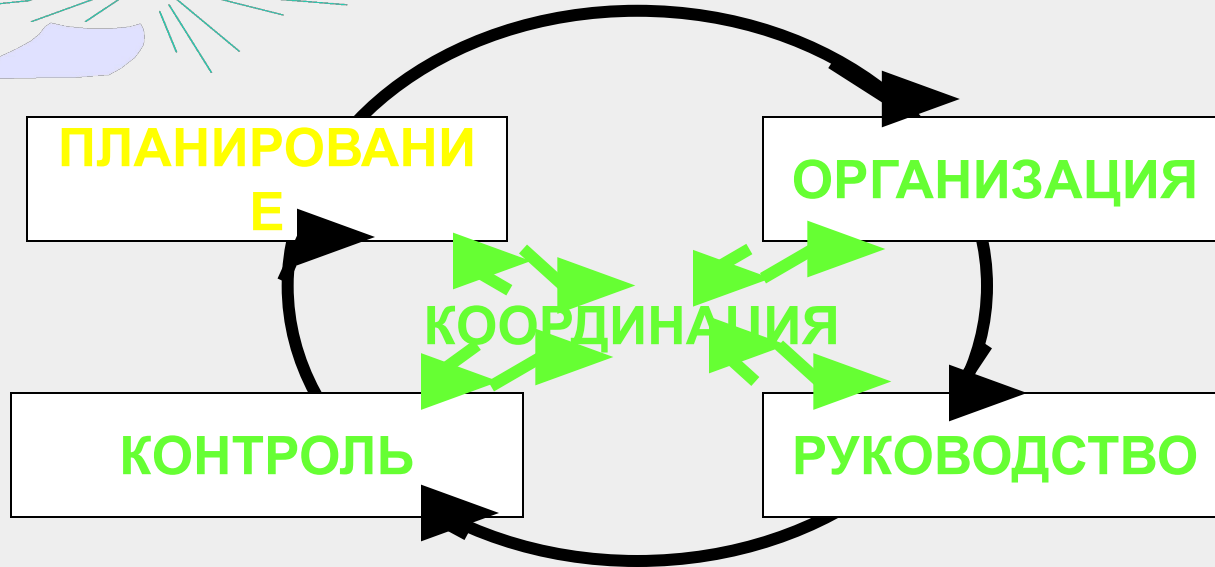
**Общие (универсальные)**, пригодные для любого процесса управления, выражающие сущность управления.

*Носителем общих функций является вся управляющая система в целом.*

**Конкретные (специфические)**, функции элементов управляющих систем, выражающие содержание управления.

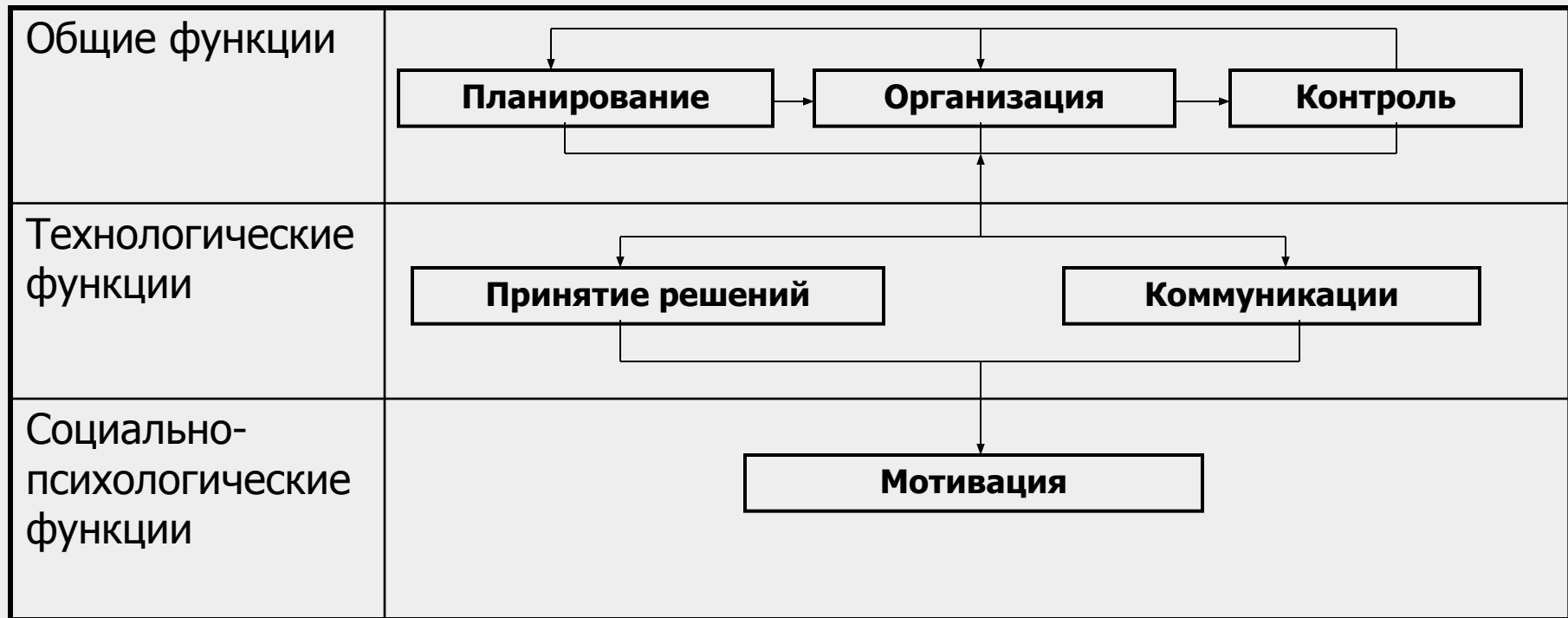
*Носителями конкретных функций являются части системы, имеющие локальный, специфический характер.*

# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ





# Классификация основных функций управления по характеру процесса управления





## 2. Функция планирования

# Специфика конкретных функций управления



# Значения планирования

- **Широкое значение** – планирование как система заранее принятых решений включено во все другие функции управления, координирует их, придавая всему управлению в целом необходимую степень организованности.
- **Узкое значение** - планирование это этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения.

# Сущность планирования

- состоит в том, что оно позволяет оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия членов организации и ее подразделений для достижения ее целей.

## Направления планирования

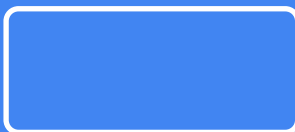


**Планирование по содержанию** - функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач и их сопряжение с общеорганизационными целями.

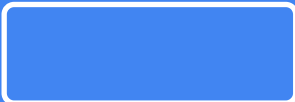


**Планирование по времени** — хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения.

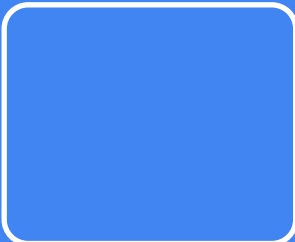
# Состав функции планирования



индивидуальная деятельность руководителя по планированию

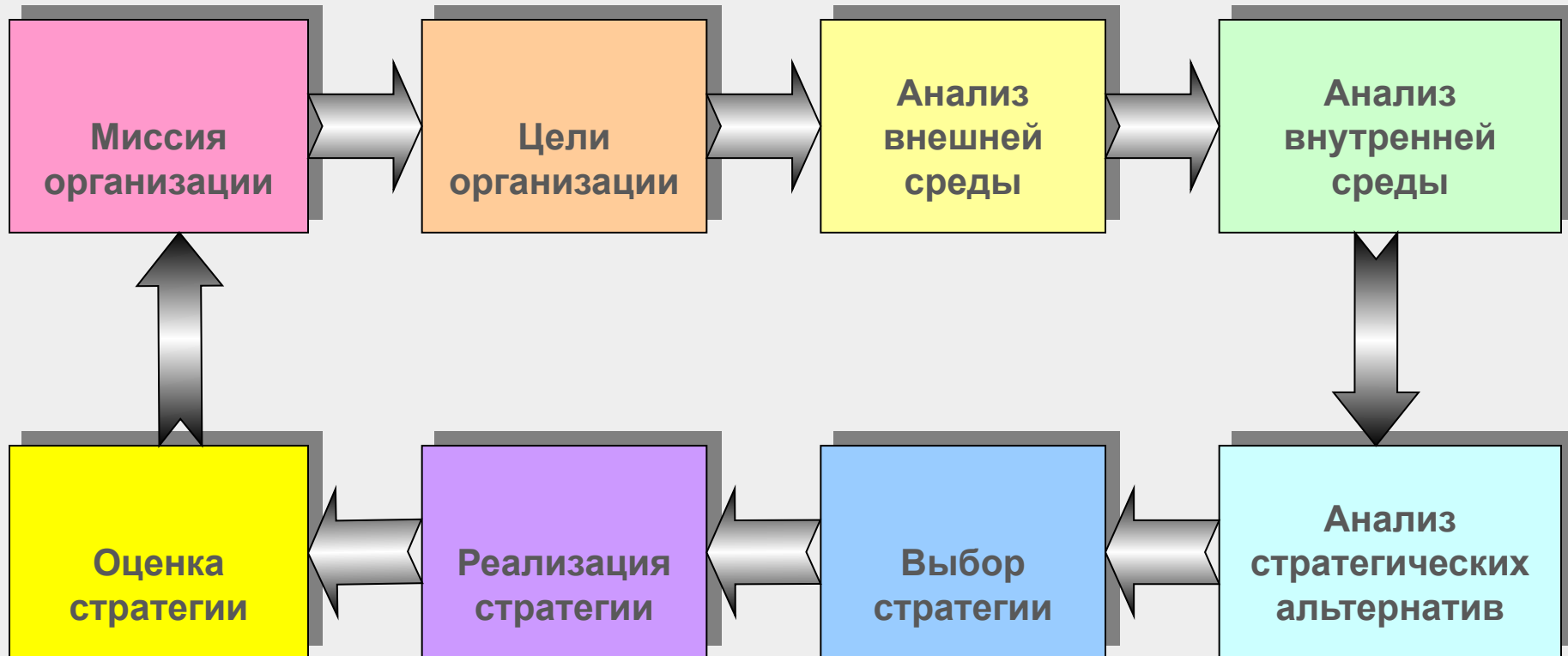


деятельность специализированных подразделений и служб



взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация их деятельности

# Процесс стратегического планирования





# Формулирование миссии и целей организации

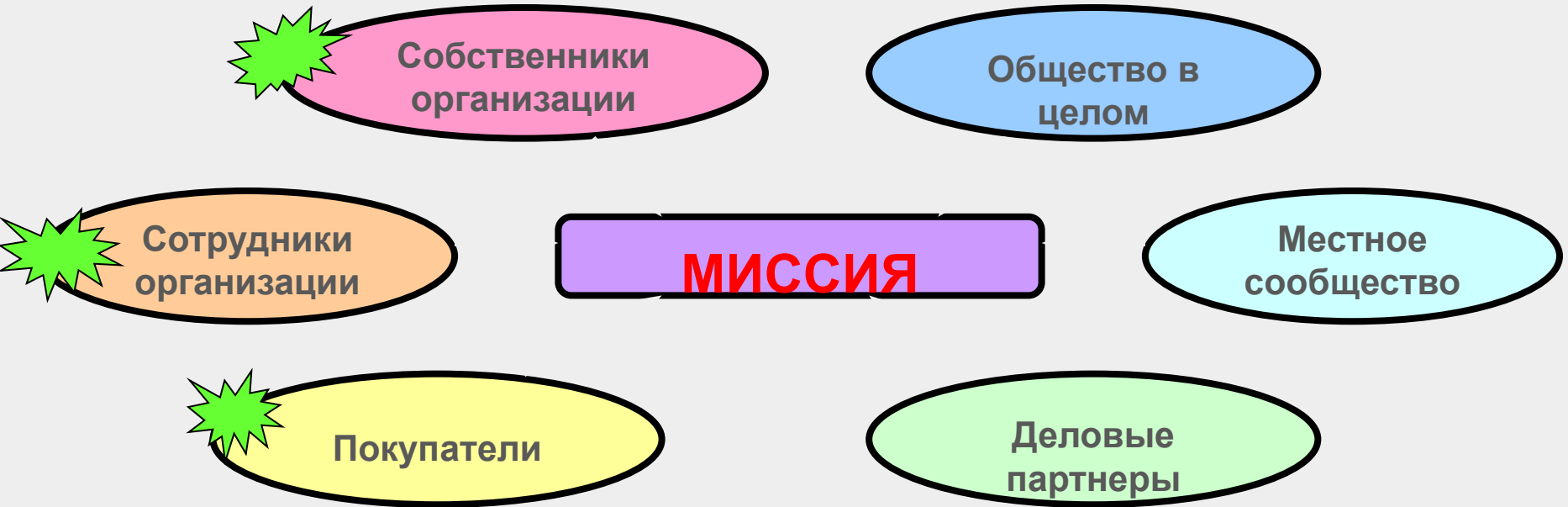


## Миссия организации

- констатация философии и предназначения, смысла существования организации (*широкое значение*)
  - **философия** – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность (меняется редко)
  - **предназначение** – определение действий и роли организации в жизни общества (меняется в зависимости от условий)
- утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных (*узкое значение*)

# Миссия организации

должна отражать цели и интересы различных групп, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования, с акцентом на интересы **собственников, сотрудников и покупателей**



# Миссия организации

отражает следующие характеристики организации:

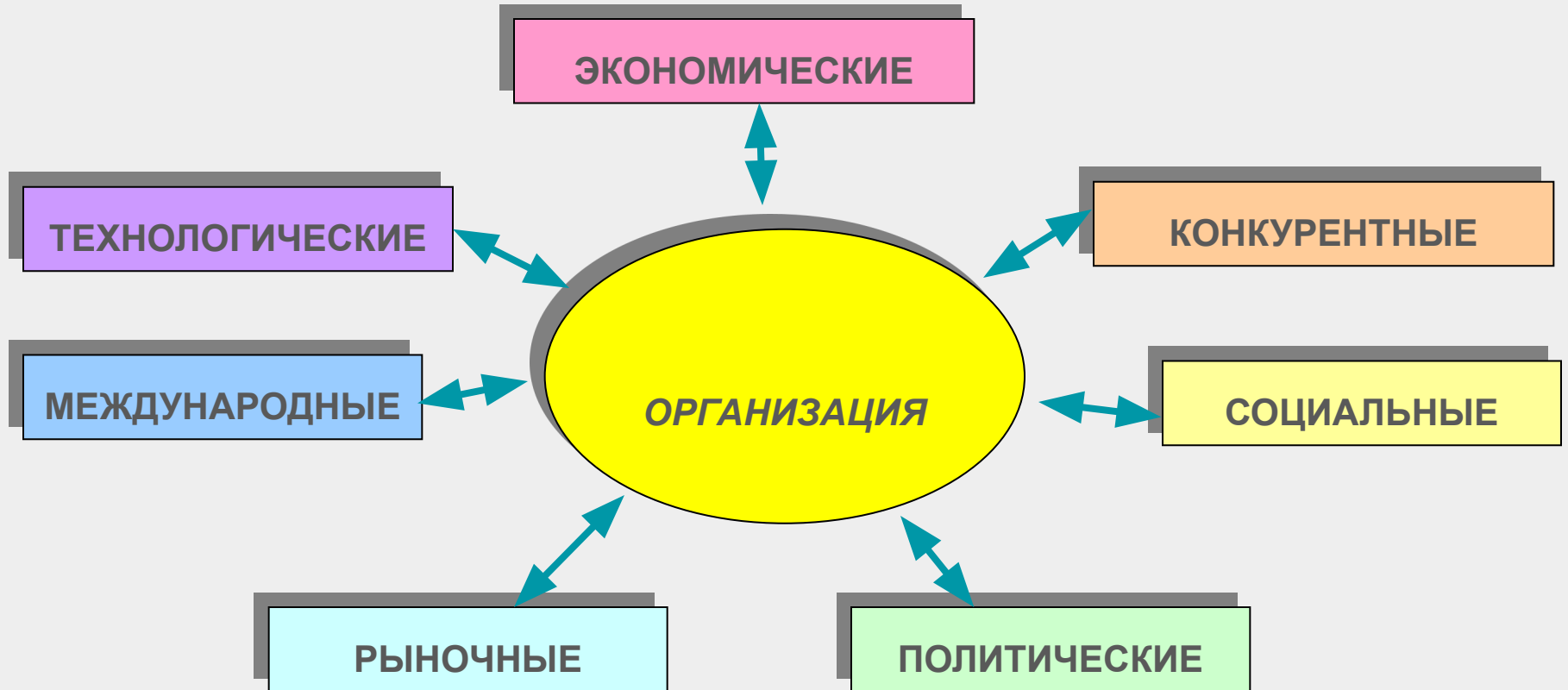
- **целевые ориентиры** (задачи и устремления в долгосрочной перспективе)
- **сфера деятельности** (продукт и рынок)
- **философия** (принятые ценности и верования)
- **возможности и способы осуществления деятельности** (сильные стороны, возможности для выживания в долгосрочной перспективе, способы и технологии выполнения работ)

# Миссия должна быть

- реалистичной
- конкретной
- основанной на специфических особенностях
- стимулирующей



# Анализ и оценка внешней среды Факторы внешней среды



# Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации -

оценка функциональных зон,  
выявление сильных и слабых сторон:

- маркетинг
- финансы
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и образ организации

# SWOT-анализ

- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- важнейший этап маркетингового плана
- проводят для анализа деятельности фирмы в целом, для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий

	Возможности 1. 2. 3. ... ...	Угрозы 1. 2. 3. ... ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ... ...	поле <b>СИВ</b>	поле <b>СИУ</b>
Слабые стороны 1. 2. 3. ... ...	поле <b>СЛВ</b>	поле <b>СЛУ</b>



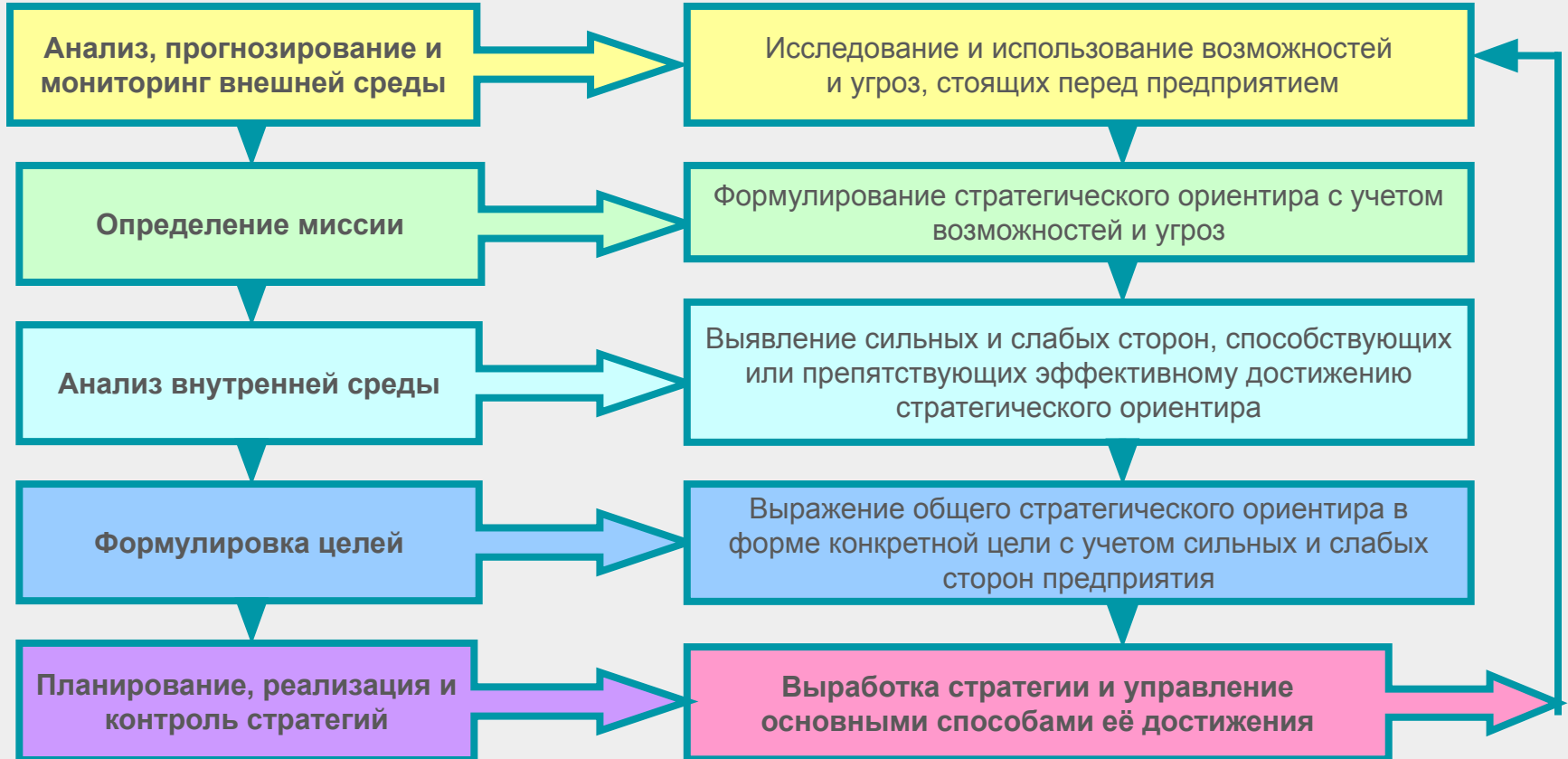
## СТРАТЕГИЯ (греч. *strategos* – «искусство генерала»)

- детальный всесторонний комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии организации и достижение её целей
- долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям

# Процесс разработки и реализации стратегии

ДЕЙСТВИЕ

РЕЗУЛЬТАТ



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Ограниченный рост

1

Рост

- внутренний
- внешний

2

Сокращение

- ликвидация
- отсечение лишнего
- сокращение и переориентация

3

Сочетание стратегий

4

# Области выработки стратегий

(по М. Портеру)

Снижение  
издержек  
производства

Стратегия лидерства  
в борьбе за снижение  
издержек

Специализация  
в производстве  
товара/услуги

Стратегии  
дифференциации

Концентрация  
на рыночном сегменте

Фокусированные  
стратегии

# ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

## Стратегии концентрированного роста

- стратегия усиления позиции на рынке
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков)
- стратегия развития продукта

## Стратегии интегрированного роста

- стратегия обратной вертикальной интеграции
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

## Стратегии диверсифицированного роста

- стратегия централизованной диверсификации
- стратегия горизонтальной диверсификации
- стратегия конгломеративной диверсификации

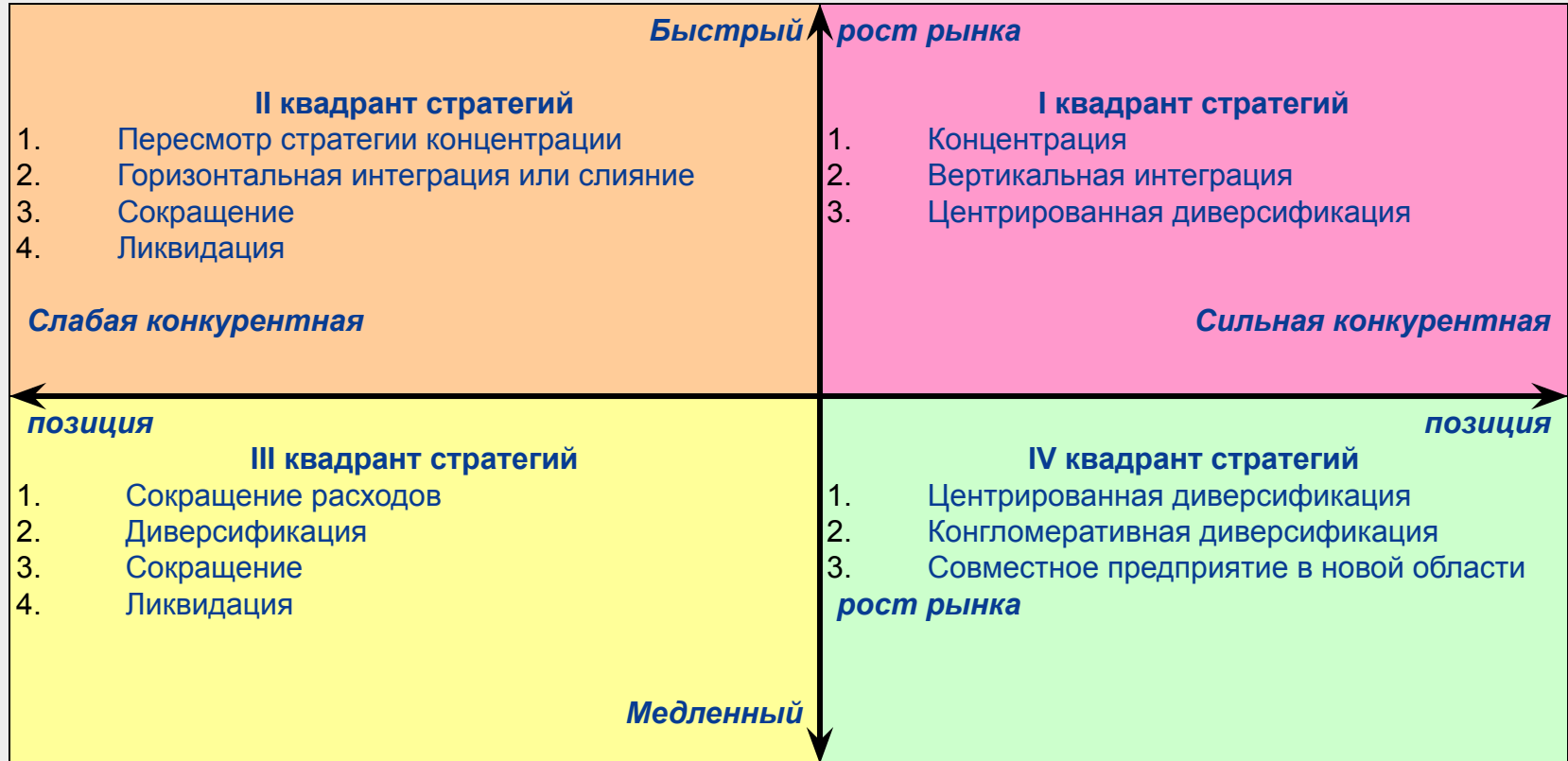
## Стратегии сокращения

- стратегия ликвидации
- стратегия «сбора урожая»
- стратегия сокращения
- стратегия сокращения расходов

# Ключевые факторы выбора стратегии фирмы

1. сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
2. цели фирмы
3. интересы и отношение к стратегии высшего руководства
4. финансовые ресурсы фирмы
5. квалификация работников фирмы
6. обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
7. степень зависимости фирмы от внешней среды
8. временной фактор

# Матрица Томпсона и Стрикланда





### **3. Организация как функция управления**



## Организация как управленческая функция

- ★ установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия
- ★ определение порядка и условий функционирования предприятия
- ★ процесс создания структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей организации
- ★ структура в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности для людей объединённых совместным трудом
- ★ процесс, посредством которого создаётся и сохраняется структура предприятия

## Этапы выполнения организационной функции

деление организации на подразделения, соответствующие целям и стратегиям

полномочий, которые связывают работников различных уровней и обеспечивают возможность распределения и координации задач

## Организационная функция управления

- ★ обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия
- ★ нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей
- ★ определяет, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства

# Организационная деятельность

```
graph TD; A[Организационная деятельность] --> B[с политической точки зрения]; A --> C[с экономической точки зрения]; A --> D[с точки зрения управления персоналом];
```

## **с политической точки зрения**

является средством достижения целей предприятия

## **с экономической точки зрения**

ведёт к повышению эффективности работы предприятия

## **с точки зрения управления персоналом**

придаёт смысл работе и распределяет её по исполнителям

## Основные 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 и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения (разделение труда)
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо
6. норма (масштаб, размах) контроля или управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников

## Пути реализации функции организации

### **Административно-организационное управление:**

1. определяет структуру предприятия
2. устанавливает взаимосвязи и распределяет функции между подразделениями
3. предоставляет права и устанавливает ответственность между работниками аппарата управления

### **Оперативное управление:**

1. обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом
2. периодически / непрерывно сравнивает фактически полученные результаты с результатами, намеченными планом, и занимается последующей их корректировкой
3. тесно связано с текущим планированием

## Организационная структура компании -

логические взаимоотношения  
уровней управления  
и функциональных областей,  
построенные в такой форме,  
которая позволяет наиболее эффективно достигать целей  
организации

- ★ **горизонтальное или специализированное разделение труда** — закрепление работы за специалистами
- ★ **вертикальное разделение труда** – отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий

## Факторы и условия, определяющие виды организационных структур управления

1. размеры производственной деятельности фирмы
2. производственный профиль фирмы
3. характер выпускаемой продукции и технология её производства
4. сфера деятельности фирмы (местный, национальный или внешний рынок)
5. масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления
6. характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа)



# Полномочия –

ограниченные права  
использовать ресурсы в соответствии  
с документальными нормами  
и направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение  
поставленных задач

# Типы полномочий:

- ★ аппаратные (штабные) - связаны с коллегиальными решениями штаба или аппарата
- ★ рекомендательные (полномочия экспертов, аналитиков, помощников и т.п.) - требуют обязательного согласования со штабными и линейными руководителями
- ★ параллельные (с правом отклонения решения линейного руководства) - служат для уравнивания власти и исключения ошибок
- ★ функциональные - предлагают или запрещают какие-либо действия
- ★ линейные – внутри аппарата управления (основные)

## **Делегирование –**

- ★ передача полномочий и ответственности за выполнение задачи
- ★ средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий

*Пределы полномочий определяются должностными инструкциями*

## **Ответственность –**

- ★ обязательность выполнения задачи, закреплённая документально и предусматривающая санкции за просчёты и ошибки

*Ответственность без полномочий не может быть делегирована*

## **Власть –**

- ★ реальная способность действовать и влиять на ситуацию

*Можно иметь власть, но не иметь полномочий*

## **Единоначалие –**

- ★ один начальник на  $n$  подчинённых

# Делегирование

## ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- ★ передача подчинённым права принятия определённых решений или права на решение определённых проблем

## ПОЛНОМОЧИЙ

- ★ передача подчинённым власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий

Делегирование ответственности и полномочий должно сочетаться с ответственностью подчинённых

# **Бюрократический тип организации (Макс Вебер):**

предприятие – это «организованная организация», предъявляющая жесткие требования и к людям, и к структурам, в рамках которых они действуют

# Концепция модели рациональной бюрократии

- ★ четкое разделение труда
- ★ иерархичность управления
- ★ наличие формальных правил и норм
- ★ дух формальной обезличенности
- ★ осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями

## Главные понятия структуры управления бюрократического/механистического типа:

- ★ рациональность
- ★ ответственность
- ★ иерархичность

# Концепция модели органического типа

1. более высокая гибкость
2. меньшая связанность правилами и нормами
3. групповая организация труда
4. решения принимаются на основе обсуждения
5. при обсуждении проблем принимаются во внимание доверие, убеждение и работа на единую цель
6. главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации
7. творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией
8. правила работы формулируются в виде принципов
9. распределение работы между сотрудниками обуславливается характером решаемых проблем
10. постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений

# Этапы разработки организационных структур

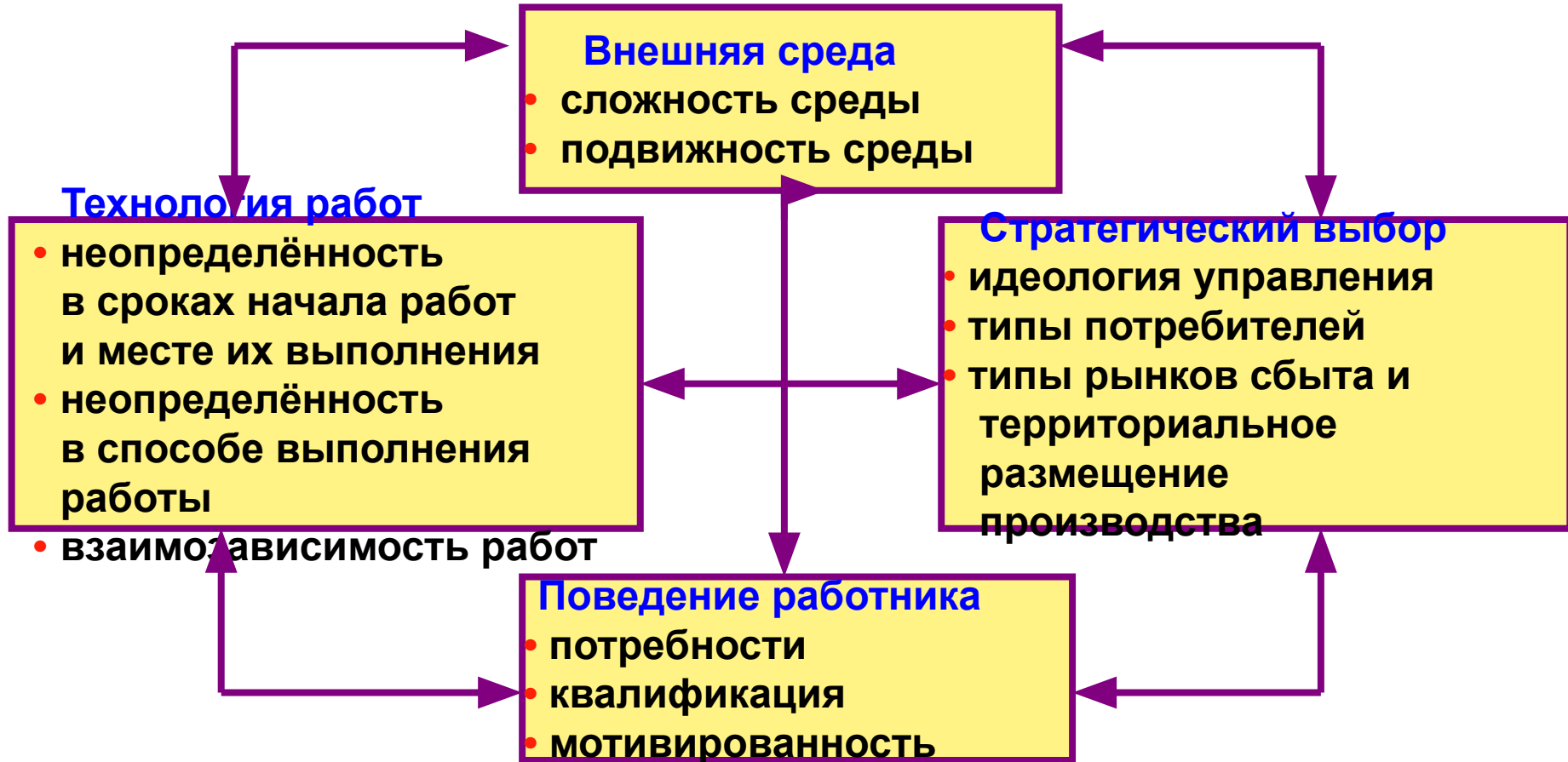
**или**

## Ситуационные факторы проектирования организации

1. учёт состояния внешней среды
2. учёт технологии работы в организации
3. стратегический выбор руководства компании
4. поведение работников



# Ситуационные факторы проектирования организации



# Учёт факторов внешней среды (основные типы ситуаций)

Подвижность внешней среды	низкая	<b>Ситуация низкой неопределённости</b>  1. Факторов мало 2. Факторы схожи 3. Факторы не меняются  <i>Пример: производство соли</i>	<b>Ситуация умеренной неопределённости</b>  1. Факторов много 2. Факторы несхожи 3. Факторы не меняются  <i>Пример: нефтепереработка</i>
	высокая	<b>Ситуация умеренно высокой неопределённости</b>  1. Факторов мало 2. Факторы схожи 3. Факторы постоянно меняются  <i>Пример: товары народного потребления</i>	<b>Ситуация высокой неопределённости</b>  1. Факторов много 2. Факторы несхожи 3. Факторы постоянно меняются  <i>Пример: производство ЭВМ</i>
		низкая	Сложность внешней среды

# Учёт технологии работ (методы, сроки, место выполнения)

1

Отдел маркетинга  
Отдел финансов  
Технический отдел  
Отдел снабжения

Отдел НИОКР  
Отдел планирования  
Дирекция  
Комиссия по  
разрешению  
конфликтов

Цех сборки  
Измерительная  
лаборатория  
Отдел охраны  
Отдел АСУ

Ремонтный цех  
Канцелярия  
Бухгалтерия  
Отдел кадров

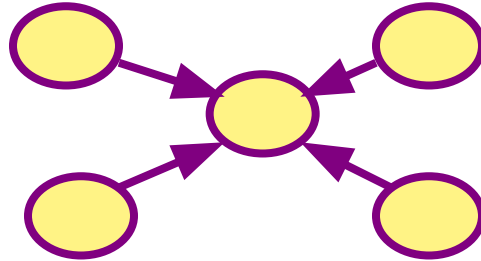
Неопределенность

в знании  
относительно  
методов  
выполнения  
работы

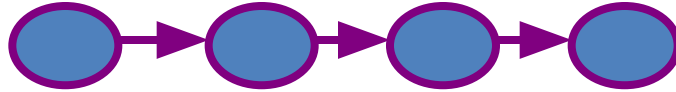
Неопределенность в поступлении  
работы и месте ее выполнения

# Учёт технологии работ (типы взаимозависимости работ)

ПРОСТАЯ



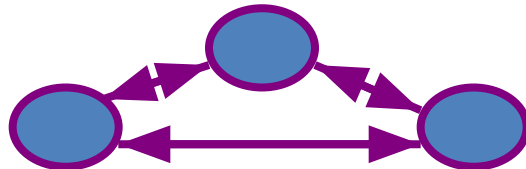
СКЛАДЫВАЮЩАЯСЯ



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ

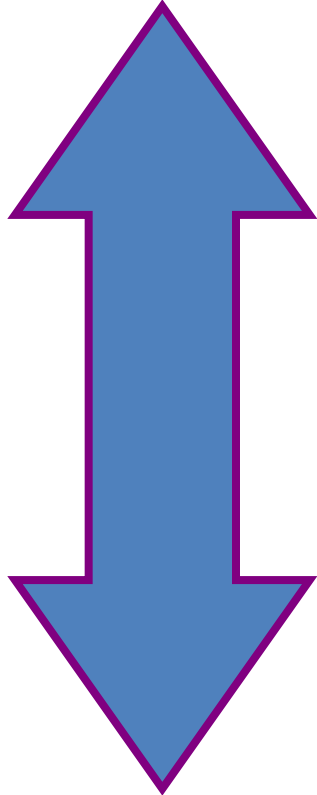


СВЯЗАННАЯ

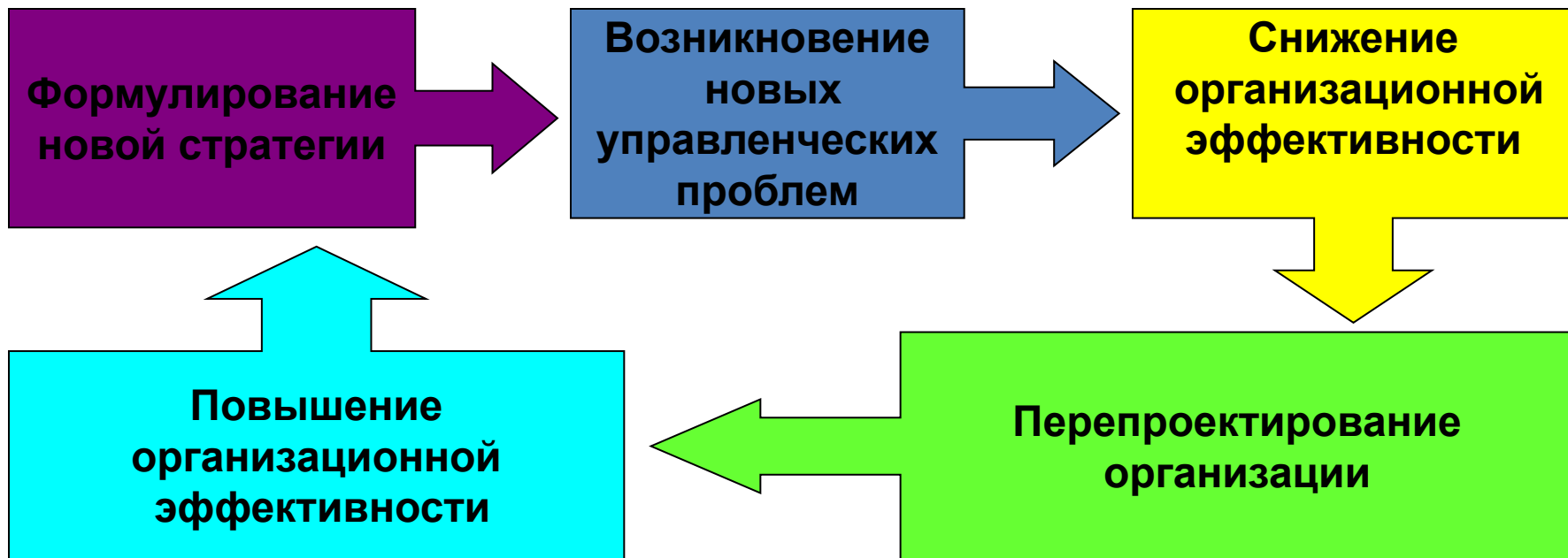


ГРУППОВАЯ

СЛОЖНАЯ



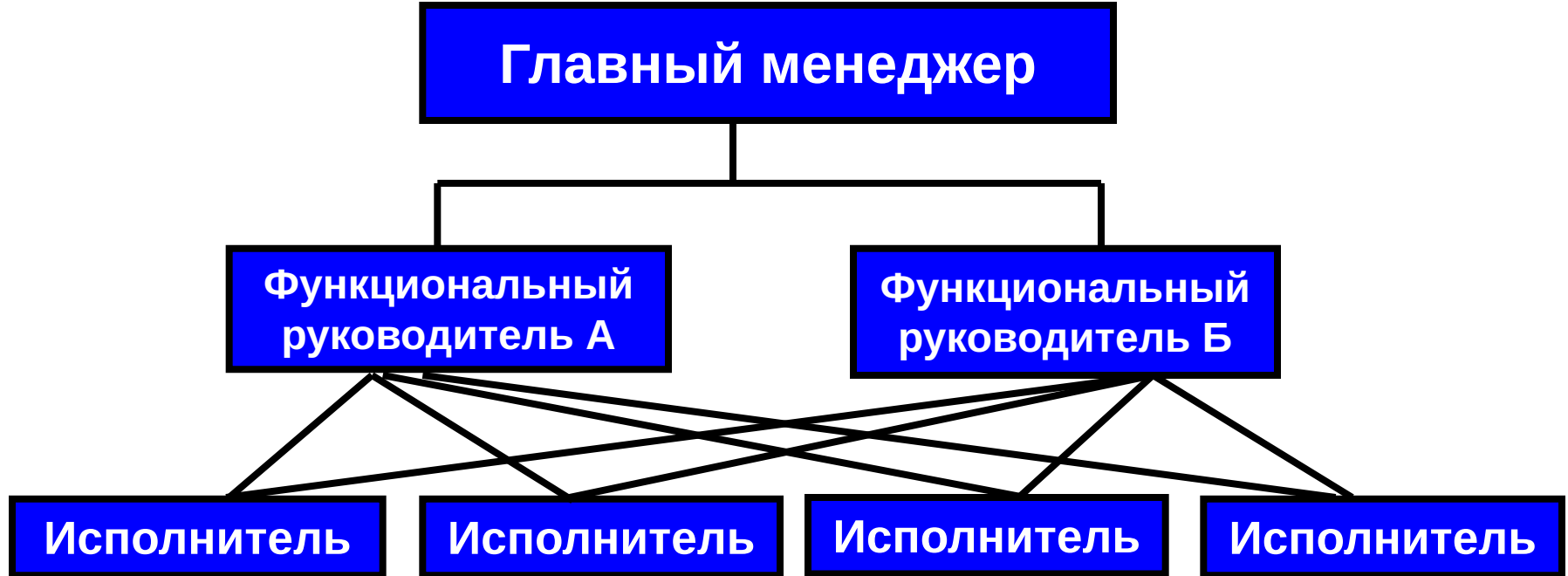
## Стратегический выбор (взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном)



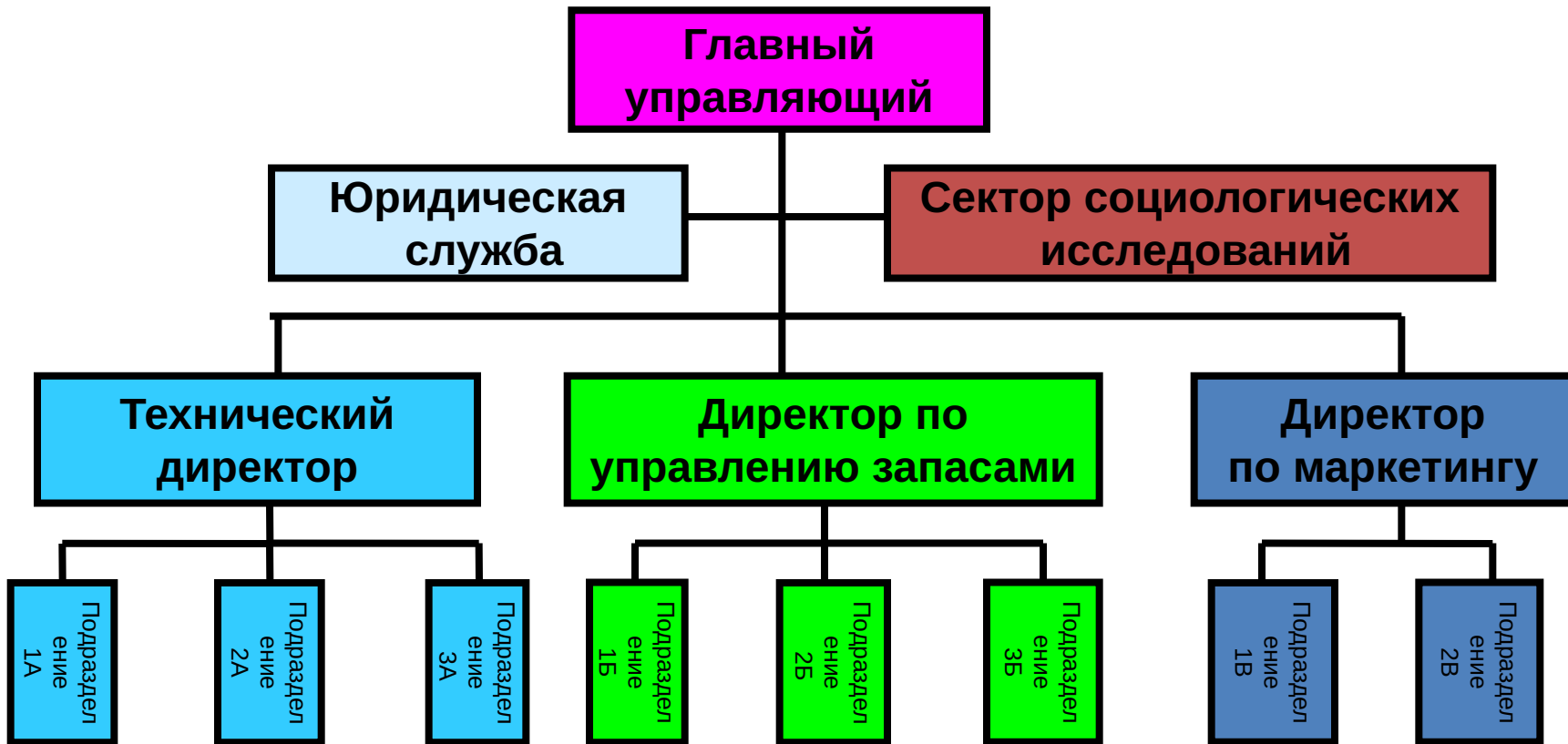
# Линейная организационная структура



## Функциональная организационная структура

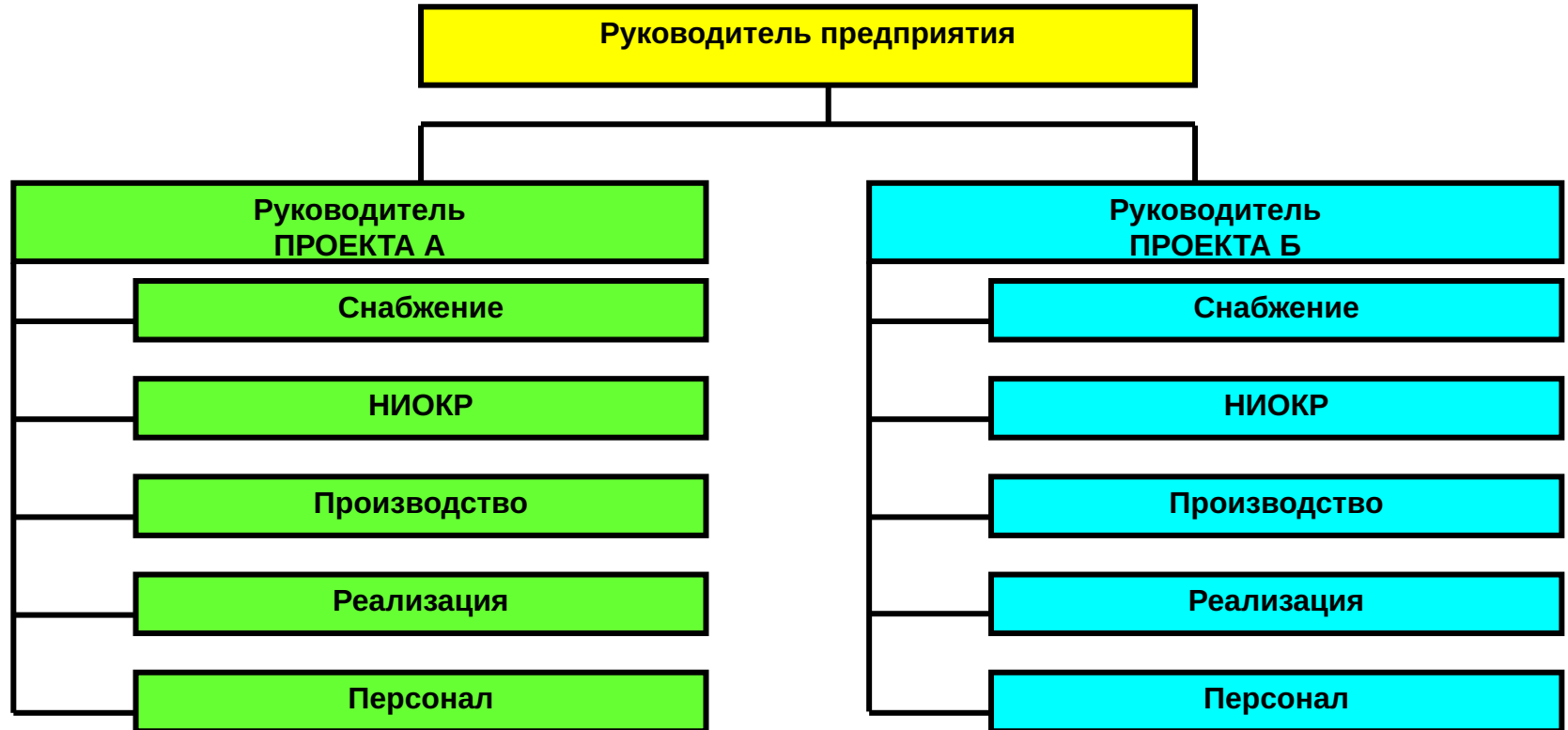


# Линейно-функциональная (+штабная) структура

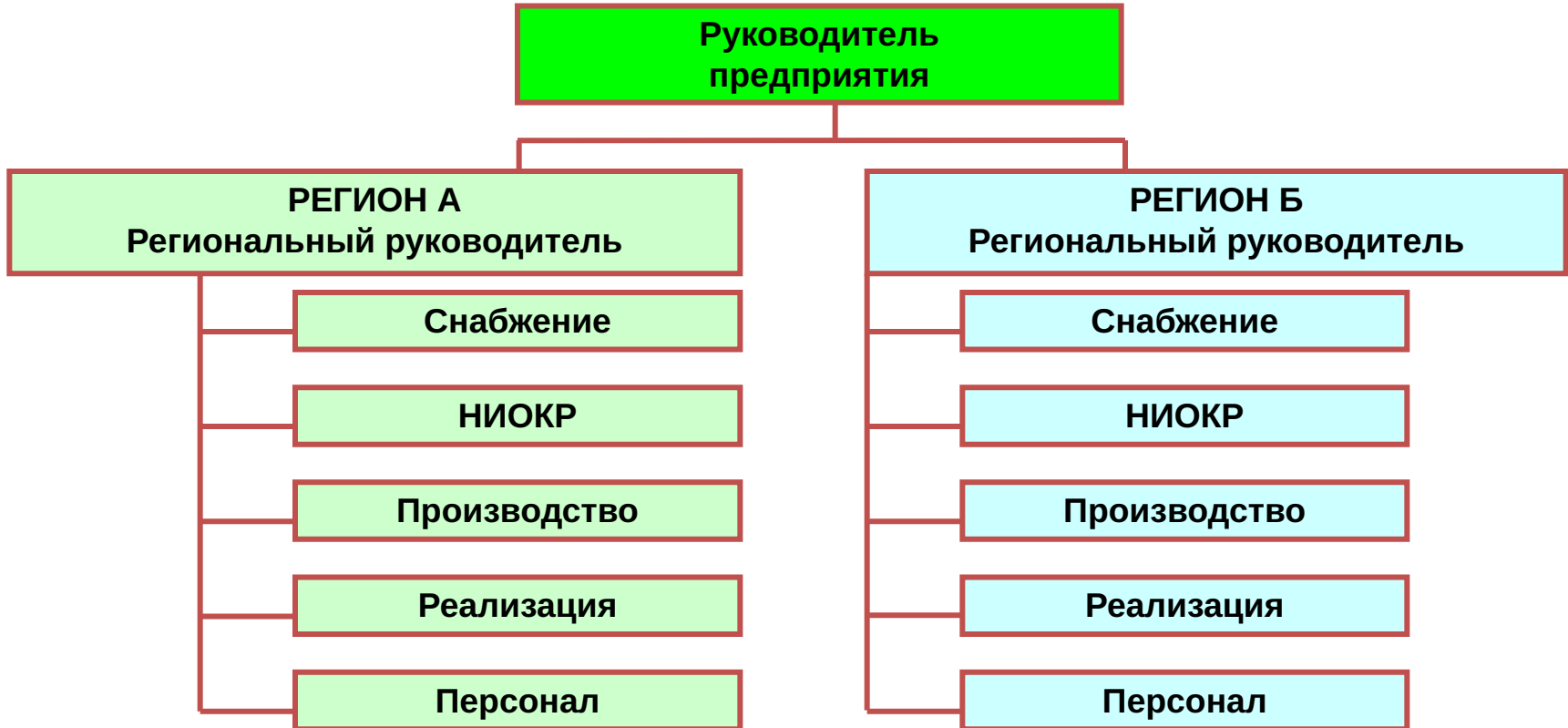




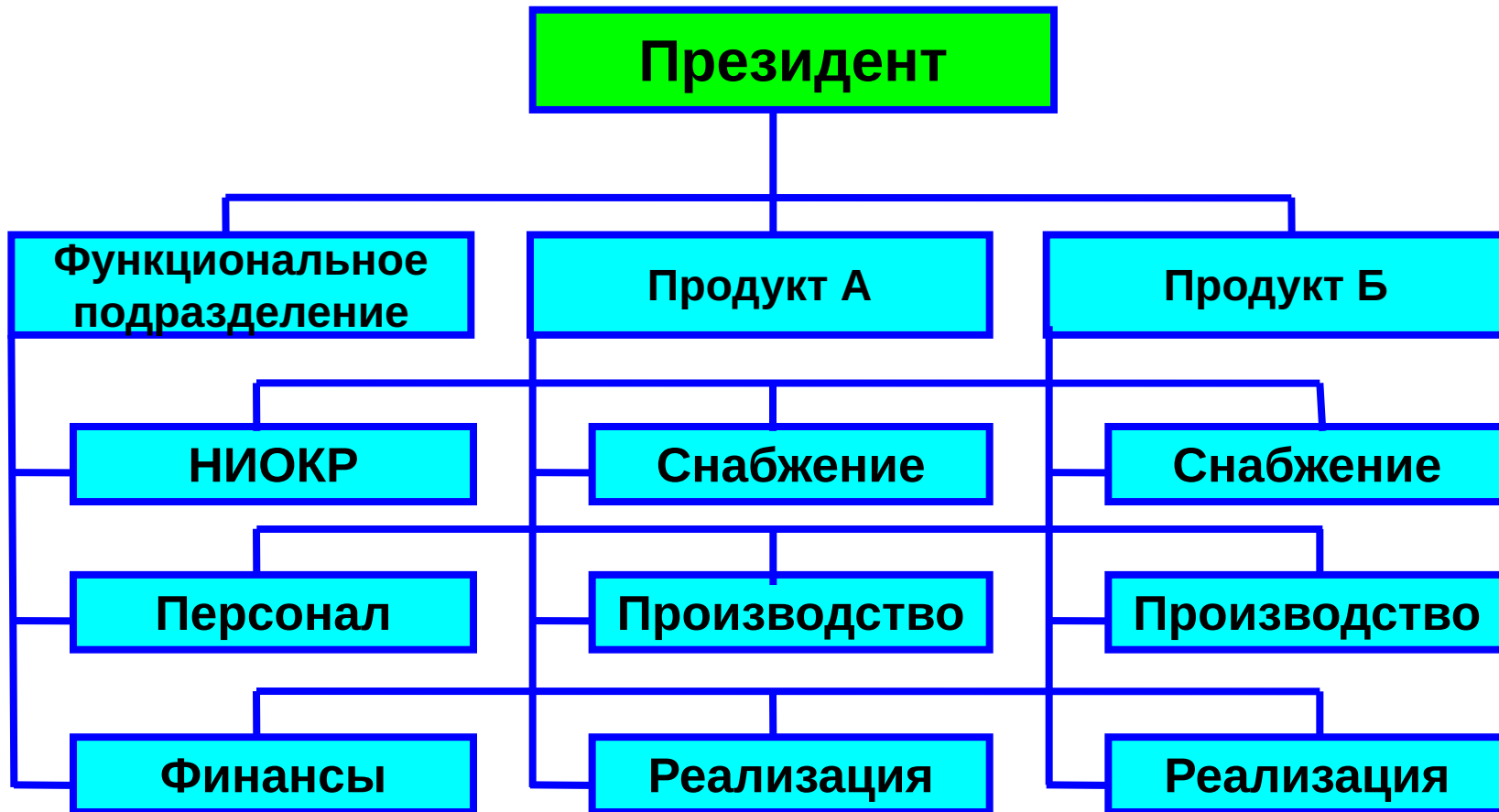
# Дивизиональная структура управления



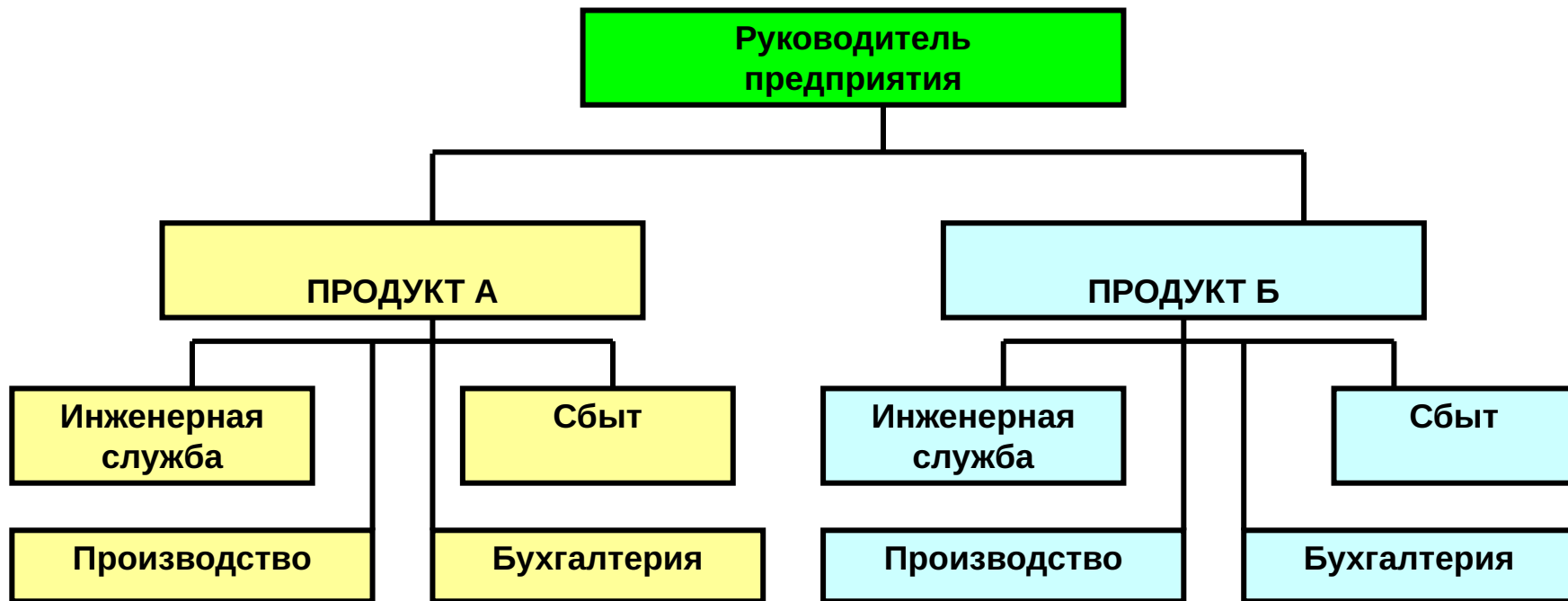
# Региональная структура управления



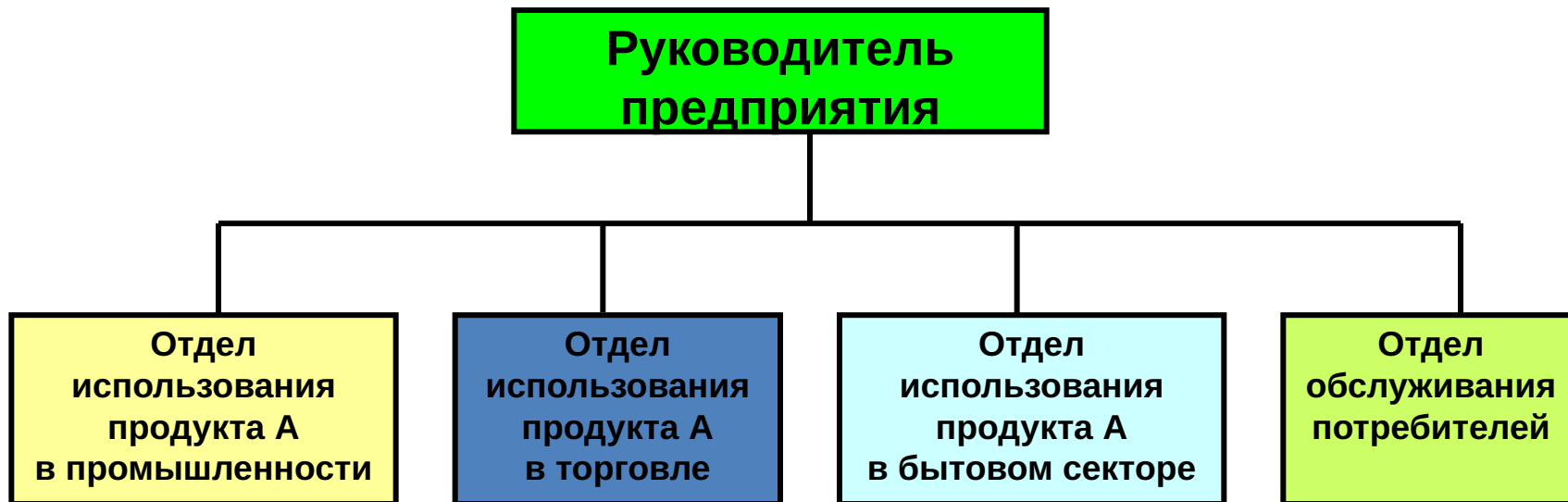
# Матричная структура управления



# Продуктовая структура управления



## Организационная структура, направленная на потребителя



## Централизация –

- ★ концентрация прав принятия решений
- ★ сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации

## Децентрализация –

- ★ передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений вместе с соответствующими полномочиями на нижние уровни руководства организации

# Централизованные структуры

## Преимущества

- ★ Улучшается контроль и координация
- ★ Персонал используется экономически более эффективно
- ★ Увязываются интересы групп
- ★ Эффективно используется центральный аппарат
- ★ Отсутствует вероятность роста отдельного подразделения в ущерб организации в целом

## Недостатки

- ★ Повышается время принятия решений
- ★ Гасится инициатива
- ★ Задерживается рост квалификации менеджеров

# Децентрализованные структуры

## Преимущества

- ★ Улучшается взаимодействие и обмен информацией по вертикали
- ★ Повышается эффективность процесса принятия решений
- ★ Усиливается мотивация руководителей
- ★ Улучшается подготовка руководителей разных уровней

## Недостатки

- ★ Возможен уход в сторону от главных целей
- ★ Ослабляется контроль и единство действий
- ★ Замедляется или тормозится процесс принятия решений



# Интеграция – это

- ★ возможность скоординированных действий множества людей
- ★ уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением
- ★ процесс достижения единства усилий всех подсистем организации для реализации её задач и целей

# Дифференциация – это

- ★ распределение усилий и целей внутри организации между её различными составляющими
- ★ деление работ в организации между её частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определённую степень завершённости в рамках данного подразделения

# Дифференциация тем **БОЛЬШЕ**, чем

- ★ выше творческих характер деятельности организации
- ★ сложнее окружение организации
- ★ больше концентрация производства и укрупнение организации

# Матрица модели «Дифференциация и интеграция»

<p>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации</p>	<p>Ситуация, требуемая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов</p>
<p>Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов</p>	<p>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации</p>

Уровень  
интеграции

Уровень дифференциации

# Формирование эффективных структур управления:

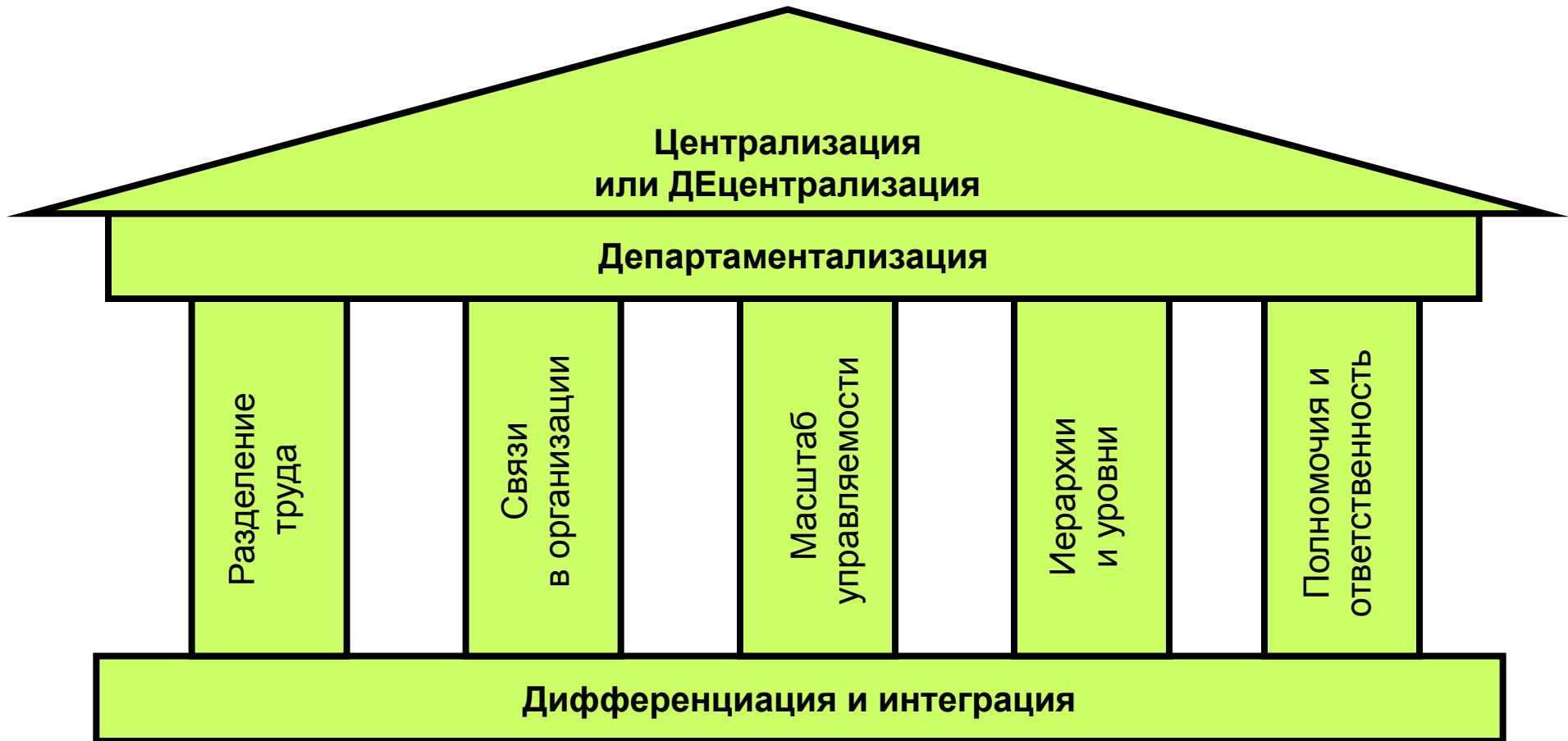
## требования и характеристики (1)

1. Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом
2. Уменьшение числа уровней управления
3. Групповая организация труда как основа новой структуры управления
4. Ориентация текущей работы (графиков, процедур) на запросы потребителей
5. Создание условий для гибкой комплектации продукции

# Формирование эффективных структур управления: требования и характеристики (2)

6. Минимизация запасов
7. Быстрая реакция на изменения
8. Гибко перенастраиваемое оборудование
9. Высокая производительность и низкие затраты
10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем

# Элементы построения «организационного здания»



**Оптимальная модель организации**  
**зависит от взаимодействия таких**  
**факторов, как**

★ размер

★ среда

★ менеджмент

} организации





## **4. Мотивация как функция управления**

# Мотивация

☀ совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые

☀ побуждают человека к деятельности,

☀ задают её границы и формы и

☀ придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей

☀ процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. внутренний процесс сознательного выбора человеком типа поведения, определяемого комплексным взаимодействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

- ☀ **Стимулирование** – побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное)
- ☀ **Мотивирование** – создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности)

Мотивация –  
психологический стимул,  
указывающий цель  
и направленность человеческих действий



# Модель мотивации поведения через потребности

*Потребности  
(недостаток  
чего-либо)*

*Побуждения  
или  
мотивы*



*Поведение  
(действие)*

*Цель*

*Результат удовлетворения  
потребностей:*

- 1. Удовлетворение*
- 2. Частичное удовлетворение*
- 3. Отсутствие удовлетворения*

Потребность - физиологическое  
или психологическое ощущение  
недостатка чего-либо

-  **первичные потребности** –  
физиологические, врожденные (заложены  
генетически)
-  **вторичные потребности** –  
психологические (осознаются с опытом)

- \* **Побуждение** – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность
- \* **Мотив** – то, что вызывает определенные действия человека
- \* **Стимул** – рычаг воздействия или носитель "раздражения", вызывающий действие определенных мотивов (предметы, действия других людей, обещания и т.п.)
- \* **Мотивационная структура человека** – совокупность, в которой мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; основа для осуществления им определенных действий

# Стимулирование

(материальное и моральное)

- ✦ процесс использования различных стимулов для мотивирования людей
- ✦ одно из средств мотивирования



Мотивация –  
это совокупность сил,  
побуждающих человека осуществлять  
деятельность  
с затратой определённых усилий,  
на определенном уровне  
старания и добросовестности,  
с определенной степенью настойчивости,  
в направлении достижения определенных  
целей.

**Мотивация**  
оказывает действие на следующие  
характеристики деятельности  
человека:

- \* усилие
- \* старание
- \* настойчивость
- \* добросовестность
- \* направленность

# Мотивирование —

- \* процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нём определенных мотивов
- \* основа управления человеком

**Эффективность управления  
в большой степени зависит от того,  
насколько успешно осуществляется  
процесс мотивирования.**

# Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя

## Внутреннее вознаграждение (даёт работа)

- \* чувство достижения результата
- \* содержательность и значимость выполняемой работы
- \* самоуважение
- \* дружба и общение, возникающие в процессе работы

## Внешнее вознаграждение (даёт организация)

- \* зарплата
- \* продвижение по службе
- \* символы служебного статуса и престижа (кабинет, секретарь и т.п.)
- \* похвалы и признание
- \* дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, мед. и другие страховки и т.п..)

# Современные теории мотивации:

- 1. содержательные** — основаны на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг )
- 2. процессуальные** — основаны на определении того, как ведут себя люди с учетом их воспитания и познания (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер — Э. Лоулер)

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют человека действовать так, а не иначе.

1. теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
2. теория ERG Клейтона Альдерфера
3. теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда
4. 2-х факторная теория мотивации Фредерика Герцберга

# Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу



# Теория ERG Клейтона Альдерфера

потребности существования  
потребности связи  
потребности роста

## Теория Маслоу

Самовыражение

Признание  
и самоутверждение

Принадлежность и причастность

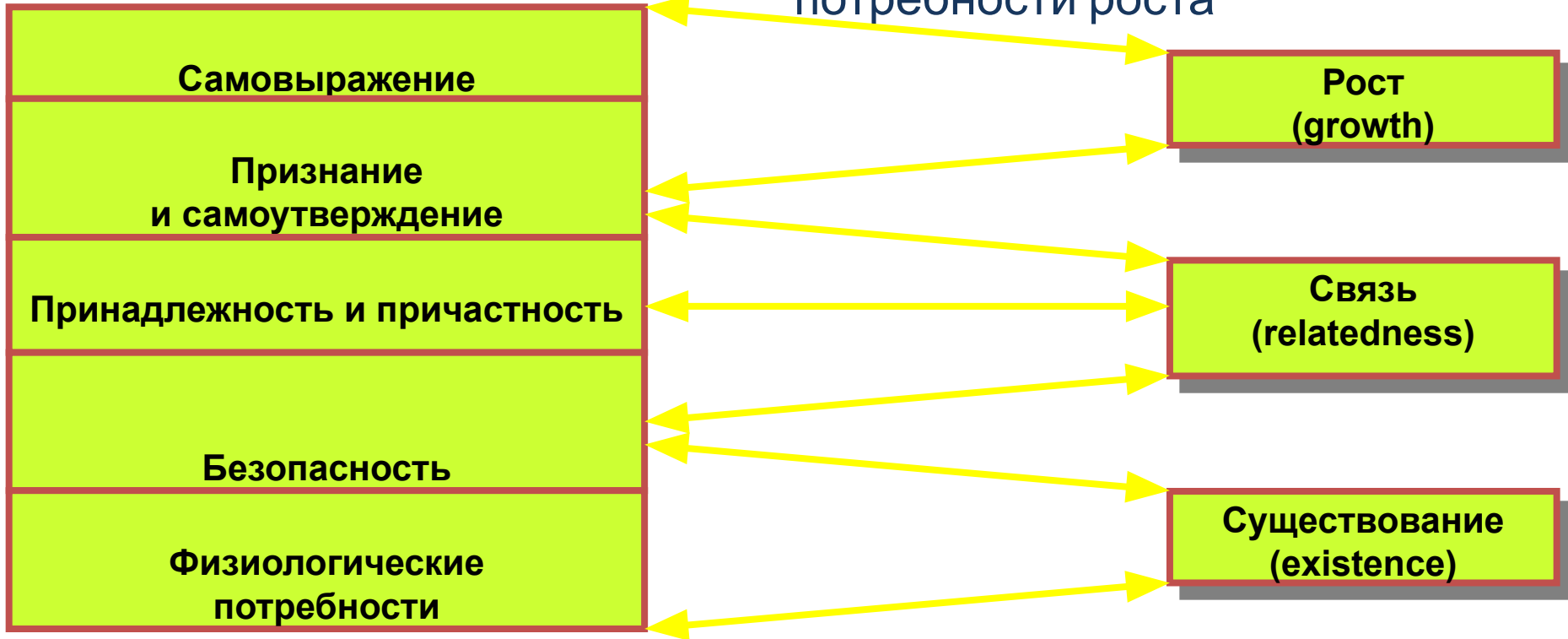
Безопасность

Физиологические  
потребности

Рост  
(growth)

Связь  
(relatedness)

Существование  
(existence)



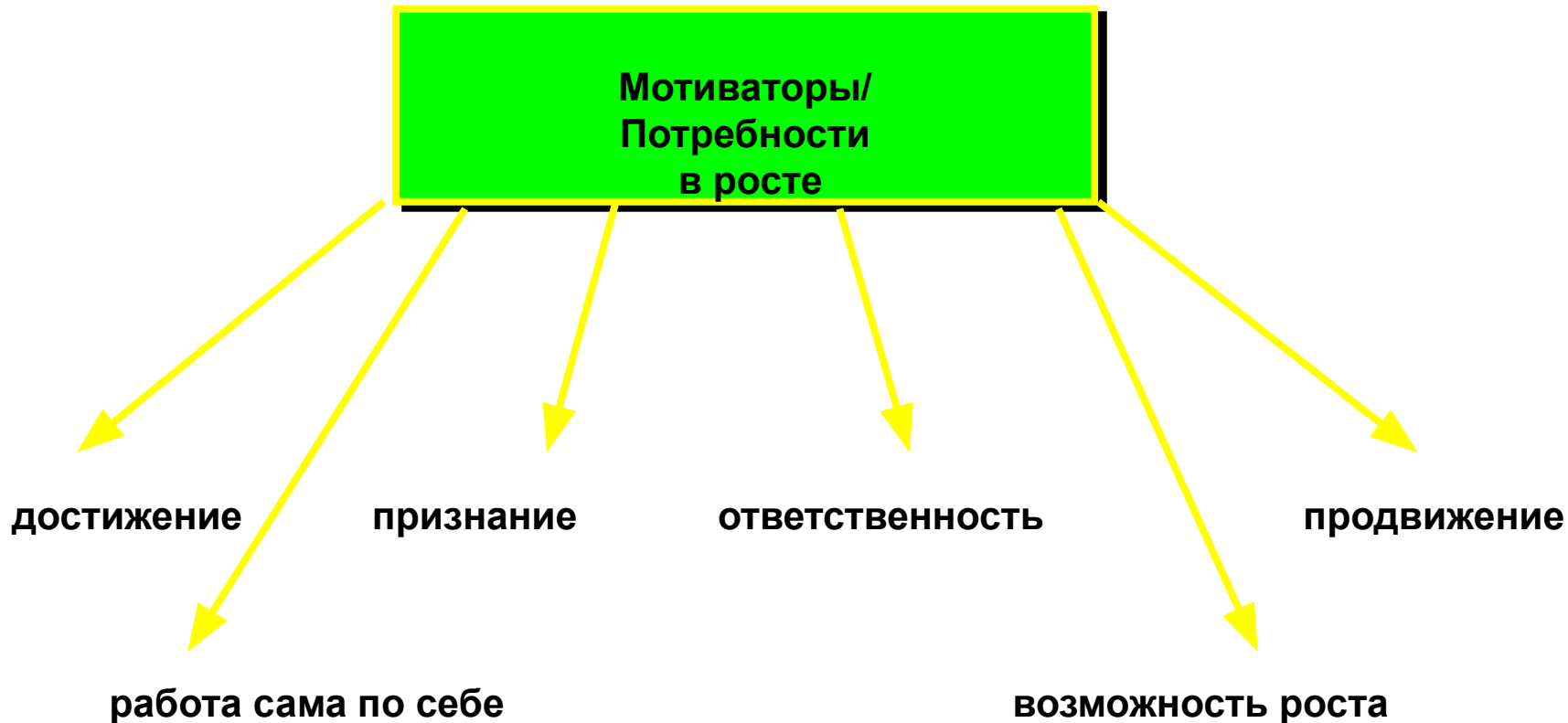


# Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

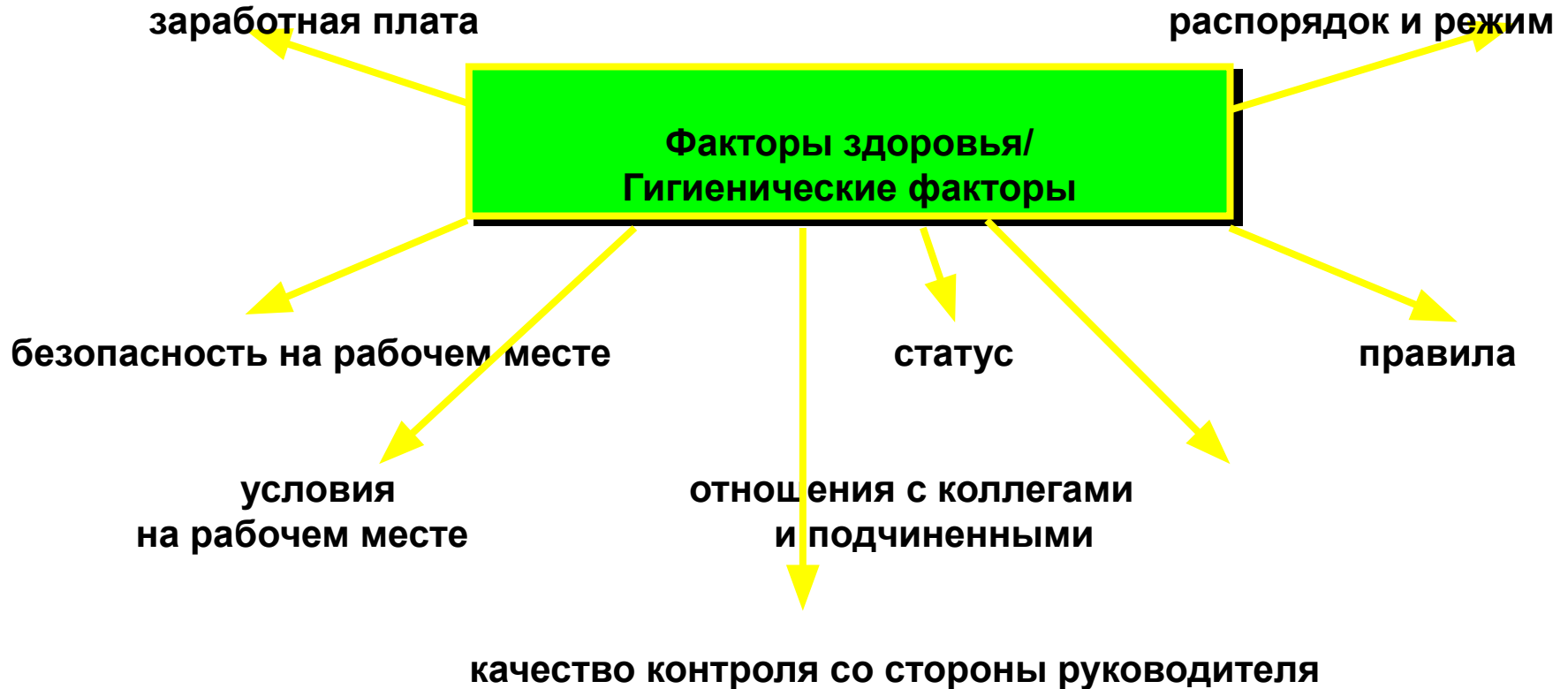
- \* потребность достижения
- \* потребность соучастия
- \* потребность власти:
  - 1 группа – «власть ради себя»
  - 2 группа – «власть ради группы»

**Эти потребности приобретены  
под влиянием жизненных обстоятельств,  
опыта и обучения**

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)



## Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)



# Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации

## Теория Маслоу

Потребность  
самовыражения

Потребность  
признания и  
самоутверждения

Потребность  
принадлежности и  
причастности

Потребность  
безопасности

Физиологические  
потребности

## Теория Альдерфера

Потребность  
достижения

Потребность  
властвования

Потребность  
существования

## Теория МакКлелланда

Потребность роста

Потребность связи

Потребность  
соучастия

## Теория Герцберга

Мотивирующие  
факторы

Факторы  
здоровья

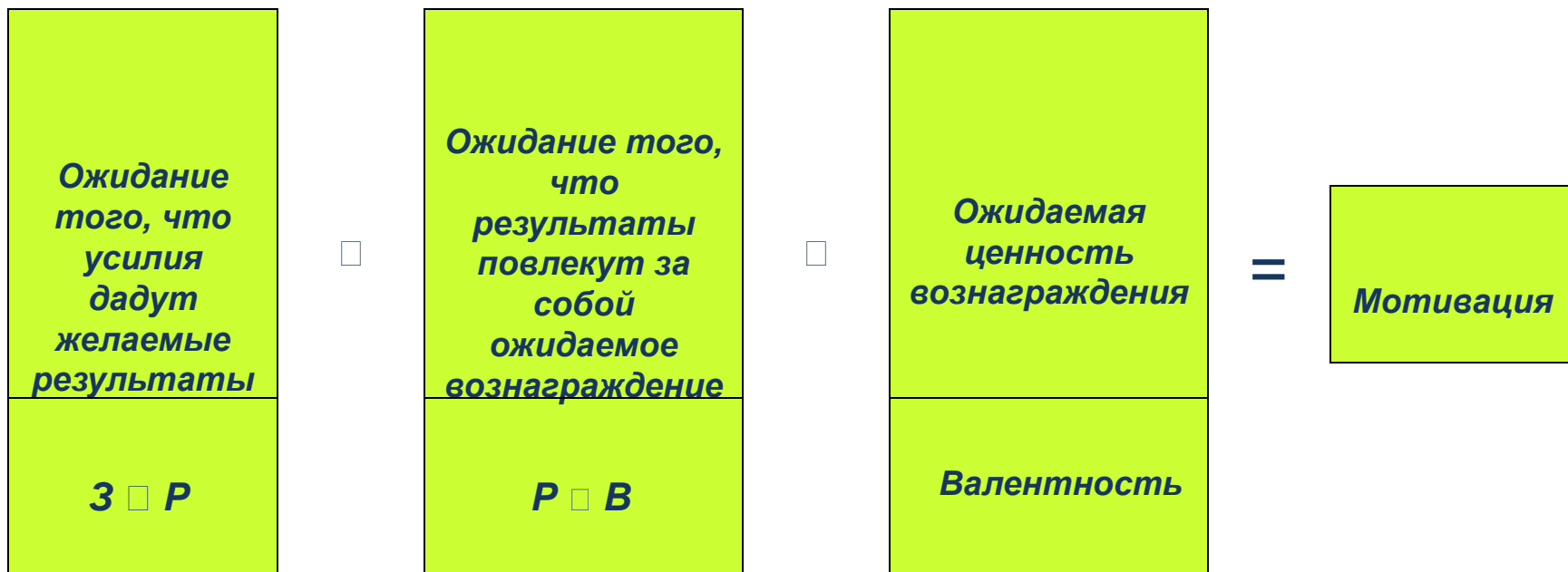
# Процессуальные теории мотивации:

1. потребности существуют, но поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами
2. поведение человека является функцией его восприятия, а также ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения
3. человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и выбирает конкретный вид поведения

# Основные процессуальные теории мотивации:

- 1. теория ожиданий Виктора Врума**
- 2. теория справедливости/ теория равенства Стейси Адамса**
- 3. теория или модель Портера-Лоулера**

# Теория ожиданий Виктора Врума



# Теория справедливости Стейси Адамса:

**люди субъективно**

определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий,

сравнивая свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу

**Для восстановления справедливости,  
снятия психологического напряжения  
и восстановления баланса**

**работника необходимо мотивировать:**

- \* изменить уровень затрачиваемых усилий
- \* изменить уровень получаемого вознаграждения

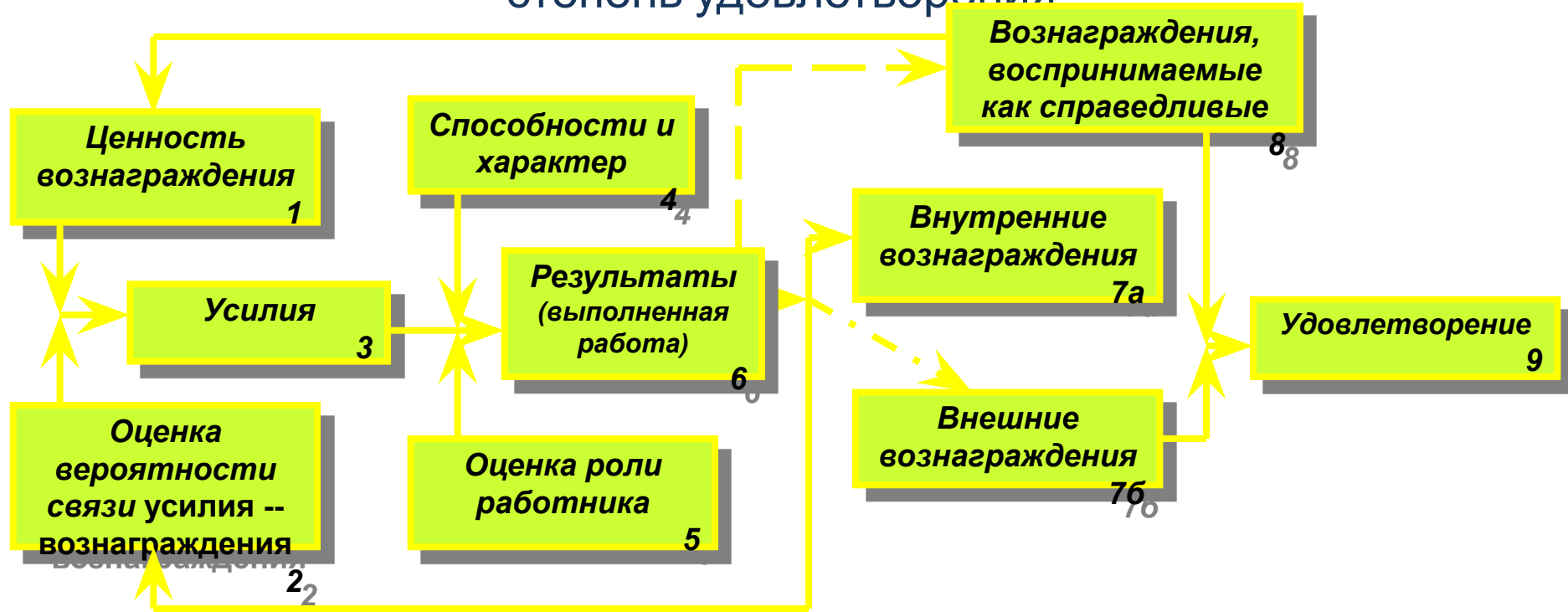


# Выводы из теории справедливости Стейси Адамса:

1. работники, считая вознаграждение несправедливым, будут уменьшать интенсивность труда
2. восприятие и оценка справедливости вознаграждения носит относительный, а не абсолютный характер
3. руководителям необходимо вести разъяснительную работу

# Модель Портера – Лоулера

5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения



# Теория постановки целей (Эдвин Лок):

поведение человека  
определяется теми целями,  
которые он ставит перед собой,  
так как именно ради достижения  
поставленных перед собой целей он  
осуществляет определенные действия.

# Уровень исполнения работы зависит от 4 характеристик:

- \* сложности
  - \* специфичности
  - \* приемлемости
  - \* приверженности сотрудника
- ЭТИМ ЦЕЛЯМ
-

Удовлетворенность/  
Неудовлетворенность работника  
определяется  
2 процессами:

- \* **внутренним по отношению к человеку**  
*(собственная оценка результатов)*
- \* **внешним по отношению к человеку**  
*(благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег)*

# Концепция

партисипативного управления (от англ.

*to participate*) –

если человек в организации заинтересованно  
принимает участие

во внутриорганизационной деятельности, то,  
получая от этого удовлетворение,

он работает с большей отдачей,

лучше, более качественно и производительно.

# Виды мотиваций

## Текущая мотивация

- \* Зарплата
- \* Месячная премия
- \* Наказание, поощрение

## Стабилизирующая мотивация

- \* Надбавка за стаж
- \* Льготное питание
- \* Гибкий график работы
- \* Дополнительное страхование и пенсионное обеспечение
- \* Повышение квалификации
- \* Льготный кредит на приобретение имущества, жилья

## Долгосрочная мотивация

- \* Гарантия рабочего места
- \* Вознаграждение за достижение долгосрочных (годовых) целей
- \* Продвижение (карьера)
- \* Делегирование ответственности за важную работу

# Виды стимулирования труда

<b>Материальные стимулы</b>	<b>НЕ-материальные стимулы</b>
<b>ПРЯМЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ:</b> заработная плата и премии	<b>МОРАЛЬНЫЕ:</b> уважение со стороны друзей, родственников, награды
<b>КОСВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ:</b> путевки, лечение, транспорт	<b>СОЦИАЛЬНЫЕ:</b> престижность труда, возможность роста
	<b>ТВОРЧЕСКИЕ:</b> возможность самосовершенствования, самореализации



## Требования к организации системы стимулирования труда:

- \* **комплексность**
- \* **дифференцированность**
- \* **гибкость**
- \* **оперативность**

# 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 чётко себе представляли, чего от них ждут

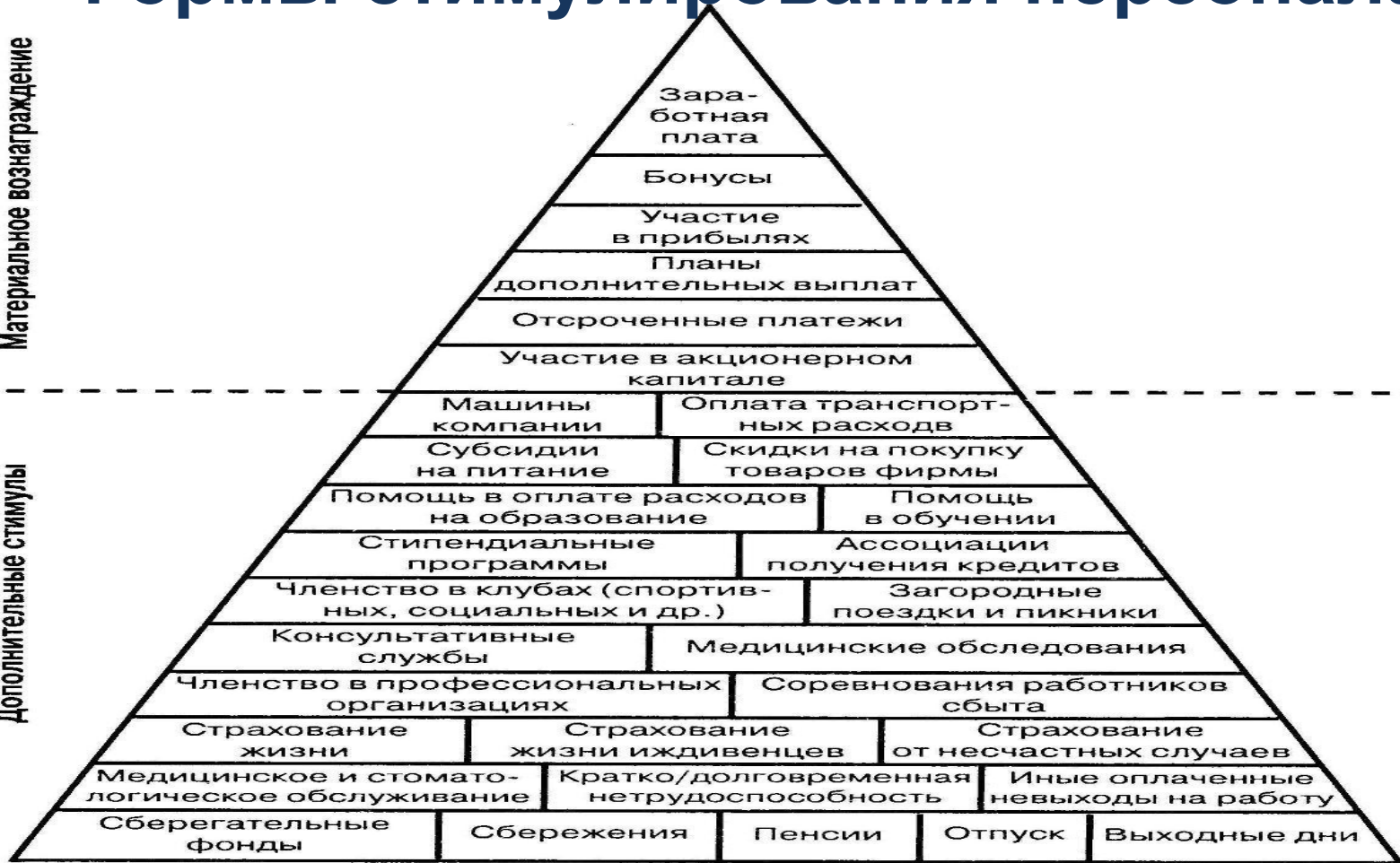
# Принципы мотивации работников

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

# Формы стимулирования персонала

Материальное вознаграждение

Дополнительные стимулы





## **5. Контроль как функция управления**

# Контроль – это процесс

1. обеспечивающий достижение целей организации
2. соизмерения /сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными
3. установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в процессе их хозяйственной деятельности
4. посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям

# Необходимость контроля обусловлена:

- ✓ неопределенностью
- ✓ стремлением предупредить возникновение кризисных ситуаций

## Этапы процесса контроля:

- ✓ выработка стандартов и критериев
- ✓ сопоставление с ними реальных результатов
- ✓ принятие необходимых корректирующих действий

# Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля  
Установление стандартов

1-й этап

Определение вида контроля  
(предварительный, текущий, заключительный)

2-й этап

Сопоставление достигнутых результатов  
с установленными стандартами

3-й этап

Оценка информации о результатах  
Принятие корректирующих действий

Внесение корректив



# Предварительный/ превентивный контроль

- ✓ осуществляется до фактического начала работ
- ✓ задача - реализация (не создание!) 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/ сопутствующий контроль

- ✓ осуществляется в ходе проведения работ
- ✓ объект - сотрудники, субъект – начальник
- ✓ основан на измерении фактических результатов работы
- ✓ 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/ контроль по результатам

- ✓ осуществляется после завершения работ
- ✓ цель — предотвратить ошибки в будущем
- ✓ функции:
  - предоставить информацию для планирования дальнейших действий
  - обеспечить измерение результативности
  - определить необходимое вознаграждение сотрудников

# Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. устанавливайте объективные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
2. устанавливайте двустороннее общение с подчиненными
3. избегайте чрезмерного контроля
4. устанавливайте жесткие, но реальные стандарты
5. вознаграждайте за достижение

# Характеристики эффективного контроля:

1. связь со стратегией
2. ориентация на результаты
3. принятие участниками
4. баланс объективных и субъективных данных
5. точность
6. гибкость
7. своевременность
8. экономичность

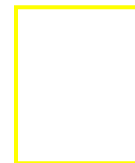
# Бюрократический контроль:

- использование правил
- предписываемая политика
- иерархия власти
- письменная документация
- системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов



# Элементы бюрократического контроля:

- управленческие системы контроля
- властная иерархия
- отдел контроля качества
- правила и процедуры
- отбор и обучение
- технология



# Децентрализованный контроль основан на

- социальных ценностях
- традициях
- общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих приверженности организационным целям

## Сферы реализации децентрализованного контроля:

- корпоративная культура
- группа равных
- самоконтроль
- отбор и социализация наемных работников

# Комплексное управление качеством

*Total Quality Management*

*(TQM) –*

организационная стратегия,  
связанная с определенными  
методами

и позволяющая поставлять  
потребителям качественные товары  
и/или услуги



# Организационные ценности

## в системе TQM (1):

1. Любой ценой добиваться удовлетворения клиента.
2. Внутренние потребители столь же важны, как и внешние.
3. До конца рабочего дня откликаться на запрос или жалобу любого клиента.
4. Снимать телефонную трубку не позже второго сигнала.
5. Клиент всегда прав.
6. Не только соответствовать ожиданиям клиентов, но и доставлять им удовольствие в процессе обслуживания.

# Организационные ценности в системе TQM (2):

7. Командная работа и сотрудничество важнее индивидуальных действий и политических игр.
8. Все вовлекаются в борьбу за качество; исключения или отстраненность не допускаются.
9. Откликаться на любое предложение работника относительно повышения качества в течение одной недели.
10. Никогда не довольствоваться достигнутым уровнем качества; всегда бороться за его непрерывное повышение.

# Методы и приёмы TQM:

- кружки качества
- наделение полномочиями
- контрольные сравнения
- внешние источники
- сокращение продолжительности цикла
- непрерывные усовершенствования
- реинжиниринг

# Факторы воздействия TQM (1):

(положительные)

1. Высокие требования к профессионализму сотрудников
2. Обогащение содержания труда и повышение мотивации работников
3. Совершенствование навыков решения проблем у сотрудников
4. Участие в управлении и командная работа как основные методы решения проблем

## Факторы воздействия TQM (2): (отрицательные)

1. Завышенные ожидания менеджмента
2. Сужение круга полномочий менеджеров среднего звена
3. Неудовлетворенность рабочих различными аспектами организационной жизни
4. Менеджмент настроен на радикальные преобразования

# *Контроллинг* — комплексная система внутреннего контроля

- разработана в 80-е годы 20 века как средство предотвращения кризисных ситуаций
- основной принцип контроллинга — ***«управление по отклонениям»***

## **КОНТРОЛЛИНГ –**

контролирующая система,  
обеспечивающая концентрацию  
контрольных функций на наиболее  
приоритетных направлениях  
деятельности предприятия,  
своевременное выявление отклонений  
фактических результатов от  
предусмотренных  
и принятие оперативных УР,

# **Контроллинг**

(Германия: controlling)

≈ **управленческий учёт**

(США: management accounting)



# Этапы построения

## системы контроллинга:

1. определение объекта контроллинга
2. определение видов и сферы контроллинга
3. формирование системы приоритетов контролируемых показателей
4. разработка системы количественных стандартов контроля
5. построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг
6. формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений



Подведем итоги



# Функции управления



## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Подведем итоги



# Функции управления

- В структуру мотива труда входят:
- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
  - благо, способное удовлетворить эту потребность;
  - трудовое действие, необходимое для получения блага;
  - условия, определяющие, в том числе ограничивающие поведение работника в трудовом коллективе;
  - цена — издержки материального, в том числе физического, и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.



Пирамида потребностей человека (А. Маслоу, 1943 г.)

## Подведем итоги



# Функции управления

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

### Группы интересов людей



Подведем итоги



# Функции управления

*Процесс коммуникаций и эффективность управления*

Убедить человека можно только в процессе коммуникации – передачи ему определенного сообщения, серии сообщений, как знания в завершённой форме



Составлено по: *Управленческое консультирование* / Под ред. М.Кубра / Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992, Т. 2, с. 329.

## Подведем итоги



НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ, ДИЗАЙНА И ИСКУССТВ  
ИМЕНИ А. Д. КРЯЧКОВА

**Все управление в конечном счете сводится  
к стимулированию активности других людей**

**Ли Якокка**



KONSPEКТУ.NET

Благодарю за  
внимание.