Характеристика основных элементов управленческой деятельности менеджера: система мотиваций, контроль и контроллинг

I. Мотивация

Мотивация представляет собой комплекс условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его деятельность в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда, трудозатраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей.

Мотивы деятельности могут быть внутренними и внешними.

Внешние обусловлены стремлением человека обладать какими-либо не принадлежащими ему объектами.

Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от имеющегося объекта, который работник желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно, стремлением от него избавиться.

Мотивы, формирующиеся под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, начинают действовать под влиянием стимулов. Стимулы могут быть материальными, в виде действий других людей, представляющихся возможностей и пр. По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. Неэкономические делятся на организационные и моральные

Мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждения (наказания) по итогам. Текущие поощрение или наказание предназначены для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы и относятся к тому поведению, которое уже проявилось. Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации деятельности;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

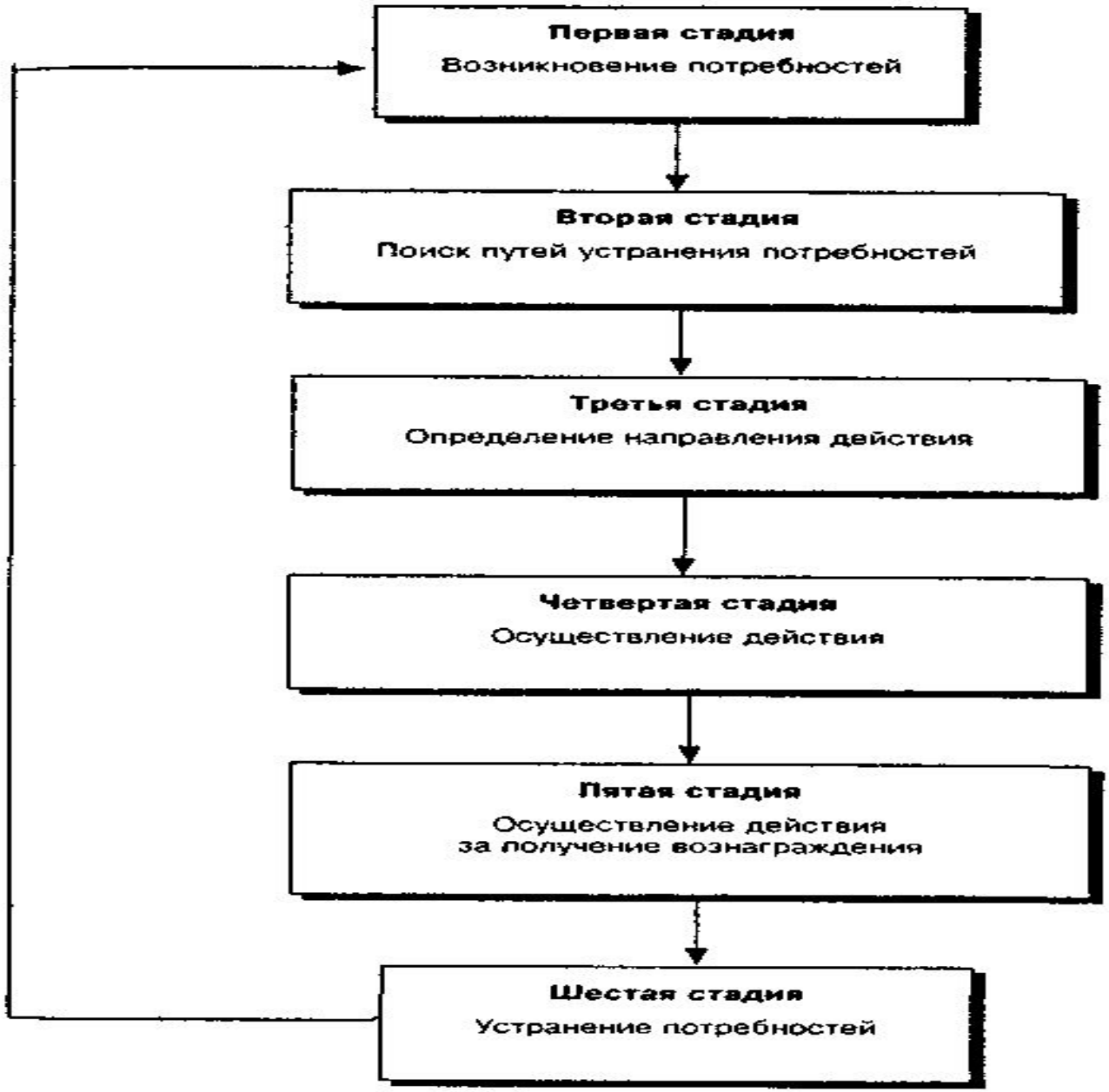


Рис 2 1 Схема мотивационного процесса

Первая стадия

возникновение потребностей.

Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия — определение целей (направления) действия.

Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может

Четвертая стадия - осуществление действия.

На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия.

Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности

Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
2) теория ERG, разработанная Альдерфером;
3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Теория мотивации по А. Маслоу.

В соответствии с этой концепцией у людей постоянно возникают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и представил их в виде пирамиды.

Чем более высокое место в иерархии занимают определенные потребности, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотивами поведения.

При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первоочередного удовлетворения.

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т. е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности.

Потребности признания и самоутверждения.

Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребностичеловека в творчестве в широком смысле этого слова.

Таблица. Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворени потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легко доступны систем питания

Рис. 2 2. Пирамида Маслоу

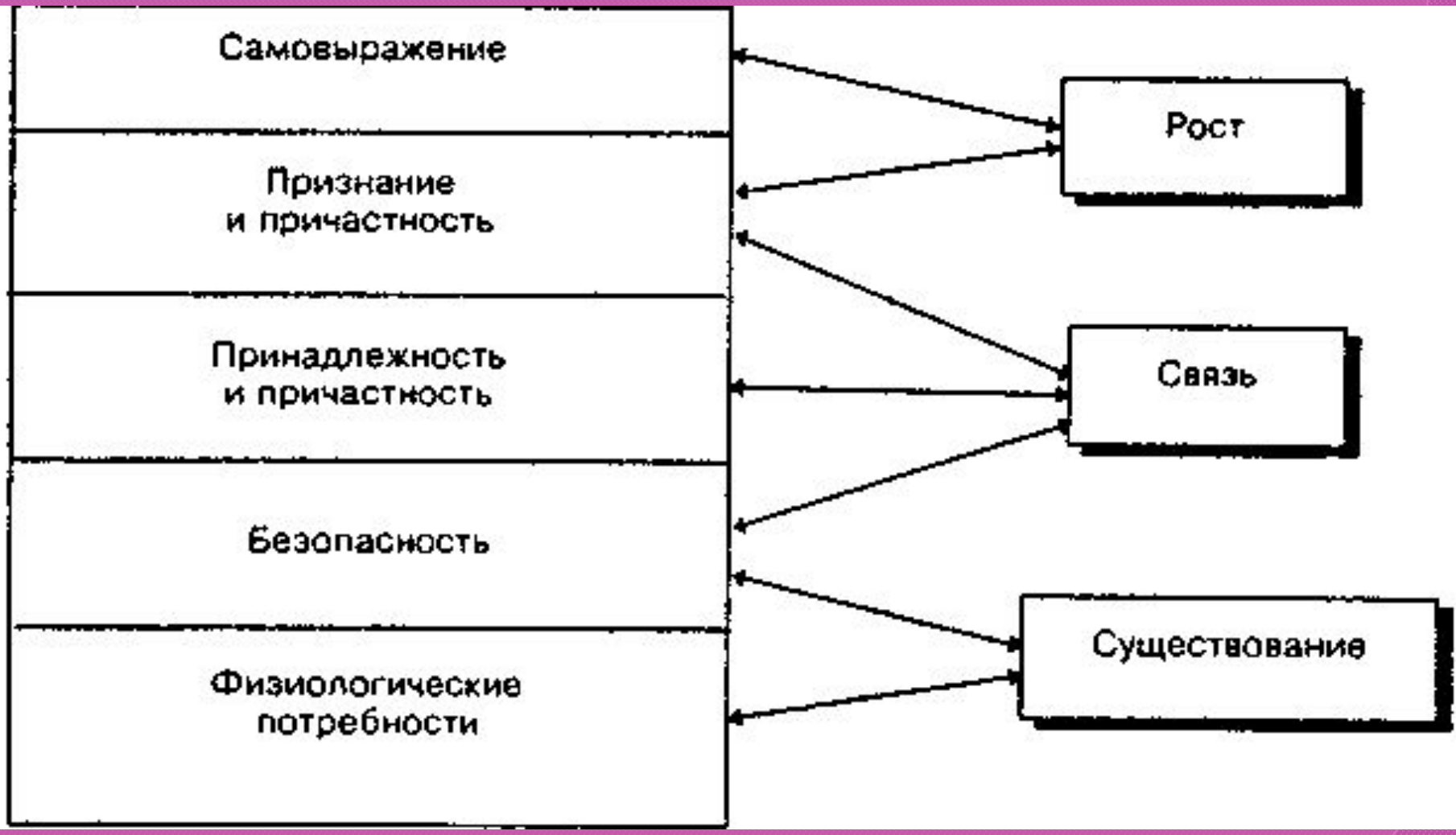
Теория ERG Альдерфера

Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера



Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако тем не менее знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей Альдерфера

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния *соучастия и потребности властвования.* Эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые Должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом

Теория двух факторов Герцберга

В зависимости от того, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным.

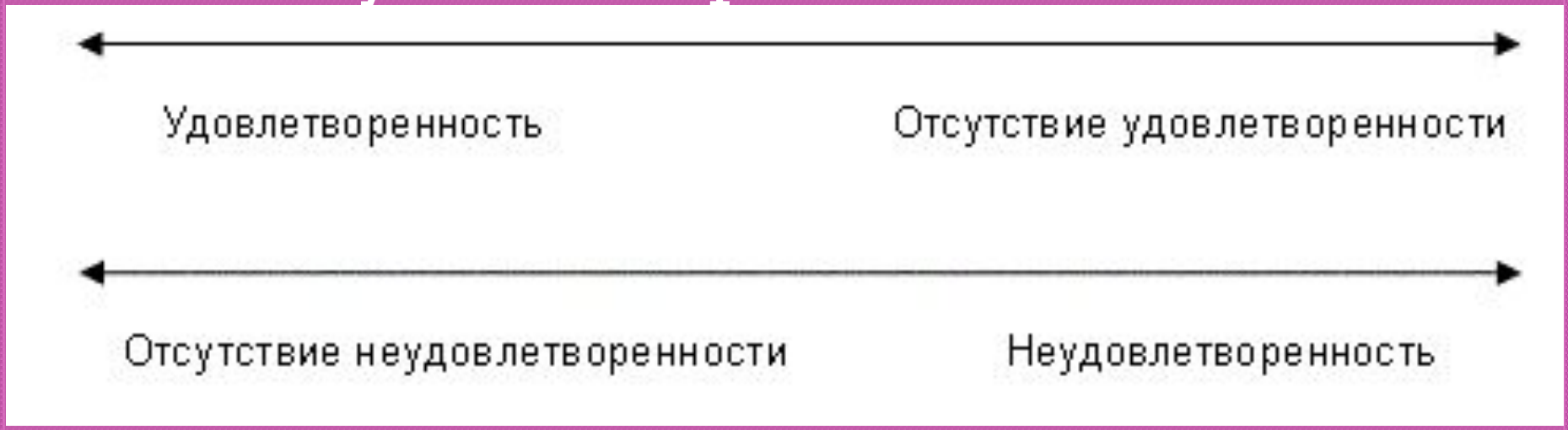
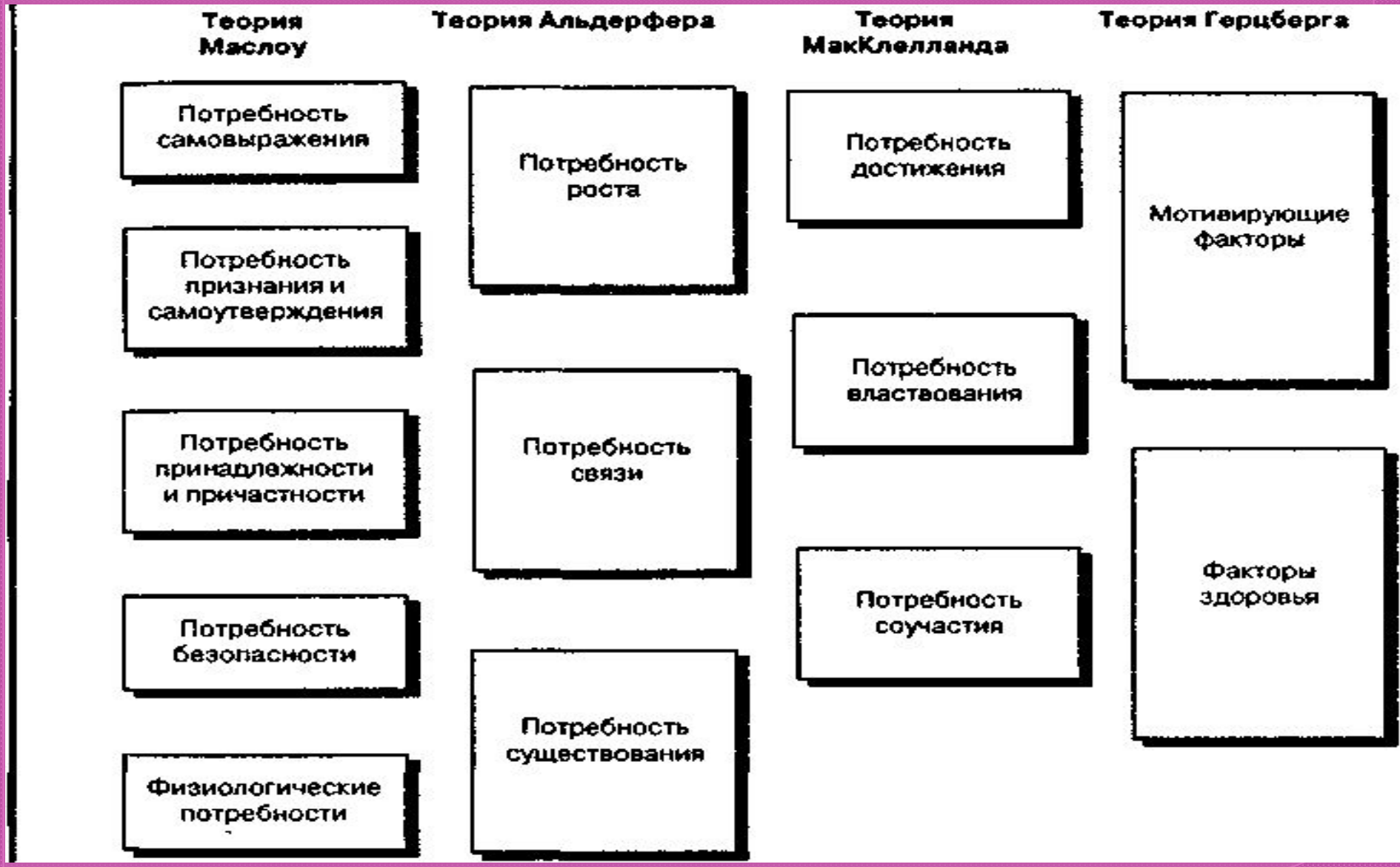


Рис. 2.5. Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с*внутренними* по отношению к работе факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа.

Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации



ПРОЦЕССУАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ МОТИВАЦИИ

Согласно процессуальному подходу поведение личности определяется не только его потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. В результате человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

Теория ожидания В. Врума.

Врум считал, что помимо осознанных потребностей человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. Своей теорией он пытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий на достижение результата. Ожидание может относиться как к возможности выполнения какой-то работы, так и к возможности получения за нее справедливого вознаграждения.

Схематическое отображение теории ожидания

Теория справедливости Дж. Адамса.

На мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, по сравнению с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность, и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}.$$

При этом в затраты включают не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и др. Оценка затрат и результатов субъективна, особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и ограниченной

Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера.

Теория построена на сочетании элементов теорий ожидания и справедливости. Суть ее в том, что вводятся определенные соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что вознаграждение будет адекватно затраченным усилиям.

По теории Выготского, в психике человека имеются два уровня развития — высший и низший, которые определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Л. С. Выготский сделал вывод, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Экономические способы мотивации

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми – денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: заработная плата, прибыль, различного рода выплаты

Неэкономические способы мотивации

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

К моральным методам мотивации относится, прежде всего, признание, которое бывает личным и публичным.

II.Контроль и контроллинг

Контроль — одна из основных функций менеджмента. Деятельность организации требует, чтобы контроль и планирование, тесно связанные между собой, были непрерывными.

Сущность контроля заключается в трех основных элементах:

- установление контролируемых стандартов деятельности;
- Измерение и анализ результатов деятельности, информация о которых получена с помощью контроля;
- корректировка технологических, хозяйственных и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и

Задачи контроля

Во-первых, контроль позволяет обнаружить во внешней или внутренней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие, и своев ременно на них отреагировать.

Во-вторых, контроль помогает вскрыть неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки и оперативно принять меры к их устранению.

В-третьих, результаты контроля служат основой для оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффек тивности и надежности системы управления ею.

Цели контроля:

- Оценка обоснованности и эффективности принятых управленческих решений.
- Оценка результатов реализации этих решений.
- Выявление отклонений в функционировании объекта:
  - от принятых решений,
  - от установленных правил и норм.
- Разработка мер по преодолению выявленных отклонений.
- Разработка мер по корректировке управленческих процессов с целью профилактики деструктивных отклонений.
- Устранение препятствий для оптимального функционирования объекта.

Принципы контроля

Принцип соответствия

Принцип системности

Принцип всеобщности

Принцип непрерывности

Принцип объективности

Принцип независимости

Принцип гласности (вытекает из принципа соответствия)

Принцип эффективности

Принцип научности

Принцип плановости

Принцип законности :

Принцип ответственности

Различают два основных вида контроля: финансовый и административный.

Финансовый контроль охватывает все сферы деятельности фирмы и осуществляется на основе стоимостных показателей, которые позволяют сравнивать плановые расходы с фактическими.

Административный контроль ведется на всех уровнях управления и призван оценивать деятельность сотрудников (контроль исполнения). Он осуществляется постоянно как специальными подразделениями, так и

Процесс контроля состоит из нескольких этапов.

На первом этапе происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать, и источников информации о них.

На втором этапе создается модель системы управления организацией, в которой отражаются потоки ресурсов, информации, точки образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие моменты для осуществления контрольных действий — так называемые «точки контроля».

Третий этап заключается в получении информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с соответствующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, находятся ли они в допустимых пределах и не пора ли осуществлять корректирующие действия.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий, совершенствовании технологий производства и управления.

Контроллинг — комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем

Функции контроллинга:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;
- контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Принципы контроллинга

Принцип движения и торможения

Принцип своевременности

Принцип стратегического сознания

Принцип документирования

Информационное обеспечение контроллинга

Осуществление контроллинга на предприятие немыслимо без исследования разнообразной информации, которая необходима для принятия управленческих решений. В то же время функционирование любой системы управления невозможно без организации информационного обеспечения, "т.е. совокупности обработанных сведений о состоянии объектов финансово-хозяйственной деятельности, удовлетворяющих требованиям" управляющей системы.