

# Тема 3

## Характеристика основных функций управления



# **1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

# Цикл менеджмента



**Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. Цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.**

# ПЛАНИРОВАНИЕ

- Это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях



# ПЛАНИРОВАНИЕ



ПОКАЗАТЕЛИ ПРОШЛЫХ  
ПЕРИОДОВ



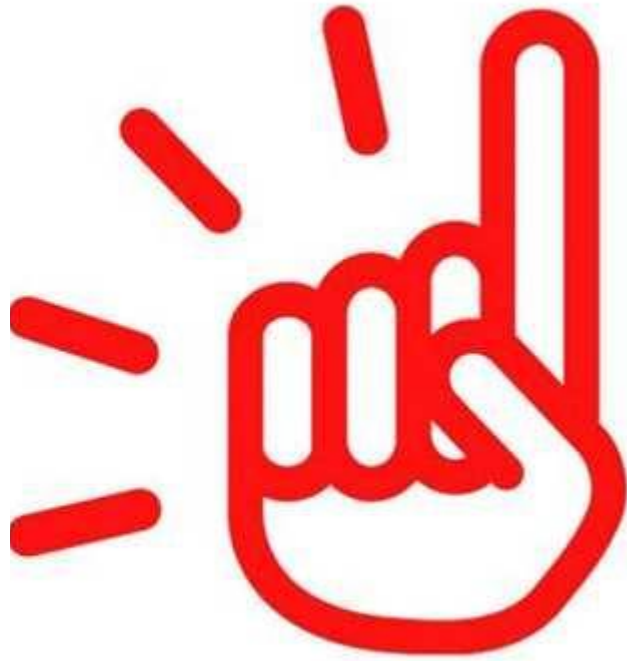
РЫНОК  
ПРЕДПРИЯТИЕ



СТАТИСТИЧЕСКИЕ  
БУХГАЛТЕРСКИЙ

ДАННЫЕ

УЧЕТ



**Невозможно получить абсолютно все важные данные о рынке в целом, и особенно те данные которые касаются конкурентов**

**Функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:**

- ✓ **Где мы находимся в настоящее время?** Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях.
- ✓ **Куда мы хотим двигаться?** Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.
- ✓ **Как мы собираемся сделать это?** Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

# 4 этапа процесса планирования





# Этапы процесса планирования

разработка общих целей



определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени

2, 5, 10 лет



определение путей и средств их достижения



контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими

# Виды планирования

## По степени охвата:

- Общее, охватывающее всю сферу деятельности фирмы;
- Частное, охватывающее определенные сферы деятельности;

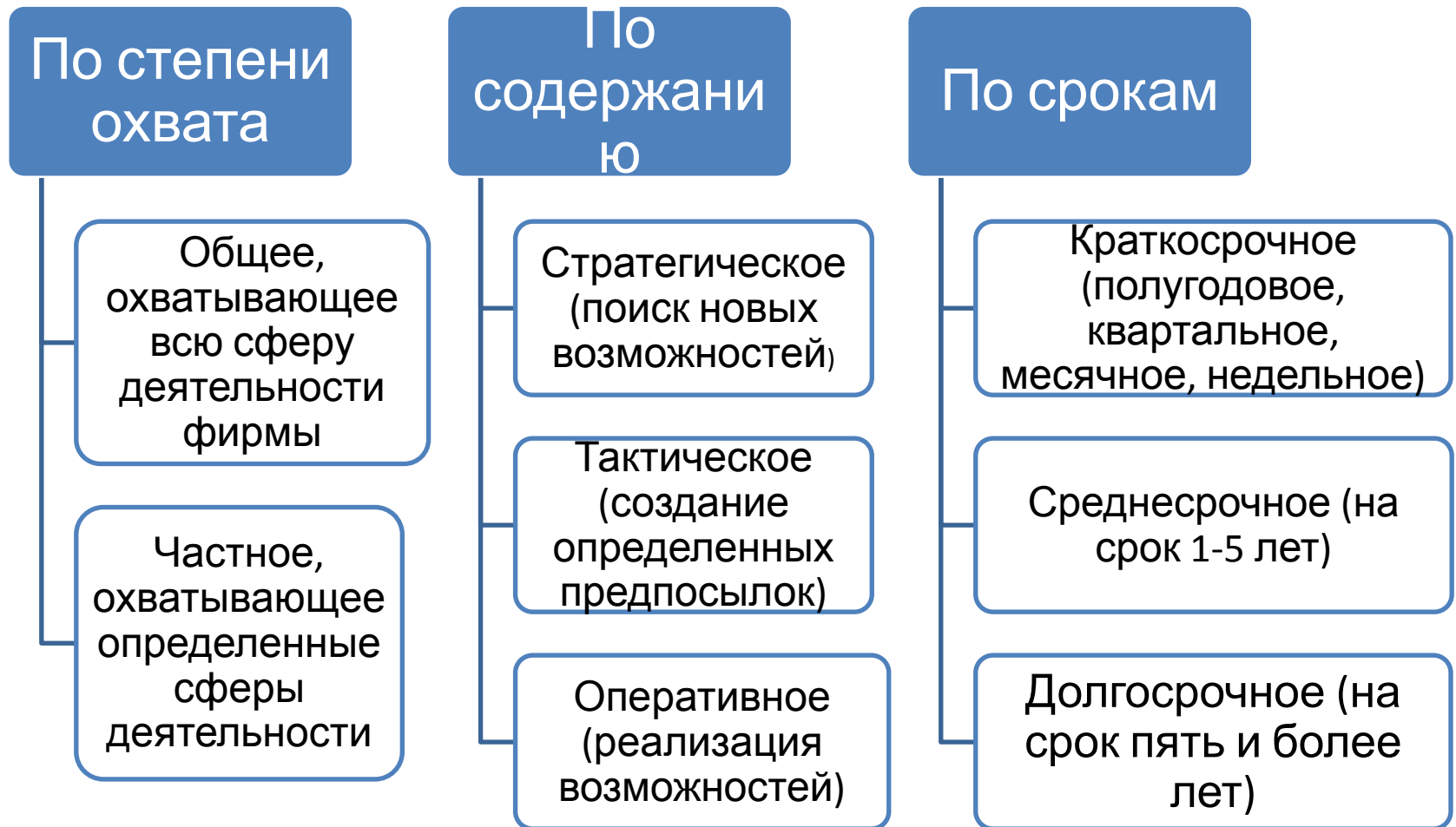
## По содержанию:

- Стратегическое (поиск новых возможностей);
- Тактическое (создание определенных предпосылок);
- Оперативное (реализация возможностей)

## По срокам:

- Краткосрочное планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- Среднесрочное планирование (на срок 1-5 лет);
- Долгосрочное планирование (на срок от пяти и более лет).

# Виды планирования



# Принципы планирования



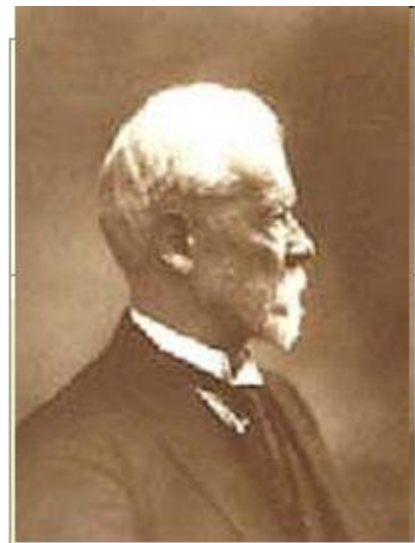
**А.Файоль** определил четыре основных

принципа планирования, назвав их «общие черты хорошей программы действия»:

1. Единство;
2. Непрерывность;
3. Гибкость;
4. Точность.

Позднее, современный ученый-экономист **Рассел Линкольн Акофф**

назвал еще один принцип – участие.



## Принцип единства

- Поскольку организация - это целостная система, то все составные части системы должны развиваться в едином направлении. Поэтому плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации

## Принцип непрерывности

- Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как неопределенность внешней среды и частые ее изменения, ввиду чего фирма корректирует оценку внешних условий и уточняет планы

## Принцип гибкости

- Тесно связан с принципом непрерывности. Он заключается в обеспечении возможности корректировать направленность планов в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

## Принцип точности

- Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна. Так, например, в стратегических планах определяются общие направления деятельности, а в краткосрочных планах и для отдельных подразделений информация прорабатывается и конкретизируется

## Принцип участия

- Означает, что процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие знания о различных сторонах жизни компании; у них появляются новые мотивы для эффективного труда, когда планы компании становятся их личными планами.

**Рынок, оказывая воздействие на деятельность фирмы, требует не только планирования которое предусматривает выработку и осуществление **стратегии** по отношению к рынку, к конкурентам, к покупателям**

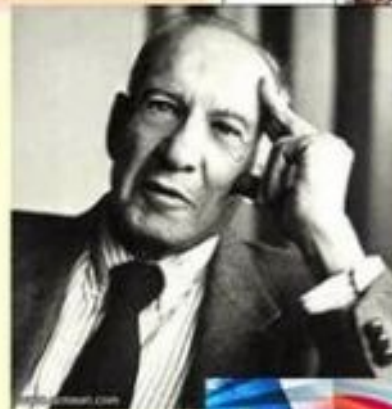
# Стратегическое планирование

Введено в практику в 50-е **ГОДЫ XX** века.

Основателем стратегического планирования можно назвать известного ученого и исследователя **Питера Друкера.**

Особое развитие получило в **60-е годы XX** века в условиях

- жесткой конкуренции европейской и американской экономики с Японией
- холодной войны с Советским Союзом.



Сформировалось два уровня стратегического планирования: государственный и корпоративный

# Основной принцип стратегического планирования

- адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может перейти организация в ответ на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.



# Стратегия

- **это оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей фирмы.**
- *Термин «стратегия» пришел в бизнес из военной области. Стратегия – часть военного искусства, определяющая общий характер вооруженной борьбы с целью достижения победы. Великим стратегом древности являлся Александр Македонский.*

# Традиционные разделы комплексной стратегии



Товарно-рыночная



Ресурсно-рыночная



Технологическая



Финансово-инвестиционная



Интеграционная



Социальная



Управленческая

# Новые разделы стратегии

- Организационно-культурные
- Институциональные
- Когнитивные
- Имитационные

# Самым важным стратегическим решением выступает **МИССИЯ** организации



- *Миссия определяет, почему организация существует, что она представляет из себя сейчас и какой организация хочет быть в будущем.*
- *Миссия – смысл существования организации на рынке.*

# Миссия предприятия



Описание текущего  
положения дел на  
предприятии

Описание продуктов и/или  
услуг, предлагаемых  
предприятием

описание целей  
предприятия

цели предприятия,  
выраженные в терминах  
выживания, роста,  
доходности

описание потребителей, с  
которыми в настоящее  
время работает  
предприятие

внутренняя концепция

# Миссия может формироваться в двух вариантах

- 1) **краткий вариант** может представлять собой 1-2 коротких предложения – брендовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе;
- 2) **расширенный**: чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии:
  - целевую функцию организации,
  - область деятельности организации,
  - философию организации,
  - методы достижения поставленных целей, методы взаимодействия организации с обществом (основными и потенциальными партнерами)

## Миссия организации

В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд»: **предоставление людям дешевого транспорта.**

В ней четко обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на их широкий круг. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании.

# Примеры миссий известных компаний

---

**Миссия Facebook:** «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»

---

**Миссия Google:** «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

---

**Миссия Apple:** «Обеспечить студентов, педагогов, творческих профессионалов по всему миру лучшими персональными компьютерами благодаря использованию инновационных решений»

---

**Миссия Adidas:** «Стать лучшим спортивным брендом в мире. никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте».

---

**Миссия Nike:** «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире»

---

**Миссия IKEA:** «Улучшение повседневной жизни каждого»

---

**Миссия British Petroleum:** «Содействие человеческому прогрессу через проявление следующих качеств: честность, открытость сделок»



# Процесс стратегического планирования



# Требования которые предъявляются к целям:

- **Конкретность и измеримость:** цели должны отражать конкретные ключевые аспекты производства и иметь конкретное цифровое выражение;
- **Ориентация во времени:** все цели должны быть расписаны по срокам ( к какому времени должна быть достигнута цель);
- **Достижимость:** цели должны быть реалистичными;
- **Совместимость** целей фирмы в целом и целей ее подразделений.

# Оценка и анализ внешней среды

- Изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации,
- Факторы, которые, с одной стороны, могут породить серьезную опасность для деятельности организации, а с другой – открывать дополнительные возможности для нее (экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы)

# Анализ внутренней среды

Обследуют функциональные зоны:

- Маркетинг;
- Финансы (бухгалтерский учет);
- Производство;
- Персонал;
- Организационная культура и имидж организации.

*Этот анализ позволяет оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.*

# Анализ стратегических альтернатив

- После оценки опасностей и возможностей фирма с помощью методов стратегического анализа формулирует разл стратегии



# Выбор стратегии

Возможные варианты стратегий:

- Стратегия ограниченного роста
- Стратегия роста
- Стратегия сокращения

# Ограниченный рост

Это стратегия, которой следуют большинство организаций. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена в основном своим положением. Организация следует этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, она скорее всего, будет оставаться прибыльной и в буду



# Стратегия роста

- Стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года



# Стратегия роста

- достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг,
- изменение профиля деятельности,
- переход на новые или расширение существующих рынков сбыта,
- внедрение новых технологий,
- переоснащение предприятия,
- расширение производства,
- существенное изменение структуры управления организацией и т. д.

# СТРАТЕГИИ РОСТА:

изменение продукта и (или) рынка

*Стратегия развития рынка: поиск новых рынков для производимого продукта*

*Стратегии глубокого проникновения на рынок*

*Стратегия развития продукта: выход на освоенный рынок с новым продуктом.*

*Стратегия диверсификации: выход с новым товаром на новый рынок*



# Стратегии сокращения



Данные стратегии реализуются в случае необходимости перегруппировки сил после длительного периода роста, из-за спадов и неопределенности внешней среды и конъюнктуры, истощения жизнеспособности бизнеса.

# Стратегии сокращения

- Стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Стратегия фирмы реализуется в оперативных планах. Краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов, - это **тактика** организации.

# ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов.

Горизонт 1 – 3 года.



**Оперативный план** – это подробный и всеохватывающий документ.

- *Оперативный план дает характеристику деятельности фирмы в условиях конкуренции, отражает ее поведение на рынке, предусматривает меры по выпуску продуктов и прибыльности хозяйственных операций, устанавливает рамки для разработки системы стимулирования труда. В оперативном плане не только конкретизируются цели и задачи, но и четко фиксируется, как будут решены поставленные задачи и кто конкретно несет за это ответственность.*

# Составная часть оперативного планирования

- Бизнес-план
- Финансовый план
- План по маркетингу
- План производства
- План закупок



## **2. Организационные структуры управления**

Функция  
планирования

- **Что?**

- (что включить в план; что предпринять; что предвидеть)

Функция  
организации

- **Кто? Как?**

- (кто и как будет реализовывать план)

# Термин «**организация**»

Упорядочение  
деятельности  
людей



Раскрытие  
структуры  
предприятия

# Организационная структура - это

совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

*Связи* между должностями и структурными подразделениями могут быть:

- либо *вертикальные* (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений,
- либо *горизонтальные* (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся деятельность по реализации проекта складывается из «диагональных» процессов и связей.

Структура организации разрабатывается в зависимости от связей

- **По горизонтали** (разделение носит согласовательный характер, одноуровневые связи)
- **По вертикали** (связи подчинения, носят иерархический характер, наличие нескольких уровней управления)

- **Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, которые полностью отвечают за деятельность организации или ее подразделений.
- **Функциональные связи** имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

# Организационное планирование включает следующие этапы:



1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
2. Установление соотношения полномочий различных должностей (Средством, при помощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.)
3. Определение должностных обязанностей.



Процесс деления организации на  
отдельные блоки, которые могут  
называться отделами,  
отделениями или секторами,  
называется  
**департаментализацией**



**Централизованные организации** – это организации, в которых высшее звено оставляет за собой право принимать большую часть важных решений.

**Децентрализованные организации** – это организации, в которых полномочия распределены в основном между нижестоящими уровнями управления.

# Централизация и децентрализация

---

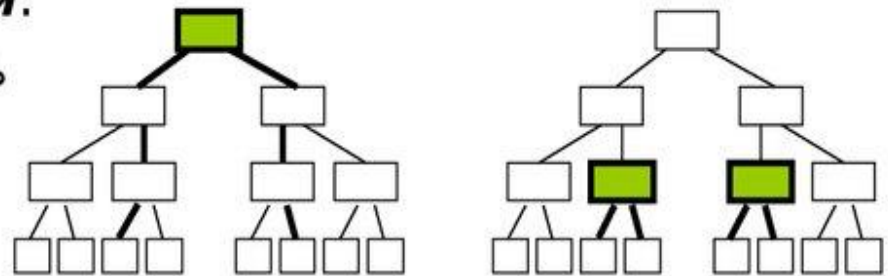
**Централизация:** решения принимаются только на верхних уровнях иерархии

**Децентрализация** - решения принимаются и на нижестоящих уровнях

Отличия централизованного и децентрализованного принятия решений.

## **1. Оперативность принятия решений:**

- при централизации – низкая оперативность из-за протяженных линий коммуникации
- при децентрализации – оперативность выше, т.к. линии коммуникации короче



## **2. Информированность лиц, принимающих решения (ЛПР)**

- при централизации – ЛПР хорошо представляет себе работу всей организации, но плохо информирован о ситуации в низовых подразделениях
- при децентрализации – ЛПР располагает неполной информацией об организации в целом, но хорошо информирован о ситуации в низовых подразделениях

Все многообразие структур делят  
на две большие группы:

- **Бюрократические**  
(административные) структуру;
- **Органические** (адаптивные)  
структуры.

# Организационные структуры управления

Бюрократические: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная

- Методы и средства, функциональные задачи четко определены, регламентированы, взаимодействие происходит в основном по вертикали, управление строится по конечным результатам

Адаптивные (предпринимательские): командная, сетевая, виртуальная, кластерная

- Гибко изменяющиеся, быстро приспособляющиеся к обновляющимся целям, задачам, функциям предприятия и переменам во внешней среде

# Бюрократическая организационная структура



**Макс Вебер**, 1864 – 1920 гг.,  
Германия:

- Начало XX века: Концепция рациональной бюрократии и бюрократической организационной структуры
- Нормативная модель, идеал для организации функционирования фирмы

## **Бюрократические структуры характеризуются:**

- высокой степенью разделения труда,**
- развитой иерархией управления,**
- многочисленными нормами и правилами поведения.**

**Линейная структура** – образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы



## **Преимущества:**

- Единство и четкость распорядительства
- Согласованность действий исполнителей
- Четкая система взаимосвязей
- Простота управления
- Простой контроль
- Личная ответственность руководителя за результаты

## **Недостатки:**

- Низкий уровень специализации линейного руководителя
- Перегрузка менеджеров высшего звена, огромный поток информации, множественность контактов
- Тенденции к волоките при решении вопросов относительно нескольких подразделений
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров
- Сложные коммуникации между исполнителями



**Линейно-штабная структура** – при линейных руководителях создаются штабы для оказания помощи линейному менеджеру



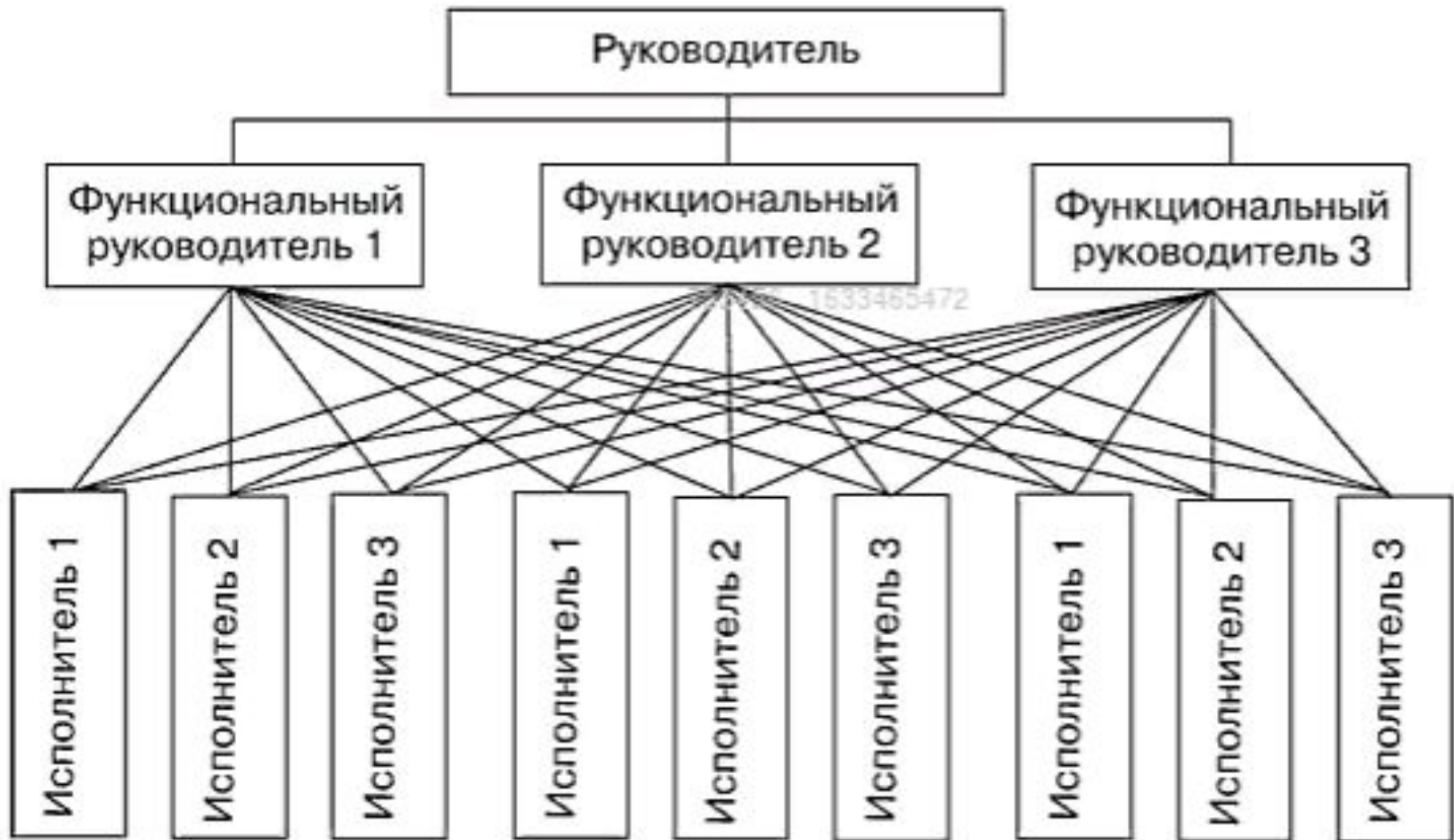
## **Преимущества:**

- Отдельные специалисты отвечают за конкретные функции управления
- Решения принимает непосредственно руководитель предприятия

## **Недостатки:**

- Нет четкой ответственности (те кто готовит решения не участвует в их реализации)
- Увеличивается штат сотрудников
- Возможны конфликты между линейными и функциональными руководителями
- Нечеткость процедур принятия решений

**Функциональная структура** – функции управления разделены и закреплены за отдельными органами управления



## **Преимущества:**

- Штаб высококвалифицированных специалистов – управленцев

## **Недостатки:**

- Длительный процесс принятия решения
- Снижение персональной ответственности за конечный результат
- Отсутствие единства действий между функциональными службами
- Нарушение единоначалия

# Линейно-функциональная структура –

линейные звенья отдают команды,  
функциональные - консультируют



## **Преимущества:**

- Более глубокая подготовка решений и планов вследствие специализации работников
- Соблюдается принцип единоначалия

## **Недостатки:**

- Отсутствие тесного взаимодействия между производственными подразделениями
- Заинтересованность звеньев не в общем результате фирмы а в выполнении своей узкой цели
- Аккумуляция полномочий на высшем уровне

# Организационная структура управления – линейно-функциональная

## Достоинства:

- Повышение эффективности использования работников;
- Упрощение профессиональной подготовки;
- Карьерный рост;
- Тщательная подготовка управленческих решений.

## Недостатки:

- Проблемы во взаимосвязи между структурными подразделениями;
- Замедляется процесс принятия и реализации управленческого решения;
- Структура не обладает гибкостью;
- Излишняя централизация;
- Конкуренция и конфликты.



**Дивизиональная структура** – выделяется автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее отдельный вид продукции



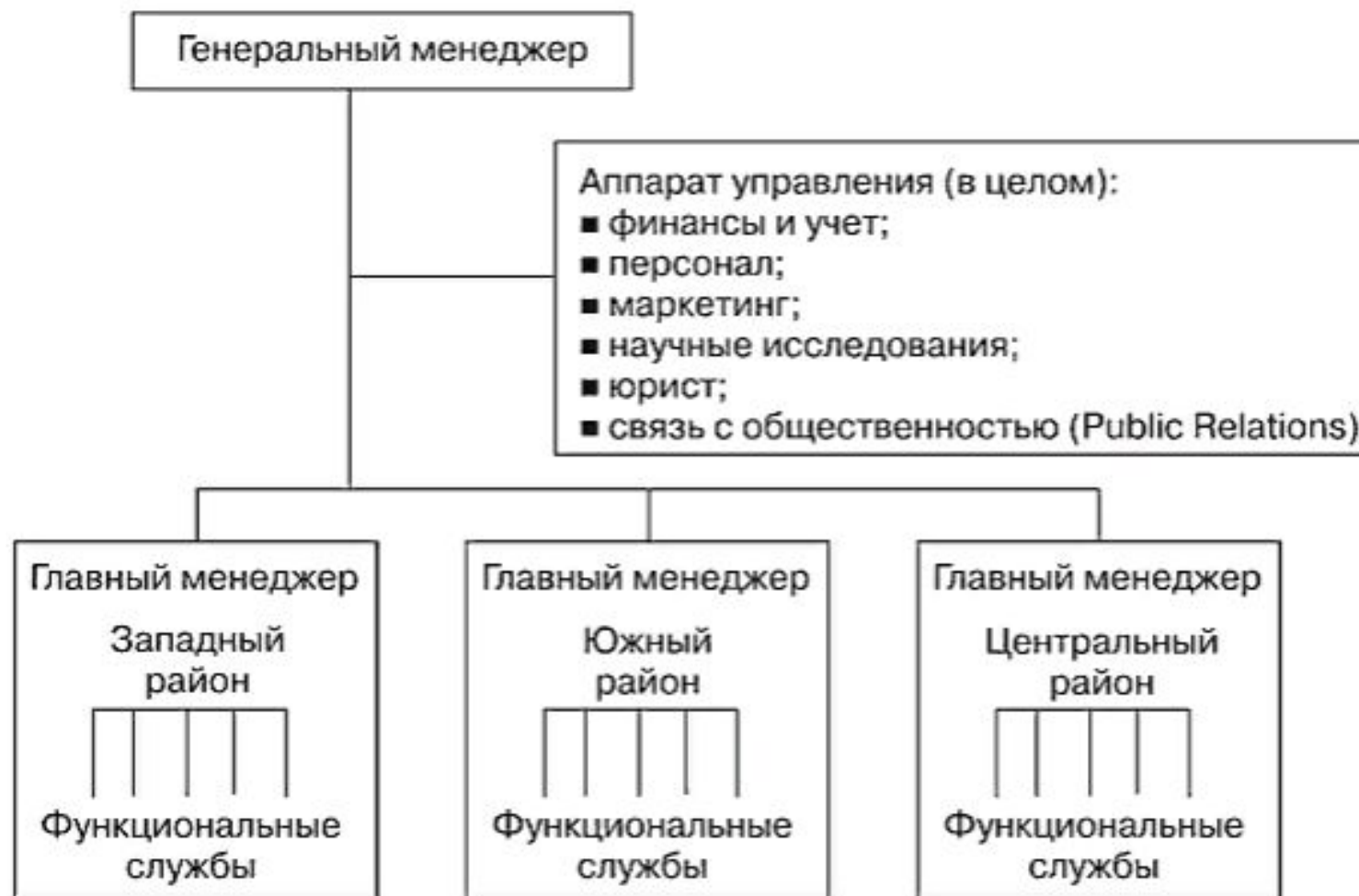


При такой структуре деление организации на блоки происходит:

- По видам товаров и услуг
- Группам покупателей
- Географическим регионам

# Региональная (географическая) структура

используется, если деятельность организации охватывает большие географические территории



## **Преимущества:**

- Позволяет осуществлять тесную связь производства с потребителями что способствует повышению гибкости производства и оперативности в управлении
- Позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды

## **Недостатки:**

- Приводит к дублированию функций управления в каждом отделении
- Сложно проводить единую политику
- Персонал разобщен

# Органические (адаптивные) структуры)

Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособливаясь к изменяющимся условиям (адаптивность).

## *Органический тип структур управления*

- принятие решений на основе обсуждения,
- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений,
- сокращение числа иерархических уровней,
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом,
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину,
- работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции,
- постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

# Проектная организационная структура



## ОСОБЕННОСТИ

- ❑ Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи

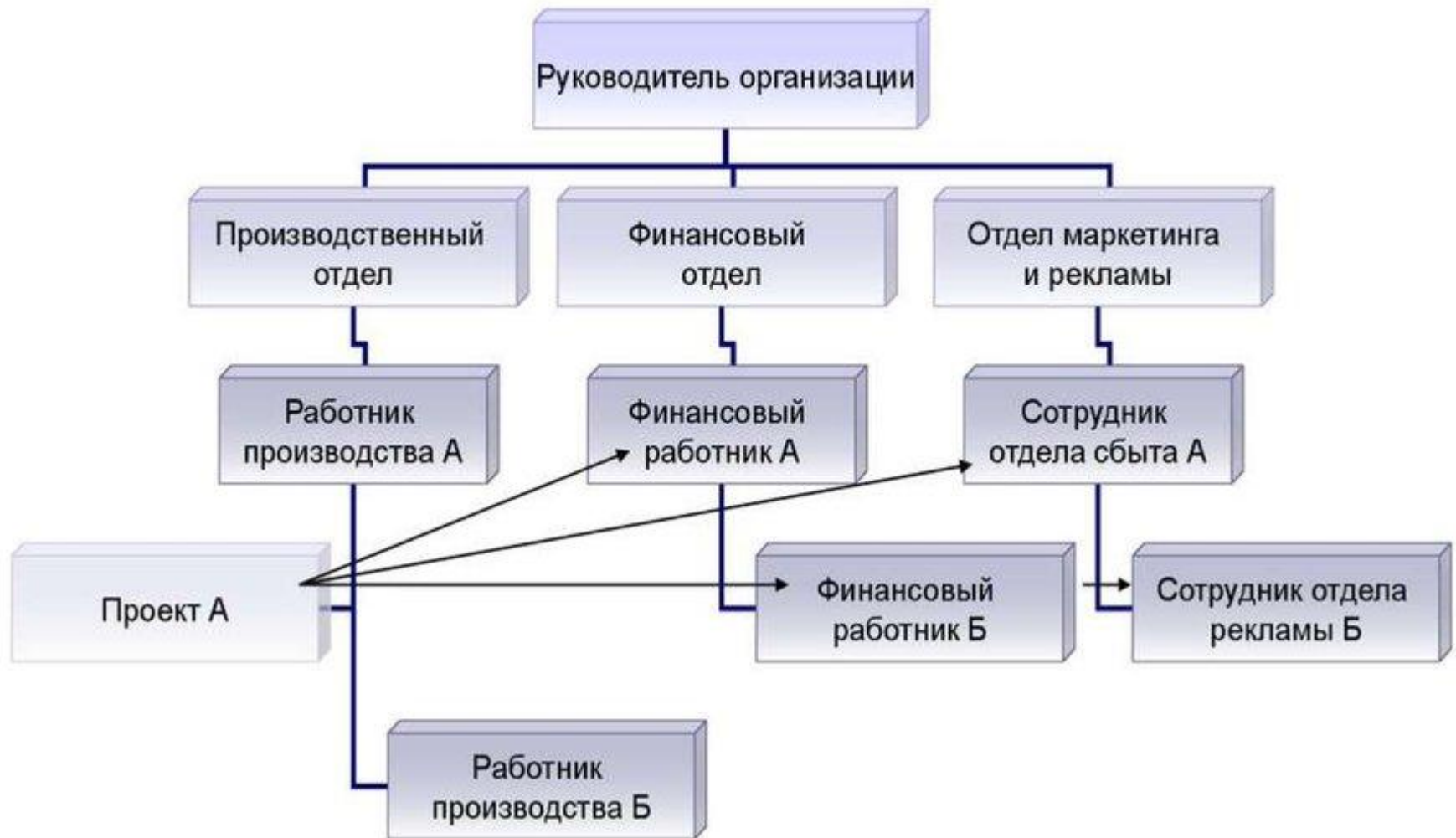
## ПРЕИМУЩЕСТВА

- ❑ Высокая гибкость связей
- ❑ Сокращение численности управленческого персонала
- ❑ Возможность привлечения нужных специалистов (аутсорсинг)

## НЕДОСТАТКИ

- ❑ Сложное взаимодействие между проектами
- ❑ Дробление ресурсов
- ❑ Высокие требования к руководителю проекта
- ❑ Затрудняет процесс развития организации как единого целого.

# АДАПТИВНАЯ (МАТРИЧНАЯ) СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



# Матричная организационная структура

является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для организации функциональной структуры.

*Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей:*

*с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны руководителю проекта.*

*При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы и работники других отделов, которые подчиняются ему временно.*



# Матричная структура управления

д) матричная структура управления



При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы (на пример помощники ГИПа) и работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Матричная структура характерна для проектных организаций.

**Конгломератная организационная структура** предполагает объединение нескольких компаний с различными типами бизнеса (торговые компании, производственные, компании-разработчики, научно-исследовательские и пр.) под общим руководством управляющей компании. При этом организационные структуры отдельных бизнес-единиц могут отличаться друг от друга.



- **Казначевская Г. Б.** Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2021. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке.
- Гл. 5 пп. 5.1

# 3. Полномочия и ответственность



**Для реализации планов необходима организация деятельности, что предполагает:**

- Построение организационной структуры;
- Установление формальных обязанностей, полномочий подразделениям и работникам предприятий

# Ответственность

- это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
- Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.
- *Обратной стороной полномочий выступает ответственность*

**Ответственность** - это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

## Виды ответственности:

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессиональная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная.



Ответственность сопровождает каждое управленческое решение и определенным образом характеризует его качество, статус и роль в процессах менеджмента. Ответственность – фундамент деловой дисциплины и элемент культуры организации.



*Ответственность  
представляет собой  
обязательство выполнять  
имеющиеся задачи и  
отвечать за их  
удовлетворительное  
разрешение*





# Полномочия

- представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения
- Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему

# Виды полномочий

Полномочия



линейные

аппаратные  
(штабные)

# Линейные полномочия

- Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным
- Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления
- При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией

# Линейные полномочия

- Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости
- Согласно **принципу единоначалия** работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним
- **Норма управляемости** — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю

# Норма управляемости

Обычная **норма управляемости** колеблется от **трех до семи** непосредственно подчиненных **руководителю исполнителей**.



# Штабные полномочия

- Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера
- **Рекомендательные** полномочия заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкопрофессиональный вопрос

# Штабные полномочия

- **Координационные** полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений
- **Контрольно-отчетные** полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с полученными выводами в соответствующие органы



# ПРИНЦИП ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ



# Делегирование полномочий



Существенный вопрос для менеджмента: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия.

# Делегирование полномочий



Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать **делегирование** - передача полномочий подчиненным. Начальник должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

# Теодор Рузвельт:

Лучший руководитель тот, у которого хватает **разума** подобрать **хороших людей** для выполнения задуманного дела, и хватает **сдержанности** не вмешиваться в их работу, пока они этим делом занимаются.



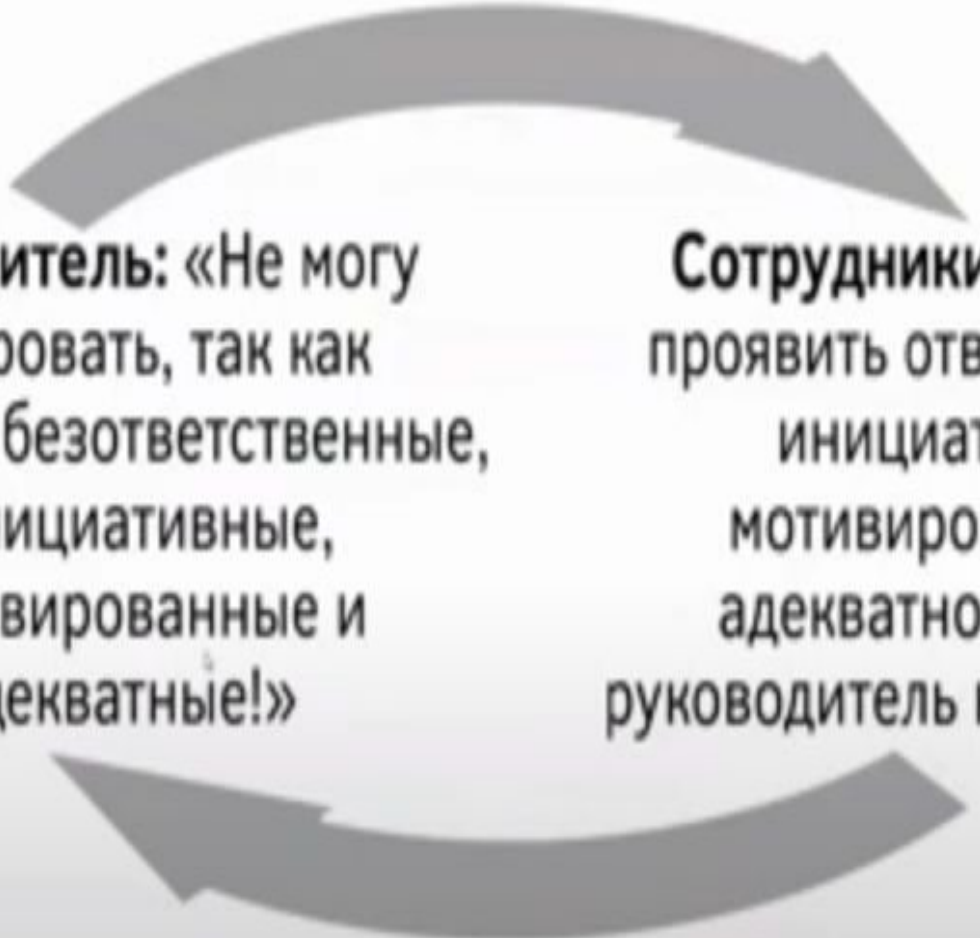
# Делегирование

- представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия
- **Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам

# Делегируются следующие виды работ:

- рутинная работа
- специализированная деятельность
- частные и малозначимые вопросы
- подготовительная работа
- **Долг первого лица в фирме** — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции

# Заколдованный круг делегирования



Руководитель: «Не могу делегировать, так как сотрудники безответственные, безынициативные, немотивированные и неадекватные!»

Сотрудники: «Не можем проявить ответственность, инициативность, мотивированность и адекватность, так как руководитель не делегирует!»

Вы многое теряете, если  
не используете  
СПОСОБНОСТИ СВОИХ  
СОТРУДНИКОВ !



**ОНИ ПРИ ЭТОМ ТАКЖЕ ТЕРЯЮТ МНОГОЕ**

**Важность принципа делегирования полномочий** подтверждает справедливость известной формулы: "Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека".

## Делегирование полномочий

Как насчёт делегирования полномочий?





# Не подлежат

## делегированию:

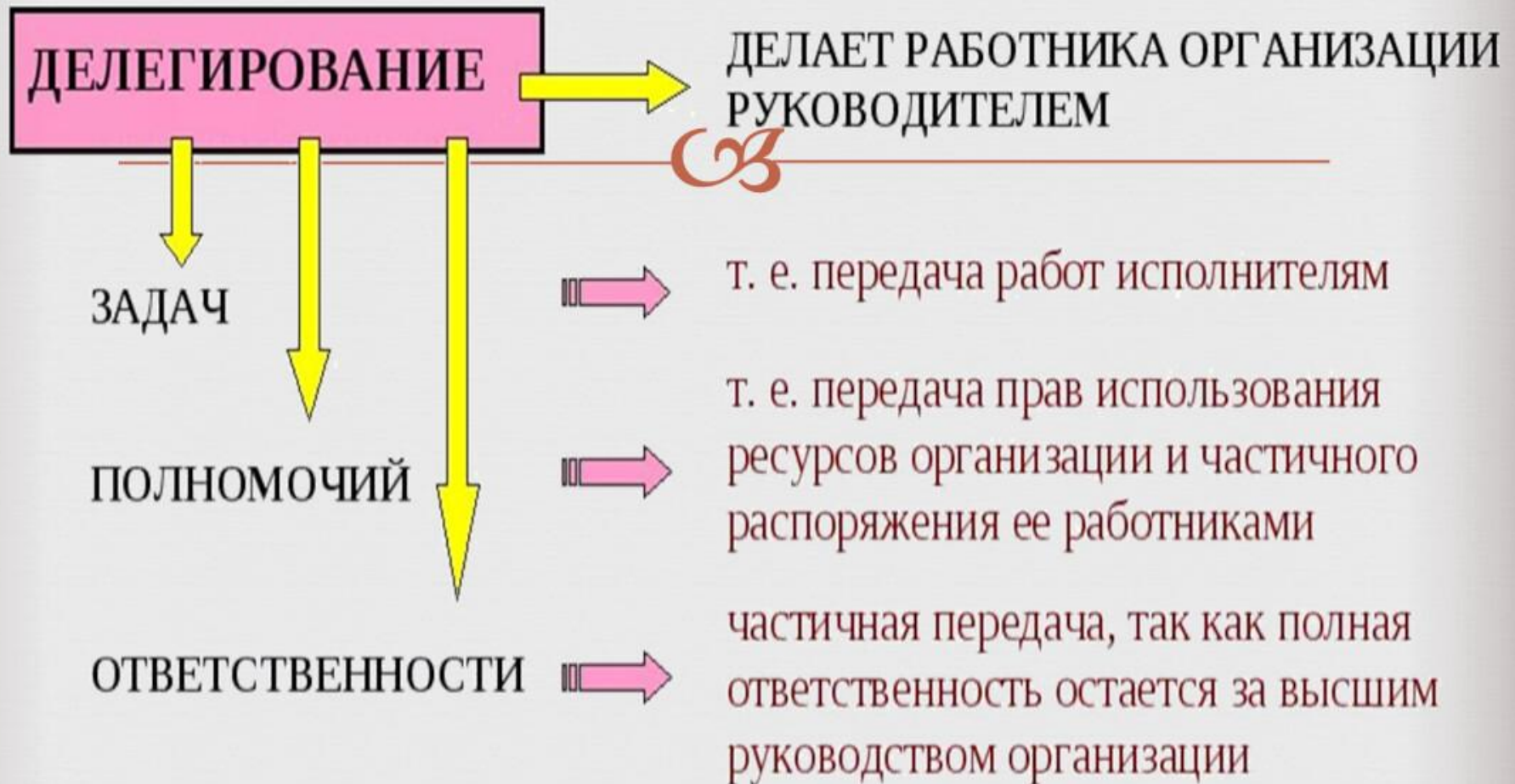
- установление целей
- принятие решений
- выработка политики организации
- руководство сотрудниками и их мотивация
- задачи высокой степени риска
- необычные и исключительные дела
- задачи строго доверительного характера
- **При делегировании** полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий

# Преимущества делегирования полномочий

- + возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя
- + сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия
- + это лучший способ мотивации творческих и активных работников
- + это лучший способ обучения
- + это способ профессиональной карьеры

**Делегирование полномочий – это передача руководителем некоторого задания подчиненному, которое тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и квалификации.**

# Структура и цели делегирования



# Делегирование



**Делегирование** - это передача задач и полномочий подчиненному, с принятием им ответственности, без снятия ответственности с руководителя.

Что нужно делегировать?

- Текущие дела
- Сбор информации
- Будущие обязанности
- Дела занимающие, много времени

Что не нужно делегировать?

- Долговременное планирование
- Оценку деятельности, дисциплины, взыскания
- Конфиденциальные вопросы
- Задания, выходящие за рамки опыта и знаний
- Личные поручения



# УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

1. Четкие инструкции
2. Четкие цели
3. Четкие сроки и формы результатов
4. Четкий контроль

# СНИЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1. Плохое объяснение
2. Неумение контролировать
3. Боязнь уронить свой авторитет
4. Недоверие
5. Умаление роли подчиненного
6. Консерватизм мышления
7. Неразбериха в вопросах организации и подписей

# ВАЖНО!

Делегировав полномочия сотруднику, необходимо подчеркивать и поддерживать его авторитет в коллективе!





# Причины снижения эффективности делегирования

## Руководитель

- Убежденность, что "я это сделаю лучше"
- Отсутствие способности руководить.
- Отсутствие доверия к подчиненным.
- Боязнь риска
- Сложные связи с подчиненными

## Подчиненный

- Нежелание самостоятельно решать проблемы, предпочтительнее действовать по прямому указанию руководства
- Опасность критики со стороны руководства и коллег
- Отсутствие необходимых ресурсов, в том числе информации
- Перегруженность работой
- Неуверенность в своих силах
- Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## 1. Определение объекта делегирования



Как и в любой сфере деятельности, здесь, нужно вспомнить правило «Перед переходом к активным действиям, необходимо понять, куда они направлены». Иными словами, вы должны понять, что именно хотите поручить своему персоналу.

Лучше записать поставленные задачи. Каждая из них, как и все в целом, должны быть направлены на одну определенную цель. Итог работы должен представляться вами лучше, нежели сотрудником.

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

### **Пример делегирования полномочий в компании:**

В рекламном агентстве, занимающемся, как производством наружной рекламы, так и оказанием услуг в сфере PR и маркетинга, руководитель решил распределить часть своих обязанностей. Он хорошо справляется с постановкой задач и принятием важных решений. Ему удается мотивировать своих подчиненных и вести контроль работы компании. Но на этом ему хотелось бы остановиться, так как, в буквальном смысле, жить на работе, либо принимать антидепрессанты у него нет ни малейшего желания.

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

Руководитель решил доверить сотрудникам выполнение следующих дел:

- Осуществление звонков (клиентам, партнерам, поставщикам)
- Решение вопросов касательно бюджета, финансирования и предложений по проектам компании
- Выполнение специализированных задач (к примеру, разработка сайта или наброски рекламных изображений)
- Подготовку к рабочему процессу

Вышеперечисленные дела имеют немалую степень важности, но с ними вполне способны справиться и сотрудники. Тем самым, облегчить жизнь руководителю.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА



Стоит помнить, что каждый сотрудник имеет свой тип личности, обладает определенными навыками в той, или иной степени. Нельзя поручить работу с клиентами человеку, чьей главной задачей является изготовление макетов. И, тем более, не целесообразно поручать разработку сайта сотруднику, специализирующемуся в подписании договоров.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

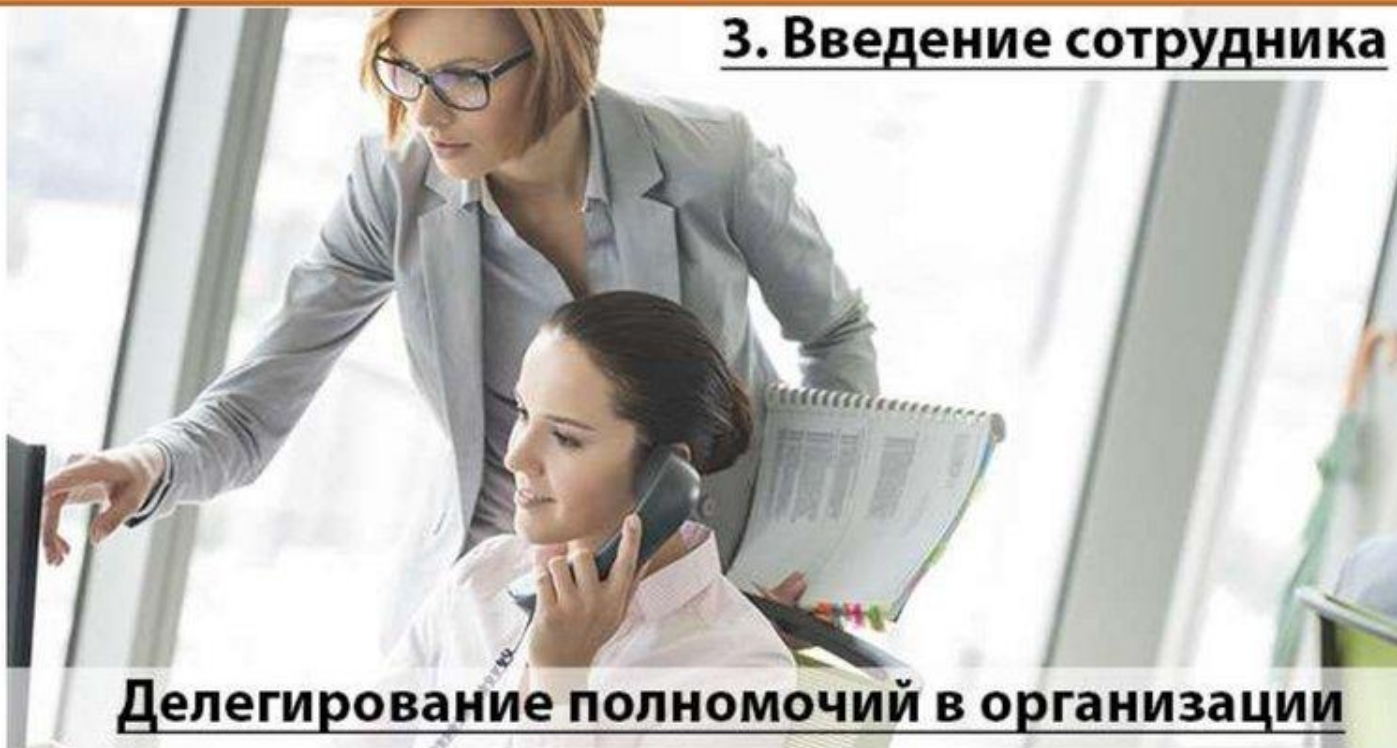
Делегирование обязанностей в компании должно осуществляться с учетом:

- Определения личности (способен ли человек справиться с поставленной задачей)
- Занятость сотрудника, кому хочется направить определенное поручение (хватит ли у него времени справляться со своей основной задачей и второстепенной одновременно)
- Навыки подчиненного (сможет ли он справиться с порученным делом так, как это следует сделать)

Допустим, что подходящая кандидатура определена. Не стоит сразу доверять такому человеку полный объем работы. Необходимо удостовериться в его возможностях на практике. Для этого достаточно поручить сотруднику пробную задачу. Дайте ему одно небольшое поручение, и понаблюдайте за тем, как он с ним справляется. Если все хорошо, то можно доверить ему дело посерьезнее. Таким образом, постепенно, вовлеките его в процесс выполнения данной обязанности.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## 3. Введение сотрудника



### Делегирование полномочий в организации

Руководителю необходимо объяснить подчиненному всю важность порученного дела. Подчиненный должен ощущать значимым, что именно ему начальство доверило такую задачу. Необходимо заранее обговорить с ним процесс выполнения, сроки и контрольные точки поставленной задачи.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА



Задача каждого руководителя, при делегировании-личный контроль. Необходимо интересоваться, возникают ли непонятные моменты, нуждается ли в чем-нибудь сотрудник в процессе работы.



# Централизация и децентрализация управления



- С понятием делегирования полномочий неразрывно связаны и такие понятия, как "централизация - децентрализация".
- **Централизация** - условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.
- **Децентрализация** — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Почему руководитель иногда не желает делегировать полномочия?
3. Какие положительные эффекты дает делегирование?
4. Что может снизить эффективность делегирования?

# ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

## № 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:

.....

# ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

## № 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Вы говорите:

.....

# ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

## № 3

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения. Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи. Что Вы ответите на месте подчиненного?

.....

- **Казначевская Г. Б. Менеджмент :** учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2021. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке.
- **Глава 5 пп. 5.3-5.4**



Как  
найти  
ПРАВИЛЬНУЮ  
мотивацию



# Мотивация деятельности





# ***Основные понятия***

- ***Мотивация*** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.
- ***Потребности*** – это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.

# МОТИВ –

побуждение к  
определенным  
действиям



# **Основные понятия**

- **Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.
- **Стимулы** – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ

это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

## ВИДЫ СТИМУЛОВ

### МАТЕРИАЛЬНЫЕ

денежные  
(зарботная плата, премии и т.д. ) и  
неденежные  
(путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.)

### НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ

социальные  
(престижность труда, возможность профессионального и служебного роста),  
моральные  
(уважение со стороны окружающих, награды) и  
творческие  
(возможность самосовершенствования и самореализации).

# **Основные понятия**

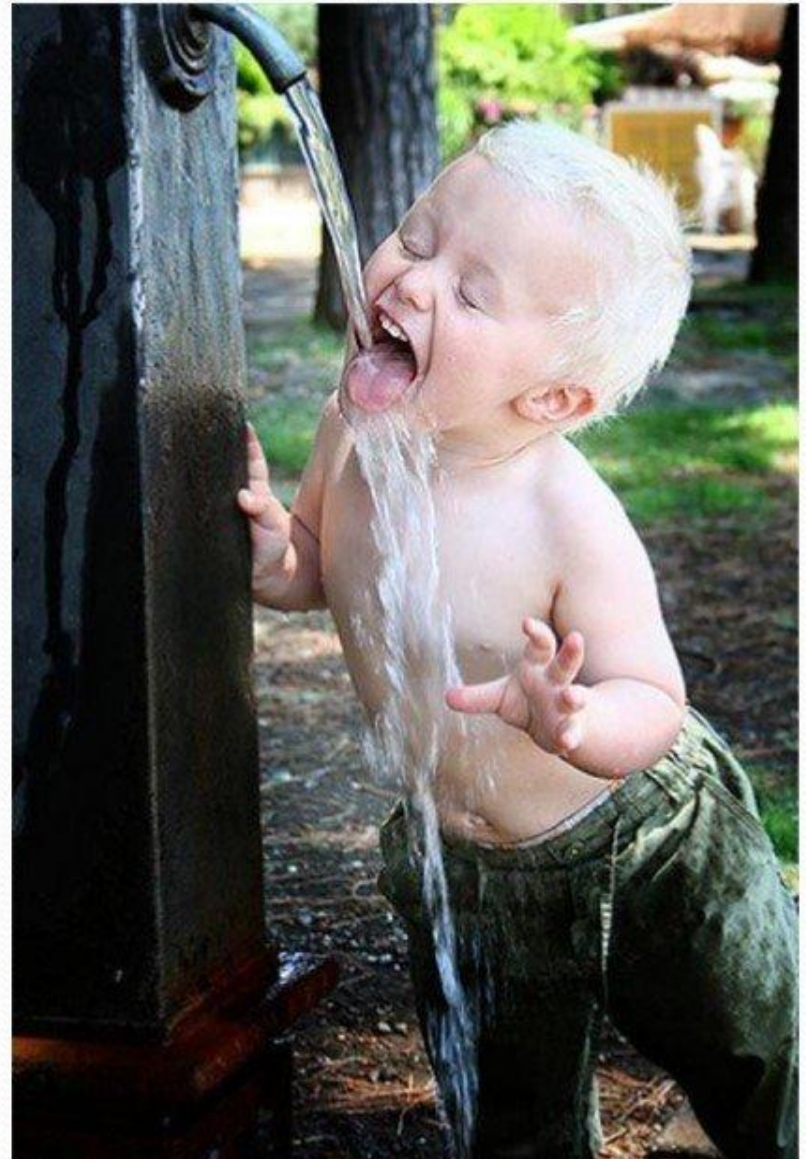
- **Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.
- **Стимулы** – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

- Наиболее простое определение мотива: «**Мотив** – это опредмеченная потребность» Мотив часто путают с потребностью и целью. Однако, **потребность** – это неосознаваемое желание устранить дискомфорт, а **цель** – результат сознательного целеполагания



Например:

- утолить жажду - это потребность,
- желание утолить жажду - это мотив,
- бутылка с водой, к которой человек тянется - это цель.





# Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

## Мотив

внутреннее  
побуждение

## Стимул

внешнее  
побуждение

## Цель

желаемый  
результат

## Потребность

нужда в чем-  
либо

## Вознаграждение

что человек считает  
ценным

## Ценности

набор стандартов и  
критериев человека

## Ценностные ориентации

устойчивое отношение к  
материальным и  
духовным благам и  
ценностям



# Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

## Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

## Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем



## Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения

## Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание )
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой)

## Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия.



## Метод наказаний

### Правила наложения взысканий

- осторожность при взыскании;
- соответствие тяжести проступка;
- индивидуальность взыскания;
- последовательности взысканий;
- сочетание взысканий с убеждением;
- адекватный результат;
- частые наказания не эффективны;
- своевременность;
- не оскорблять чувство достоинства;
- используйте наказание если другие средства воздействия не привели к желаемым результатам

Наказание не должно внушать больше отвращения, чем проступок.

Карл Маркс



# Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

Мотивирование  
(внутреннее)



Стимулирование  
(внешнее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм



Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников, обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.

# Стимул и стимулирование

**Стимул -**  
(лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) - внешнее побуждение к действию, опосредованное психикой человека и отвечает его **мотивам**

стимулирующий импульс

стимул



мотив деятельности

сознание работника

## **Стимулировать поведение**

создавать такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают их действовать определенным образом



## **Стимулирование**

процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения трудовой активности

# Модели мотивации

# Традиционные методы: метод «кну́та и пряника»

Заключался в побуждении либо под угрозой наказания, либо с использованием поощрения, либо комбинацией этих двух методов (система простейших экономических и административных стимулов и санкций).

Используется:

- при авторитарном стиле руководства
- на должностях младшего обслуживающего персонала, чей доход в основном зависит от объема выполненной работы
- в критических для фирмы ситуациях.





# Уравнительные методы



- Работают, если персонал ценит стабильность, не амбициозен, не любят ответственности.
- Подходит для рутинной нетворческой низкооплачиваемой работы.

# Усиливаются характеристики

- 1. Усилия сотрудника
- 2. Старания сотрудника
- 3. Настойчивость сотрудника
- 4. Добросовестность сотрудника
- 5. Направленность сотрудника

## **2 типа мотивации**

- **1. Определение имеющихся мотивов, которые могут побудить сотрудника выполнить задание, и способа вызовов ЭТИХ МОТИВОВ**
- **2. Формирование новой определенной мотивационной структуры человека (усиление нужных мотивов и ослабление ненужных мотивов)**

# **Факторы усложняющие планирование и реализацию мотивирования:**

- 1. Неочевидность мотивов
- 2. Изменчивость мотивационного процесса
- 3. Разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей

# Причины, которые не побуждают сотрудника к эффективной работе:

- 1. Чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя
- 2. Отсутствие организационной и психологической поддержки
- 3. Недостаток необходимой информации
- 4. Отсутствие обратной связи о результатах своего труда
- 5. Неэффективное решение руководителем служебных проблем работника
- 6. Некорректность оценки подчиненного руководителем

# **Общие принципы работы, которая является мощным**

## **мотивационным фактором:**

- 1. Целостность результатов работы
- 2. Важность работы для конкретного работника
- 3. Автономия работы (свобода и независимость сотрудника)
- 4. Обратная связь о качестве работы
- 5. Справедливое вознаграждение

# ? Препятствия на пути к формированию мотивации у работников

"Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу";

"Мы всегда действовали таким образом";

"Наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем";

"В моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано";

"Я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили".

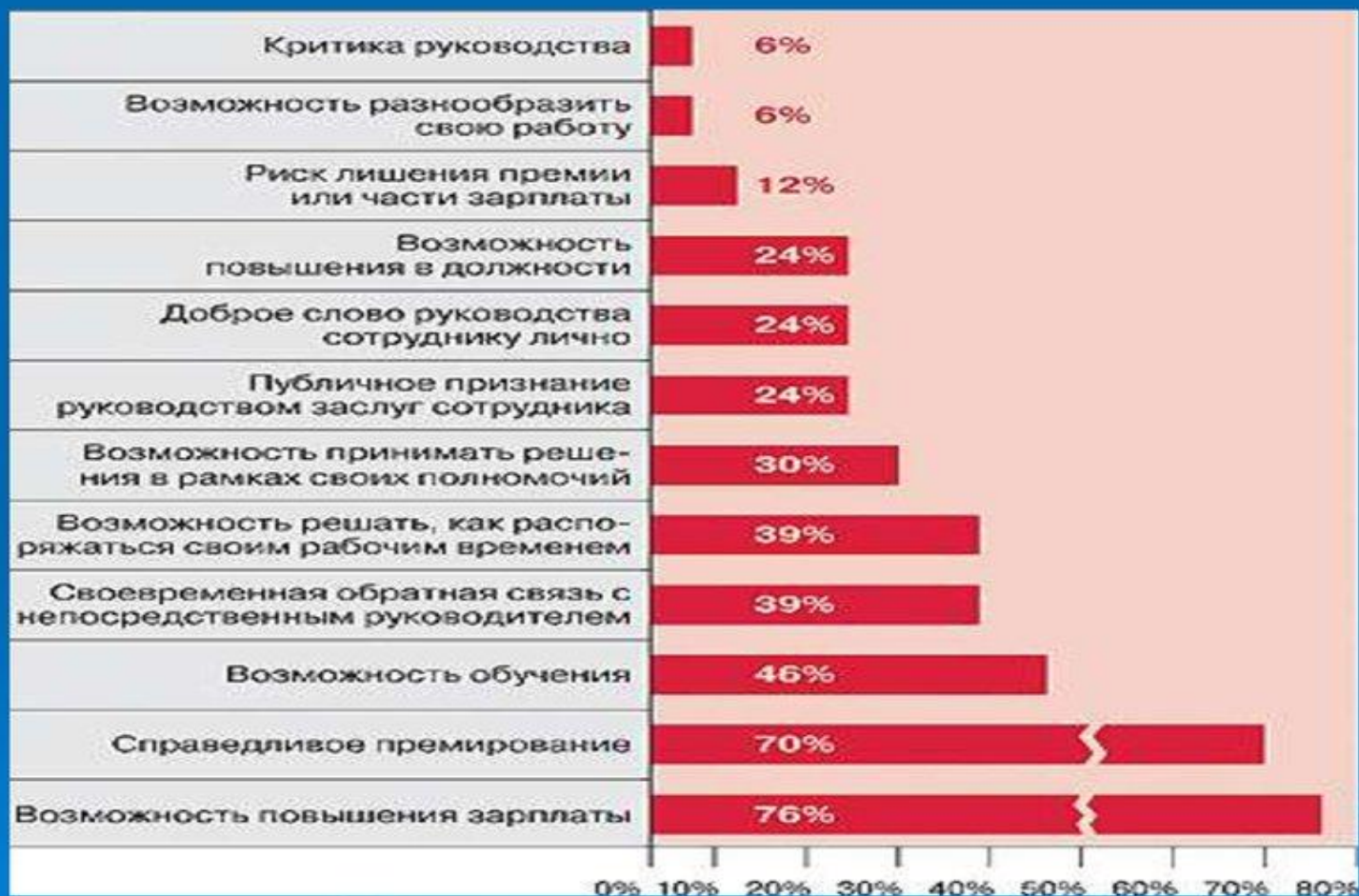
# Анализ демотивирующих факторов в российских компаниях



«Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?»



## Эффективность различных мотиваторов в российских компаниях



«Что для вас самое важное в работе?»

# Мотивы людей к деятельности

спортсмен

- стремление достичь высоких результатов
- достижение успеха
- самоутверждение

ученый

- самореализация
- познавательный интерес
- материальные мотивы
- социальные мотивы

менеджер

- стремление к власти
- самоутверждение
- материальные мотивы

# В чем суть мотивации?

*Мотивация должна помочь работникам:*

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.

# Эффективная система МОТИВАЦИИ

- позволяет повысить производительность труда
- увеличивает конкурентоспособность компании на рынке труда
- позволяет привлечь квалифицированных работников и снизить текучесть кадров
- повышает лояльность персонала к компании

# Нематериальные методы МОТИВАЦИИ



## Организационные

- Участие работников в делах организации
- Программы развития и карьерный рост
- Обогащение содержания труда
- Создание благоприятных условий для работы
- Делегирование полномочий
- Разработка принципов корпоративной культуры

Цель - повысить заинтересованность в работе

## Социально- психологические

- Гласное признание заслуг работников
- Поздравления с успехами и юбилеями
- Фотография на доску почета, буклеты и т.д.
- Уважение, доверие, одобрение и поддержка
- Отрицательное подкрепление (порицание)
- Посещение руководителями рабочих мест лучших сотрудников



# Виды нематериальных стимулов

Нематериальные стимулы  
(неденежное вознаграждение)

Официальное  
признание  
заслуг

Участие в  
управлении

Оргкультура

Психологический  
климат

Изменение  
статуса  
работника

Возможности  
для  
творчества

Стиль  
управления

Улучшение  
условий труда



# Нематериальные мотиваторы

*не требуют инвестиций компании, но оказывают огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:*

- признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;
- поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр.

*Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры:*

- организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;
- витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;
- присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании», «Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

# Материальные методы мотивации

Скидки на  
товары  
компании

Оплата  
труда

Материальная  
помощь

Премии  
и бонусы

Обеспечивают  
базовые  
потребности и  
оценку вклада  
работника

Льготы и  
соцпакет

Бытовые  
услуги

Надбавка к  
окладу

Оплата лечения,  
отдыха,  
обучения

Процент



### *Задание*

5 мин.- подготовка, затем обсуждение. В группах от 2 до 4 человек:

**Смоделируйте ситуацию где присутствует максимальная мотивация, есть выраженная потребность, цель, мотив, но нет возможностей реализации мотивации. Что делать в этой ситуации?**



# ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ № 1

---

**Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным:**

**Первый:** «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения»

**Второй:** «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

**КАКАЯ ПОЗИЦИЯ ВЕРНАЯ ?**

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ № 2**

---

**Один из Ваших сотрудников говорит Вам:  
«Что же касается снижения моих  
результатов работы, о котором Вы мне  
сейчас говорите, то Вы всегда чем-то в  
отношении меня недовольны. К чему же мне  
тогда стараться?»**

**ВЫ ГОВОРИТЕ:**

---

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ № 3**

---

**Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор Вы не раз говорили с ним об этом. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с Вами.**

**ВЫ ГОВОРИТЕ:**

---

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ № 4**

---

**Вы проводите обсуждение итогов года с Вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивны. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.**

**ВЫ ГОВОРИТЕ:**

---

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ

- ✓ Теория иерархии потребностей (А. Маслоу)
- ✓ Теория двух факторов (Фредерик Герцберг)
- ✓ Теория приобретенных потребностей (Дэвид МакКлелланд)
- ✓ Теория мотивации (Клейтон Альдерфер)

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ

- ✓ Теория постановки целей (Эдвин Лок)
- ✓ Теория ожидания (Виктор Врум)
- ✓ Теория справедливости (равенства) (Стейси Адамс)
- ✓ Теория Портера-Лоулера
- ✓ Теория партисипативного управления



# Теория иерархии потребностей (Абрахам Маслоу)

1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности
2. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу
3. Люди стремятся удовлетворить свои потребности в определенной последовательности
4. Удовлетворенная потребность не мотивирует людей



# Теория иерархии потребностей (Абрахам Маслоу)

1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности
2. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу
3. Люди стремятся удовлетворить свои потребности в определенной последовательности
4. Удовлетворенная потребность не мотивирует людей





В системе потребностей Маслоу по мере удовлетворения текущих потребностей в процессе деятельности индивидов возникают новые потребности более высокого уровня. Ведущая потребность формируется по факту относительно полного удовлетворения совокупности предыдущих потребностей у личности.



# ***Недостатки концепции Маслоу***

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- Предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- Утверждение, что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

# *Теория Альдерфера*

Альдерфер, как и  
Маслоу,  
рассматривает  
потребности в  
иерархии, но считает  
**ВОЗМОЖНЫМ**  
**переход** от одного  
уровня к другому **В**  
**любом**  
**направлении.**



# **Теория Альдерфера (группы потребностей)**

- 1. Потребности существования** - относятся физиологические потребности и потребности в безопасности
- 2. Потребности связи** - отражают социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчинённых или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть её частью;
- 3. Потребности роста** - потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и личностно расти.

# Теория потребностей (К. Альдерфер)

Люди в своих мотивациях  
опираются на три вида  
потребностей:

- потребности существования
- потребности связи
- потребности роста



Альдерфер

Маслоу

Потребность существовать

Физиологические потребности

Потребность общаться  
с другими

Потребность социального типа

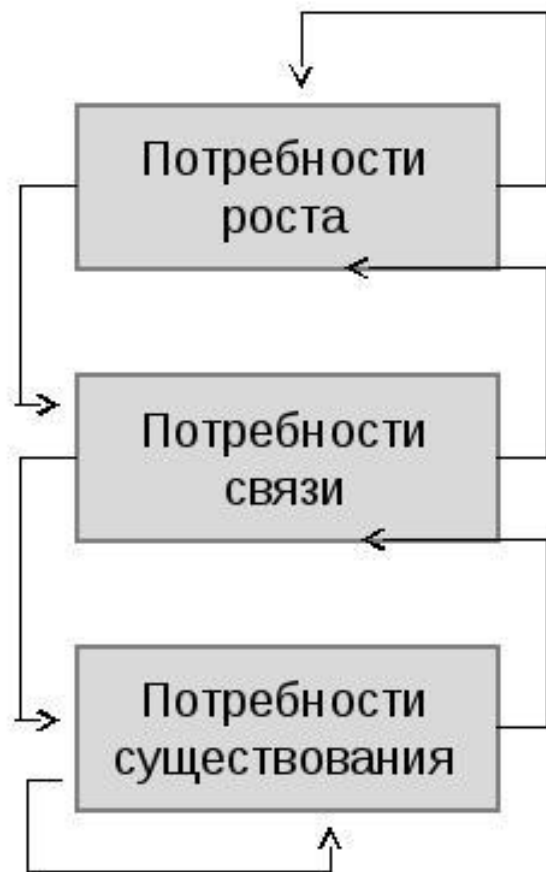
Потребность роста

Потребность в  
самореализации, в  
уважении

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате определил следующие семь принципов:

- 1) Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
- 2) Чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E).
- 3) Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
- 4) Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
- 5) Чем менее удовлетворены потребности личностного роста и самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
- 6) Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
- 7) Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личностном росте, тем сильнее она становится.

В теории Альдерфера - восходящее движение по ступеням потребностей называется **удовлетворением потребностей**, а **нисходящее** движение определяется как процесс фрустрации, т.е. **неудачей человека** в своём стремлении **удовлетворить потребность**.



- **Процесс удовлетворения потребностей** – это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** – это поражение в стремлении удовлетворить потребность.



# Теория двух факторов (Ф. Герцберг)

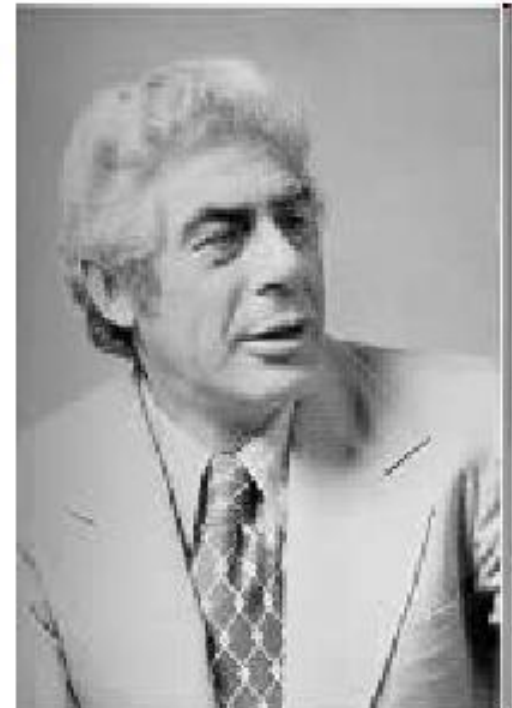
## ПОТРЕБНОСТИ

### 1. «Гигиеническая» группа

- отношения с коллегами, начальством и подчинёнными;
- нравственный климат в организации;
- вознаграждение;
- физические условия труда;
- стабильность рабочего места.

### 2. «Мотивационная» группа

- достижение целей;
- признание;
- интересное содержание труда;
- возможности личной самореализации.



# **Шкалы для оценки степени удовлетворения потребностей**

1. «Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность – не демотивирует).
2. «Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (неудовлетворенность «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность – полностью не активизирует ее).

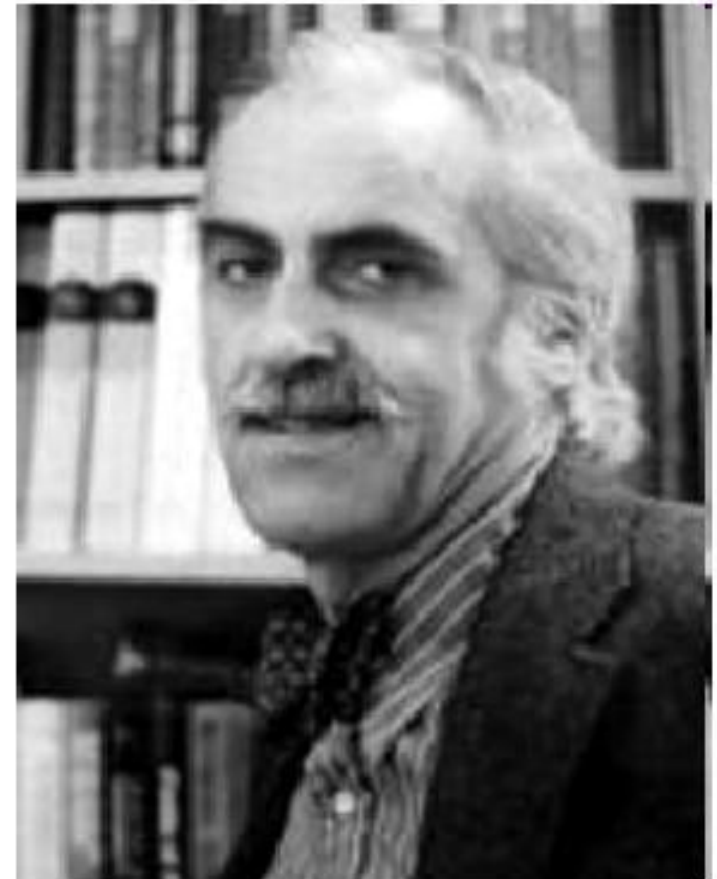
Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не должны делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены.



И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

# Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд)

1. Потребность власти
2. Потребность успеха
3. Потребность в причастности



- **потребность во власти** (административной, авторитета, таланта и т. п.) - стремление контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия;
- **потребность успеха (достижений)** - стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;
- **потребность причастности (соучастия)** - стремление к дружеским отношениям с окружающими, получение от них поддержки.

МакКлелланд утверждал, что общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост.

Данные показывают, что люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, кто слабо верит в достижение.

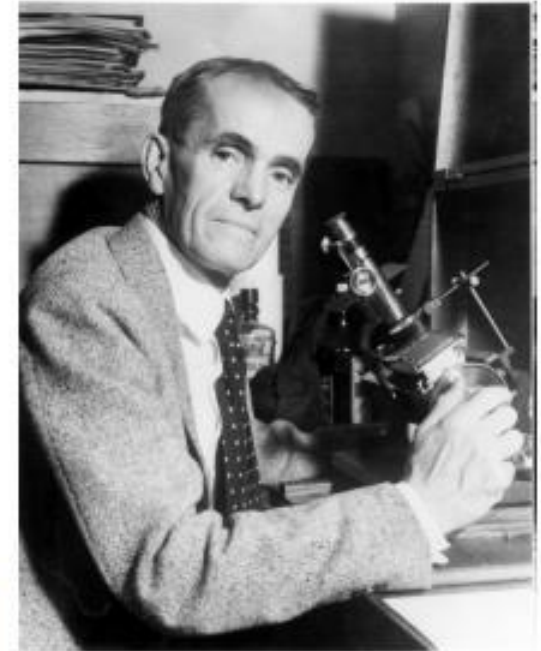
Такие люди проявляют большую энергию, трудоспособность, активный и творческий подход.

И, наконец, эти люди получают больше удовлетворения от сознания того, что они удачливы, чем от публичного признания и похвалы.



# Теория справедливости (С. Адамс)

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу



*Затраты индивидуальных усилий*

*Затраты усилий других лиц*

=

*Индивидуальное вознаграждение*

*Вознаграждение других лиц*

# Теория справедливости

*Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу*







Когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно



Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее

**Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда**

# Теория постановки целей

(1966 г. Эдвин Лок)

Ориентирует на использование мотивирующей роли целей деятельности при условии их совпадения с целью организации



Удовлетворение потребностей определяется соотношением:

$$\frac{\text{Личные цели}}{\text{Личные результаты}} = \frac{\text{Цели организации}}{\text{Результаты организации}}$$

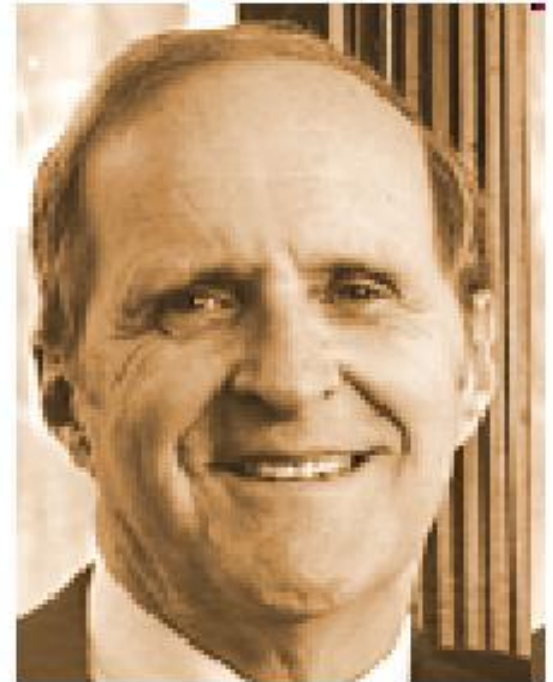


Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу.

Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации

## Теория ожидания (В. Врум)

Мотивационная **теория ожиданий** рассматривает три типа ожиданий индивида, влияющих на эффективность его деятельности:



### **первый тип ожиданий :**

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

### **второй тип ожиданий:**

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

### **третий тип ожиданий:**

Ожидаемая ценность вознаграждения

ЗАТРАТЫ ТРУДА



РЕЗУЛЬТАТЫ

РЕЗУЛЬТАТЫ



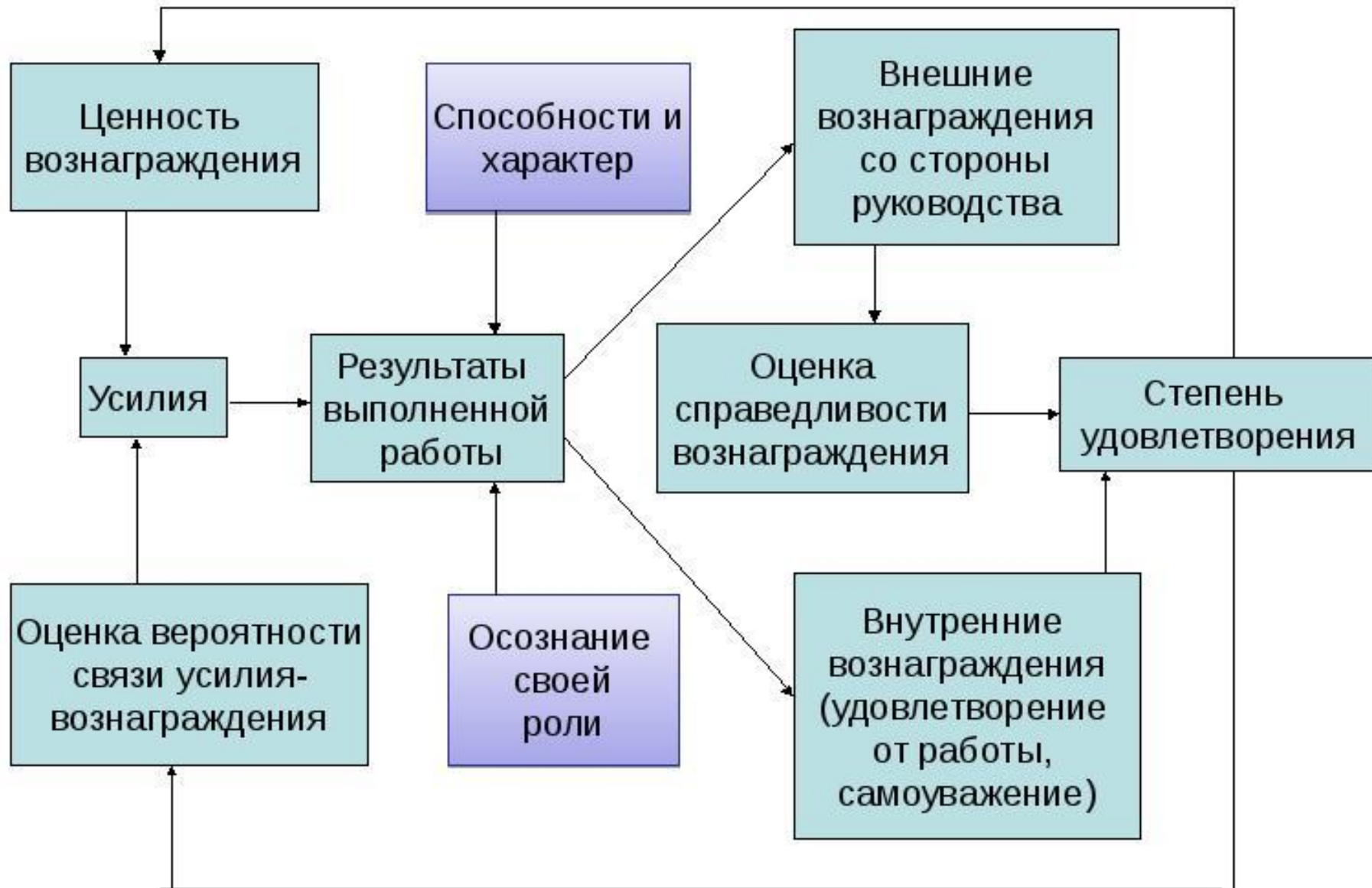
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ



УДОВЛЕТВОРЕНИЕ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

# Модель мотивации Портера—Лоулера



# Теория партисипативного управления



**Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.**



## Основные принципы философии партисипативного управления :

- Главная ценность любой организации - не материальные, не финансовые, а человеческие ресурсы
- Современный эффективный менеджмент основан на концепции "коллективного" труда
- Нужна перестройка всей системы и авторитарного, командного стиля управления
- Через группы реализуется принцип вовлечения работников в управление
- Участие работников в распределении дополнительных доходов, полученных за счет их вовлечения в повышение эффективности производства
- Изменения - необходимый элемент развития.



Менеджер



Методы  
стимулирования

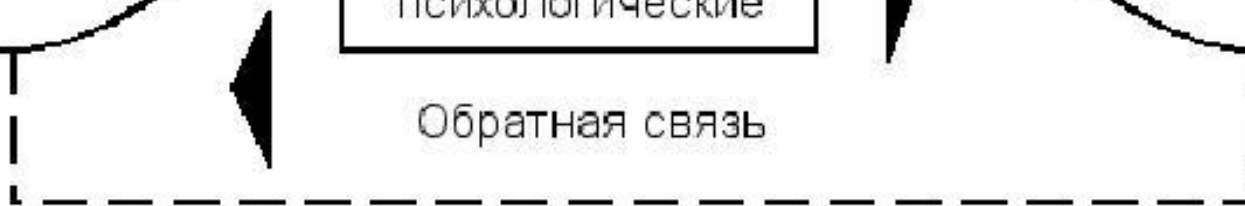
Финансово-экономические
Административно-правовые
Социально-психологические



Работник



Обратная связь



*Заинтересованный в росте результативности своих подчиненных, руководитель должен заботиться не только об удовлетворении имеющихся у них потребностей, но и о развитии этих потребностей.*

**Тест определения потребностей.**

1. Я хочу добиваться признания и уважения.
2. Я хочу иметь теплые отношения с людьми.
3. Я хочу обеспечить себе будущее.
4. Я хочу зарабатывать на жизнь.
5. Я хочу иметь хороших собеседников.
6. Я хочу упрочить свое положение.
7. Я хочу развить свои силы и способности.
8. Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.
9. Я хочу повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Я хочу избегать неприятностей.
11. Я хочу стремиться к новому и неизведанному.
12. Я хочу обеспечить себе влиятельное положение.
13. Я хочу покупать хорошие вещи.
14. Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Я хочу быть понятым другими.

## **5 результирующих шкал:**

- 1 - удовлетворенность материальным положением (4, 8, 13);
- 2 - удовлетворенность потребности в стабильности положения (3, 6, 10);
- 3 - удовлетворенность в межличностных отношениях (2, 5, 15);
- 4 - удовлетворенности потребности в уважении (1, 9, 12);
- 5 - удовлетворенности потребности в самореализации (7, 11, 14).

# *Система мотивации*

Система мотивации реализует три основные функции:

## **1. Планирование мотивации:**

- выявление актуальных потребностей;
- установление иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- анализ взаимосвязи между потребностями и планирование стратегии и целей мотивации;
- выбор конкретного способа мотивации.



## 2. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

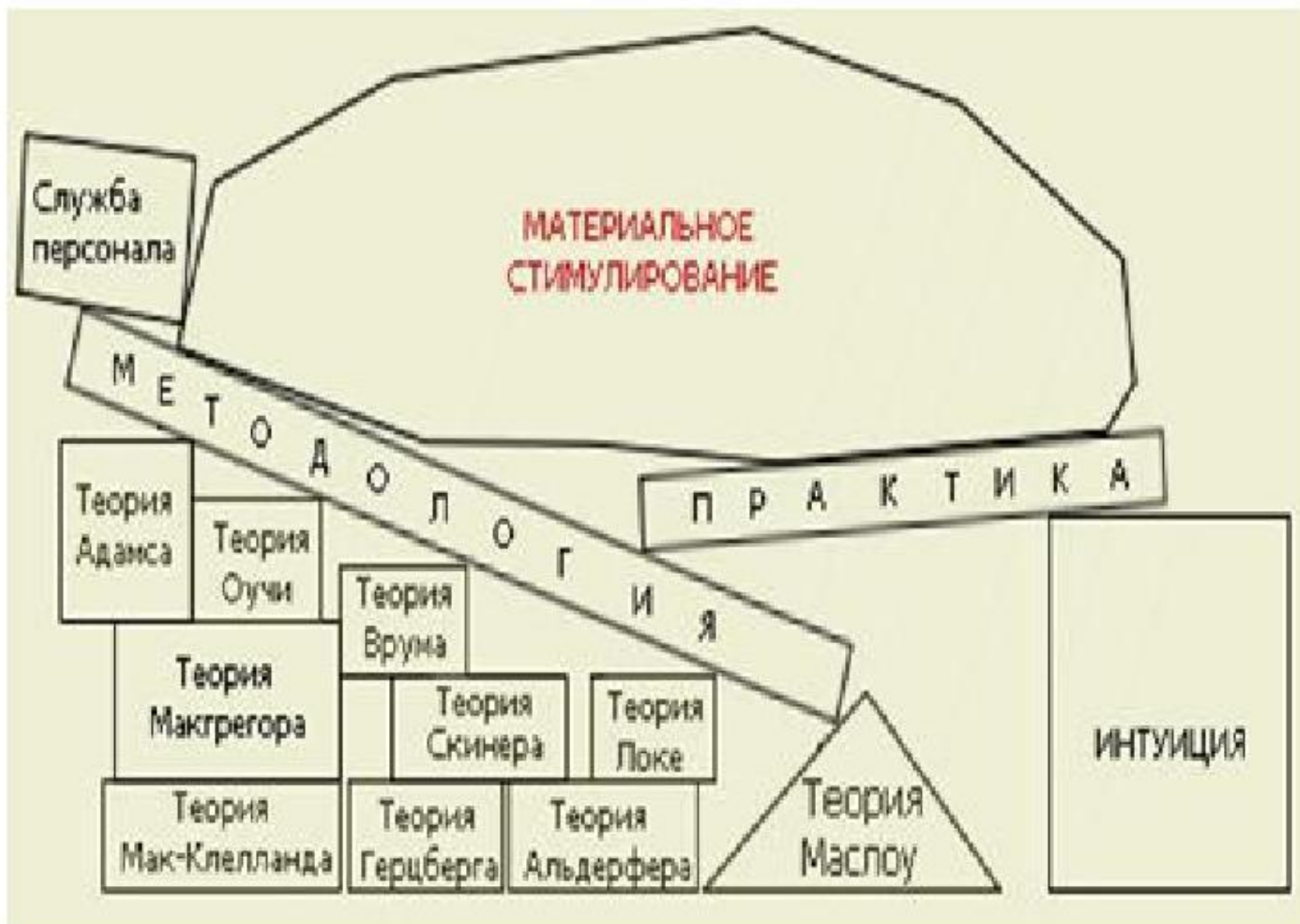


**3. Управление мотивационными процессами:**  
**контроль мотивации;**  
**сравнение результатов деятельности**  
**требуемыми;**  
**корректировка мотивационных стимулов.**



**Общим для всех функций является подбор  
кадров с высоким уровнем внутренней  
мотивации**







**Казначевская Г. Б.** Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2021. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке.

## **Глава 6**

**Контроль как функция менеджмента.**



**На деятельность организации оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды, действие которых предвидеть с достаточной степенью вероятности не всегда удастся. Планы не всегда выполняются, так как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности.**

Слово “контроль” как и слово “власть” вызывает чаще всего отрицательные эмоции, т.к. воспринимается, прежде всего, как ограничение, принуждение.



## Контроль - это

- Заключительная часть менеджмента, которая позволяет выявлять успехи, недостатки, проблемы и корректировать деятельность
- процесс проверки и сопоставления того, что есть с тем, что должно быть достигнуто, или достигнутых результатов с затратами

### Назначение контроля:

- оценка результатов
- оценка факторов, определивших результаты
- формирование обратной связи

- Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, **что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.**

# Содержание контроля

- Сбор информации
- Обработка информации
- Анализ информации
- Сравнение полученных результатов с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ этих отклонений
- Разработка мероприятий по достижению целей



# Контроль необходим

- Для корректировки деятельности сотрудника и организации в целом
- для предвидения кризисной ситуации
- для фиксирования успеха, т.к. контроль выявляет не только ошибки, но и успех
- контроль следует отличать от учета. Учет ограничивается наблюдением, измерением, регистрацией, хранением и обработкой данных. Контроль предусматривает оценку данных.

- Отсутствие контроля или недостаточное внимание к нему приводят к дезорганизации и нарушению взаимодействия людей по достижению общих целей
- контроль первейшая обязанность управляющего любого уровня
- помогает управляющим вносить коррективы в деятельность организации

- **Функции контроля в управлении рассматриваются как процесс, при помощи которого руководство организации получает информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач.**
- **Содержание функции контроля зависит от вида контроля.**
- **Стандарты - это конкретные цели, процесс в отношении которых поддается изменению.**

## Внешний контроль

Ведомственный контроль  
(со стороны учредителя,  
вышестоящего органа управления)

Государственный контроль  
(со стороны гос.органов власти:  
налоговые органы, инспекция  
пожарной безопасности, органы  
экологического контроля)

Контроль со стороны клиентов  
(потребителей товаров и услуг)

Общественный контроль  
(профсоюзы, СМИ, общества  
по защите прав потребителей)

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

### Внутренний контроль:

- личный контроль руководителя организации;
- работа внутрипроверочных комиссий  
(ревизии, инвентаризации)

# Виды контроля

- По содержанию: общий и специальный
- по масштабам: сплошной и выборочный
- по характеру: открытый и скрытый
- по взаимоотношениям объекта и субъекта: с помощью спец. органов или людей и самоконтроль
- По характеру взаимоотношений с внешней средой: внешний и внутренний
- по способу оценки: жесткий и мягкий (с правом на ошибку)
- по использованию технических средств: видеоконтроль, компьютеризация

# Виды контроля

различают:

- *предварительный* (опережающий),
- *текущий* (оперативный),
- *Заключительный* (результатирующий)

## Виды контроля

```
graph TD; A[Виды контроля] --> B[Предварительный]; A --> C[Текущий]; A --> D[Заключительный];
```

### Предварительный

Устанавливается до начала решения управленческой задачи, его главная цель определить безусловную готовность и возможность реализации управленческого решения всеми элементами системы

### Текущий

Осуществляется от начала управленческой, хозяйственной или производственной операции до момента достижения требуемого результата. Задача текущего контроля вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов, стандартов, инструкций. Текущий контроль осуществляется специальным управленческим контрольным органом

### Заключительный

Устанавливается по результатам решения задачи. Заключительный контроль дает руководству информацию о факте и степени выполнения задачи. Часто результатом этого контроля является наказание или поощрение за выполненную работу

# Контрольный «трезубец»

- Предварительный контроль (контролируются ресурсы - человеческие, материальные, финансовые)
- Текущий контроль (обратная связь с исполнителями, корректировка отклонений)
- Заключительный контроль (итоговые результаты, движение к цели, определяются санкции, анализ для предотвращения ошибок в будущем, мотивация сотрудников на будущее)



Фирмы широко используют две формы контроля: **финансовый** (как основа общего управленческого контроля) и **административный**.



# Финансовый контроль

- осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны

# Административный контроль

- осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов, показателям запланированным в текущем бюджете; призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы

# Содержание процесса контроля, этапы:



## Контроль – это ...

- Профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим подчиненным
- синоним интереса к делам работника

Отсутствие контроля менеджера за работой подчиненного означает не максимальное доверие, а отсутствие интереса к этому работнику, да и к его работе в целом!

# Психологические требования

- Контролируя, сочетайте требовательность к подчиненному с готовностью оказать ему помощь в выполнении работы
- Сравнивайте работу с прежними результатами данного работника
- оценка должна быть справедливой
- не держите выводы контроля при себе
- не ограничивайтесь инцидентами
- контролируйте не только «любимый участок»

# Психологические требования

- Скрытый контроль - некорректен этически, приводит к ухудшению ПК в коллективе
- помните правило: поругал - проиграл, похвалил - выиграл
- тотальный контроль порождает ошибки, небрежность и безынициативность, освобождает от ответственности
- не контролируйте только из недоверия
- не критикуйте в общем, критикуйте мнение, поступок, а не человека
- обвиняете - докажите вину

## **В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:**

- Выработка стандартов и критериев
- Сопоставление с ними реальных результатов
- Принятие необходимых корректирующих действий



# инструменты контроля

# Инструменты контроля: наблюдение за работой



Когда применяется?

- Точечный контроль.

Плюсы:

- Держит сотрудников в тонусе
- Наглядно показывает результаты

Минусы:

- Трудозатратно

# Инструменты контроля: анализ показателей



Когда применяется?

- Текущий и заключительный контроль

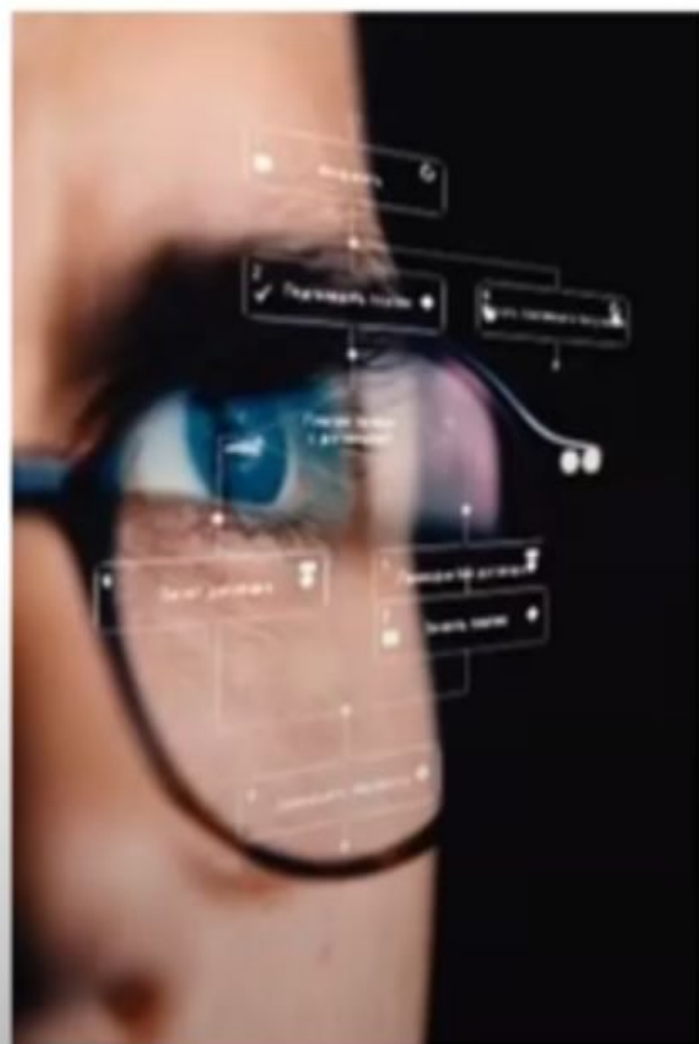
Плюсы:

- Объективен

Минусы:

- Не позволяет увидеть частности и закономерности

# Инструменты контроля: письменный отчет сотрудника



Когда применяется?

- Текущий контроль

Плюсы:

- Стимулирует сотрудника анализировать самого себя

Минусы:

- Субъективен

# Инструменты контроля: беседа (устный контроль)



Когда применяется?

- Начальный, текущий и заключительный контроль

Плюсы:

- Легко осуществим
- Оперативен

Минусы:

- Чреват «несерьезным» отношением

# Инструменты контроля: совещание (групповой контроль)



Когда применяется?

- Начальный, текущий и заключительный контроль

Плюсы:

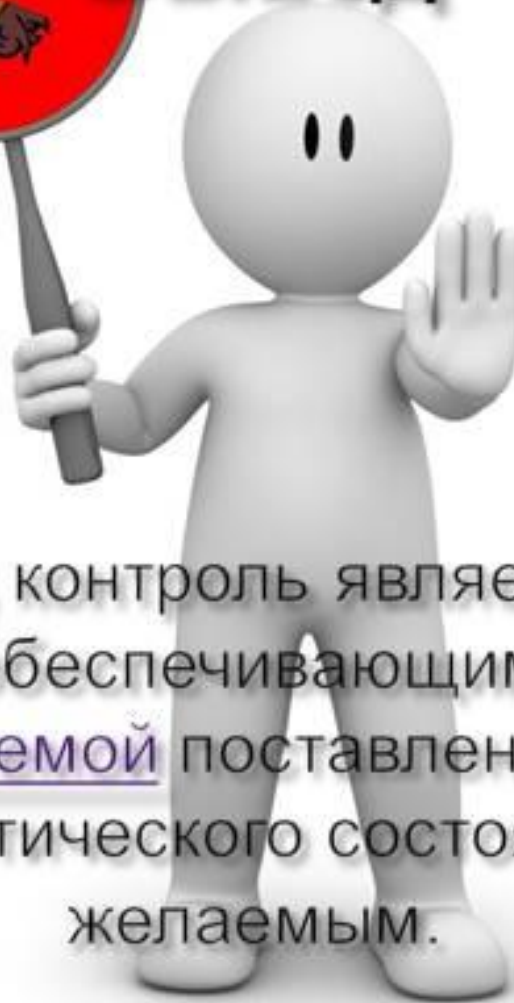
- Спорные вопросы быстро решаются

Минусы:

- Прилюдно «дать взбучку» – это непедагогично



# Вывод



Таким образом, контроль является процессом, обеспечивающим достижение системой поставленных целей путём сравнения фактического состояния системы с желаемым.



- **Казначевская Г. Б. Менеджмент :**  
учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва :  
КноРус, 2021. — 240 с. — (Среднее  
профессиональное образование). —  
URL: <https://www.book.ru>. — Режим  
доступа: по подписке.
- **Глава 7**