
Лекция 3.2.

Мотивация как функция управления

1. Понятие и сущность мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессные теории мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Эффективная реализация функции мотивации нуждается в осознании:

- 1. Что мотивирует человека к труду.**
 - 2. Как направить эти побуждения в русло достижения целей организации.**
-

Потребность – это особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение недостатка (недостатка) чего-то, отображение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями.

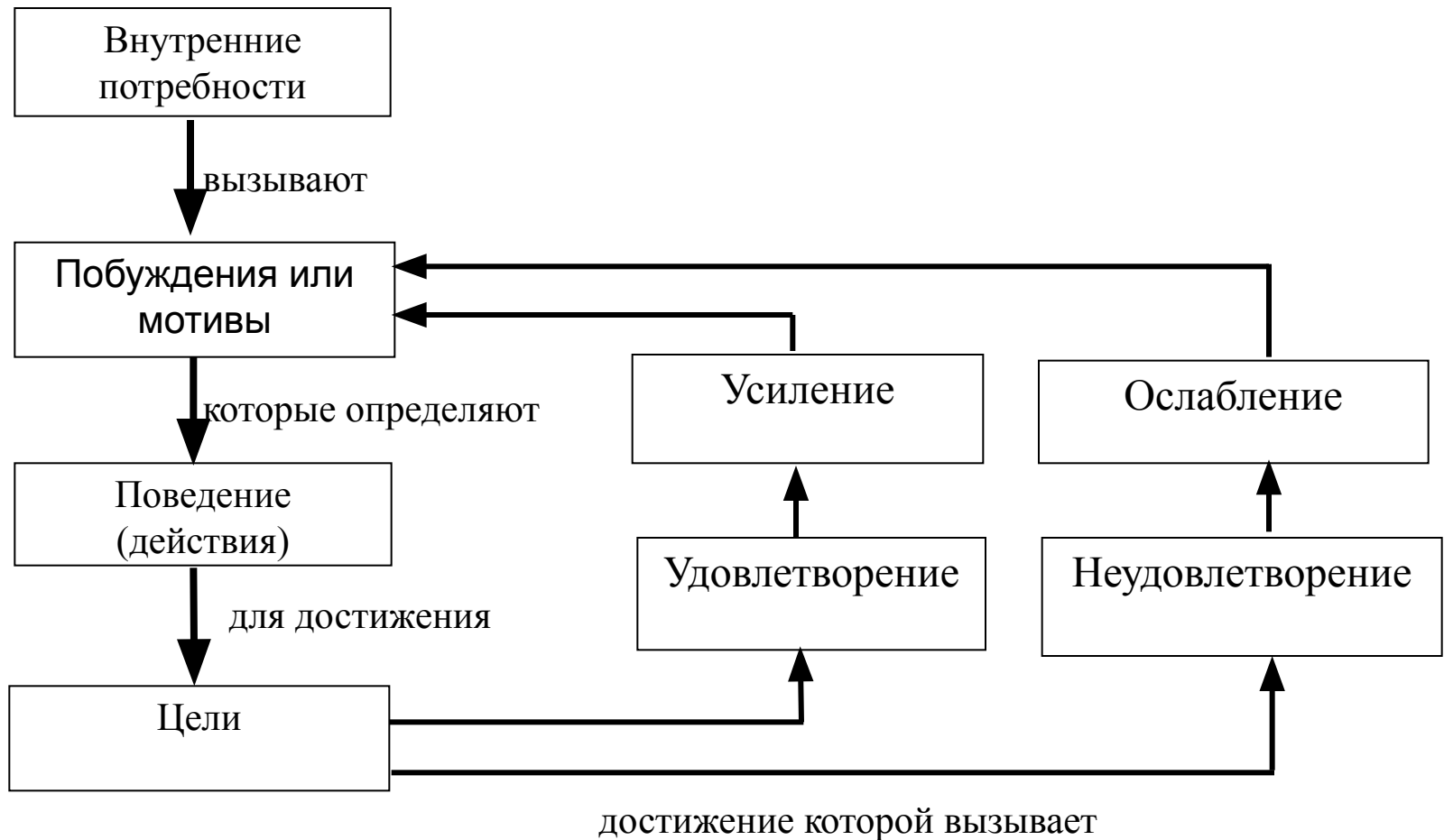
Потребности первого рода,
которые по своей
сущности являются
физиологическими
(нужды в пище, сне и т.п.);

Потребности второго рода,
которые носят
социально-психологический характер
(нужды в уважении, власти,
признании заслуг и т.п.).

Побуждение – это потребность, осознанная с точки зрения необходимости осуществления конкретных целенаправленных действий.

При этом конкретные действия (поведение) человека рассматриваются как средство удовлетворения потребности.

Упрощенная модель процесса мотивации



Сущность мотивации - создание условий, которые позволяют людям ощущать, что они могут удовлетворить свои потребности таким поведением, которое обеспечивает достижение целей организации.

Инструментом побуждения людей к эффективной деятельности является **вознаграждения**.

Внутреннее - его дает сама работа, ее результативность, содержательность.

Внешнее - его рабочий получает от организации (зарплата, продвижение по службе, льготы, привилегии и т.п.).

К содержательным теориям мотивации относятся:

- Теория иерархий потребностей Абрахама Маслоу;
 - Теория ERG Клейтона Альдерфера;
 - Теория потребностей Дэвида МакКлеланда;
 - Теория мотивационной гигиены Фредерика Герцберга.
-

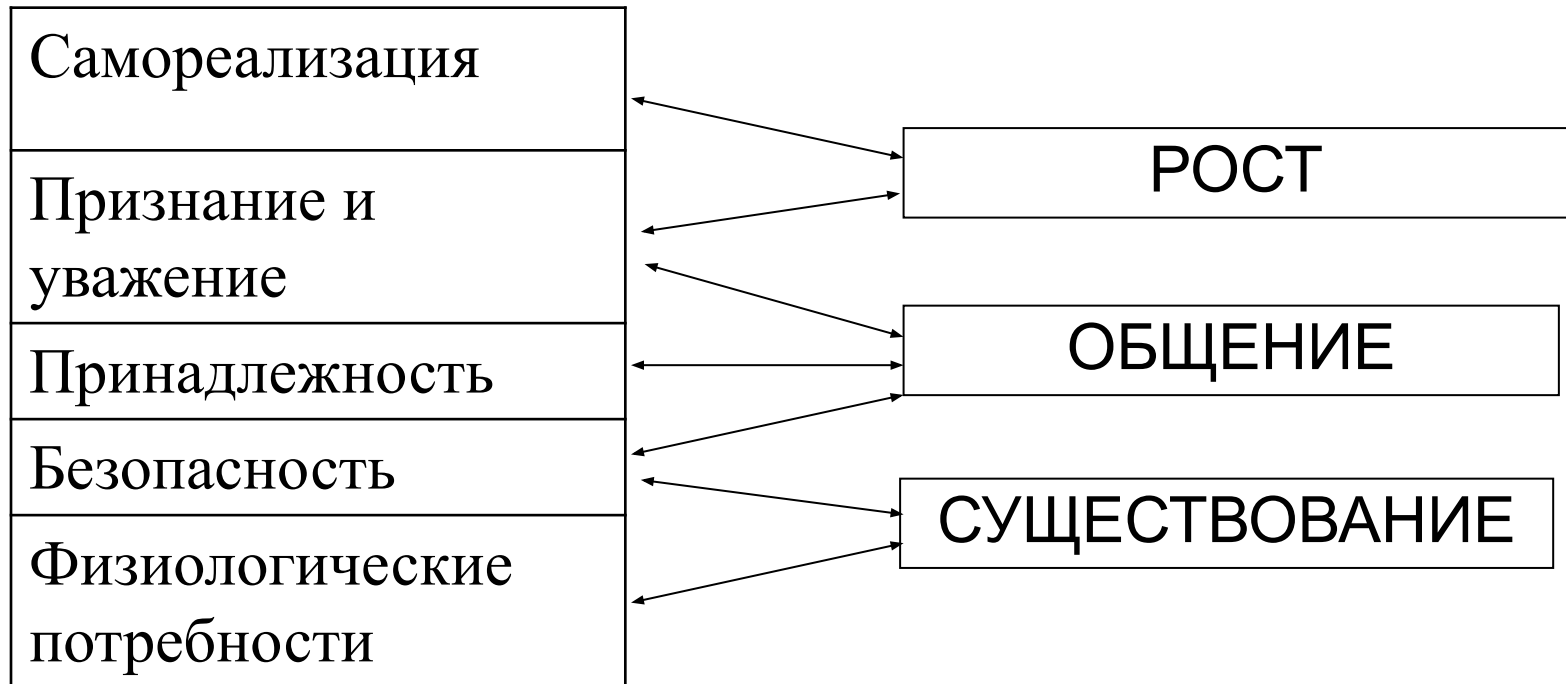
Иерархическая система потребностей человека по А. Маслоу



Сущностная характеристика потребностей в пирамиде А. Маслоу

<i>Физиологические потребности</i>	<i>Потребности безопасности</i>	<i>Социальные потребности</i>	<i>Потребность в признании</i>	<i>Потребности в самореализации</i>
<p>Потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить (базовые потребности в пище, воде, жилье и т.п.)</p> <p><u>Эффективное управление</u> обеспечивается соответствующими механизмами оплаты труда и созданием соответствующих условий работы</p>	<p>Связаны со стремлением к стабильному, безопасному состоянию, защищенности от страха, боли, болезни и т.д..</p> <p><u>Эффективное управление</u> осуществляется созданием понятной и надежной системы социального страхования рабочих, четкими и справедливыми правилами регулирования их деятельности, оплатой труда выше прожиточного минимума, не подталкивая их к принятию рискованных решений и выполнению действий, связанных с риском и изменениями</p>	<p>Связаны со стремлением человека принимать участие в общих действиях, общественных мероприятиях, быть членом любых объединений организаций, принадлежать к определенному классу и т.п..</p> <p><u>Эффективное управление</u> обеспечивается составлением функций, которые требуют расширенной сферы социальных контактов</p>	<p>Эта потребность отображает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также необходимость, в признании окружающих.</p> <p><u>Эффективное управление</u> обеспечивается использованием разнообразных форм выражения признания и достижений</p>	<p>Потребности заключаются в стремлении человека максимально использовать свои знания, способности, умение и привычки.</p> <p>Для <u>эффективного управления</u> необходимо давать рабочим оригинальные задачи, исполнение которых требует творчества и свободы действий</p>

Соотношение иерархии потребностей в теории А. Маслоу и теории К. Альдерфера



"Мотивационные" и "гигиеничные" факторы в теории Фредерика Герцберга

«Действительные мотиваторы»	«Гигиеничные факторы»
<p>Признание результатов работы (заслуг рабочего).</p> <p>Содержательность работы (интерес к работе, возможность развития личности).</p> <p>Достижение в работе (успешность работы).</p> <p>Высокая степень ответственности.</p> <p>Продвижение по службе.</p> <p>Признание результатов работы.</p> <p>Возможности творческого и делового роста.</p>	<p>Заработное жалование.</p> <p>Условия работы.</p> <p>Социально-трудовая политика фирмы.</p> <p>Межличностные отношения в коллективе.</p> <p>Степень непосредственного контроля за работой со стороны руководителя.</p> <p>Отношение (взаимоотношения) непосредственного руководителя.</p>

Процессные теории мотивации

- Теория ожиданий В. Врума;
 - Теория справедливости С. Адамса;
 - Модель Портера - Лоулера.
-

Модель мотивации по В. Вруму

Ожидание, что
усилия (затраты
труда дадут
желаемые
результаты
(З – Р)

X

Ожидание, что
результаты
приведут к
вознаграждению
(Р – В)

X

Ожидание
ценности
вознаграждения
с позиции
рабочего
(В – Ц)

=

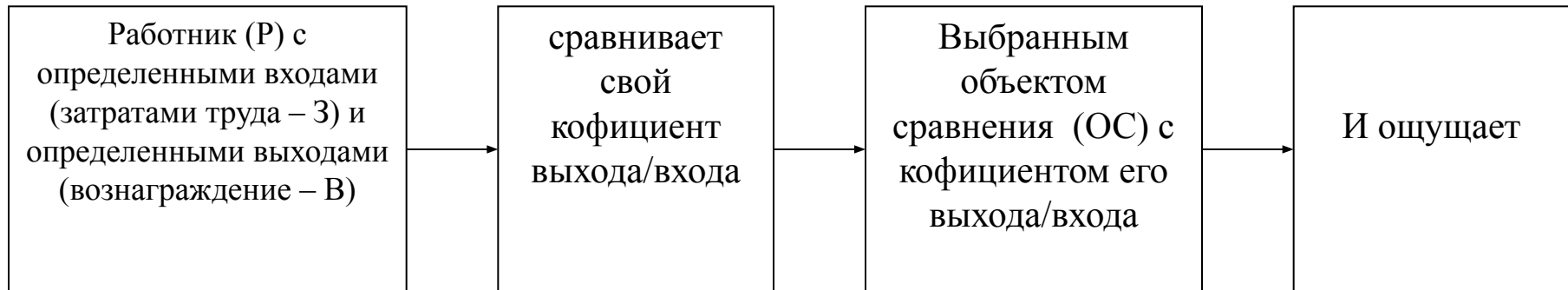
Ожидания
относительно
затрат труда

Ожидания
относительно
вознаграждения

Валентность

МОТИВАЦИЯ

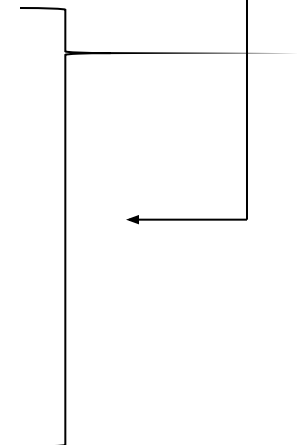
Сущностная характеристика “теории справедливости” Стейси Адамса



$$\frac{B(P)}{Z(P)} = \frac{B(ОП)}{Z(ОП)} \quad \text{равенство (справедливость)}$$

$$\frac{B(P)}{Z(P)} < \frac{B(ОП)}{Z(ОП)} \quad \text{неравенство (несправедливость)}$$

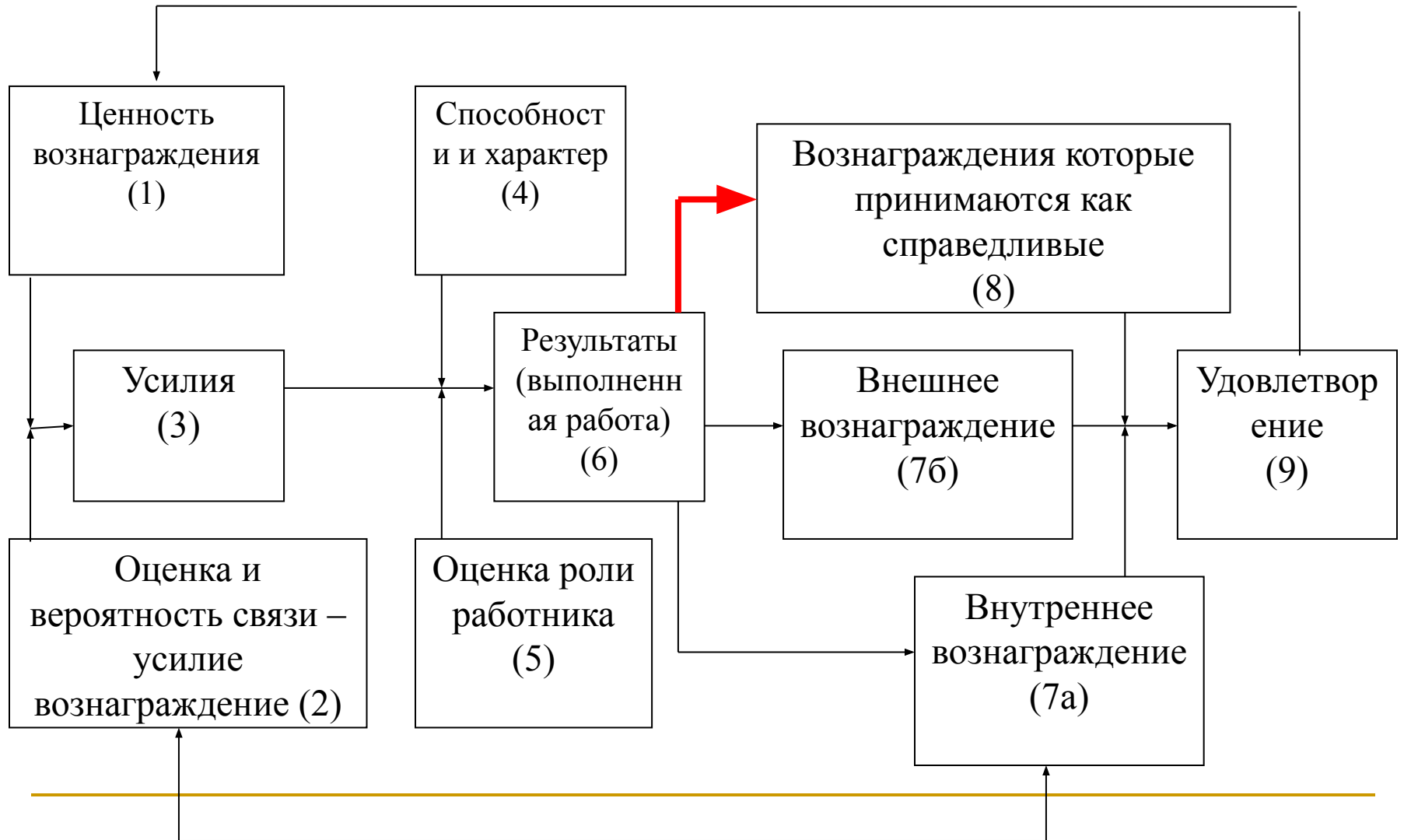
$$\frac{B(P)}{Z(P)} > \frac{B(ОП)}{Z(ОП)} \quad \text{неравенство (несправедливость)}$$



Возможные типы реакций рабочего на несправедливость

I	II	III	IV	V	VI
<p>Человек решает, что необходимо уменьшить затраты усилий. Результат: снижение интенсивности работы</p>	<p>Человек делает попытку увеличить вознаграждение. Методы: требование повышения оплаты, улучшение условий работы, продвижение по службе</p>	<p>Человек делает переоценку своих возможностей. Возможное снижение уровня уверенности в себе, снижение показателей в работе</p>	<p>Человек может сделать попытку повлиять на организацию и на лица с которыми себя сравнивает с целью добиться увеличения их усилия или уменьшить вознаграждение</p>	<p>Человек может изменить объект сравнения, решая, что он находится в особых условиях, и находит более удачный объект для сравнения</p>	<p>Человек может перейти работать в другой подраздел, или совсем покинуть организацию</p>

Модель Портера-Лоулера





Лекция 3.3

Контроль как функция управления

1. Необходимость контроля.
2. Виды контроля.
3. Процесс контроля.

-
- *Контроль* - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.
-

Основными стадиями процесса контроля являются:

- - задание нормативной траектории или базы для сравнения, а также основных временных этапов (периодичности контроля);
 - - выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
 - - сравнение фактических значений контролируемых параметров с базовыми (плановыми) значениями; анализ масштабов и причин отклонений;
 - - обоснование необходимости корректировок плановой траектории (базы сравнения);
 - - осуществление мероприятий, обеспечивающих обоснованные корректировки.
-

Виды контроля:

- Предварительный контроль;
 - Текущий контроль;
 - Конечный контроль
-

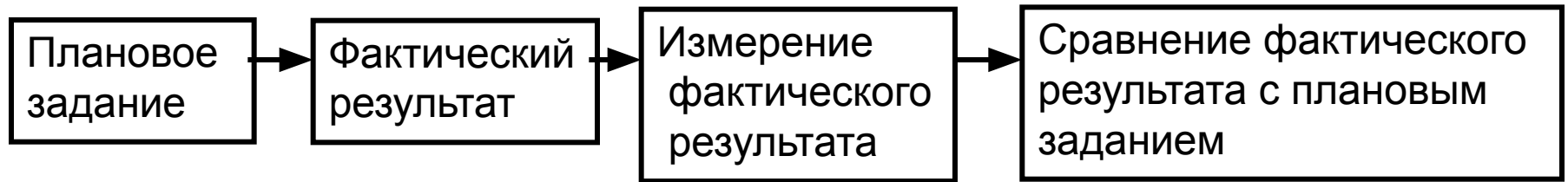
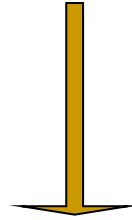
Объектами предварительного КОНТРОЛЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

- а) человеческие ресурсы;
 - б) материальные ресурсы;
 - в) финансовые ресурсы;
 - г) фактор времени.
-

Текущий контроль

- включает проверку руководителем результатов работы его непосредственных подчиненных. Главная задача такого контроля - своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи.
-

Схема текущего контроля



-
- При *заключительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате.
-

Процесс контроля включает *три*
основные стадии:

- установление стандартов, или базы сравнения;
 - сопоставление фактических данных с базой;
 - действия по итогам сопоставления.
-