

---

## **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.).

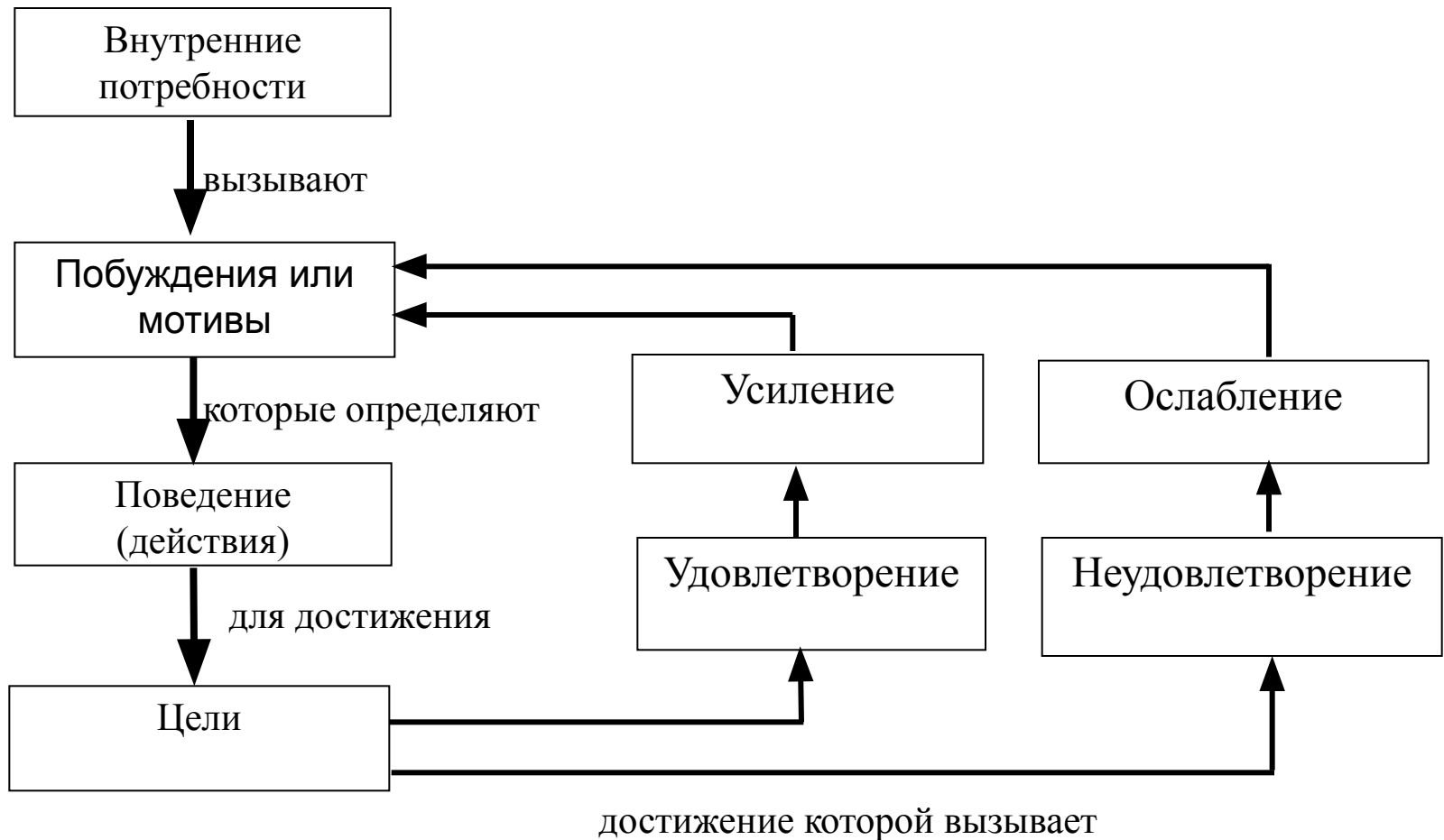
---

***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

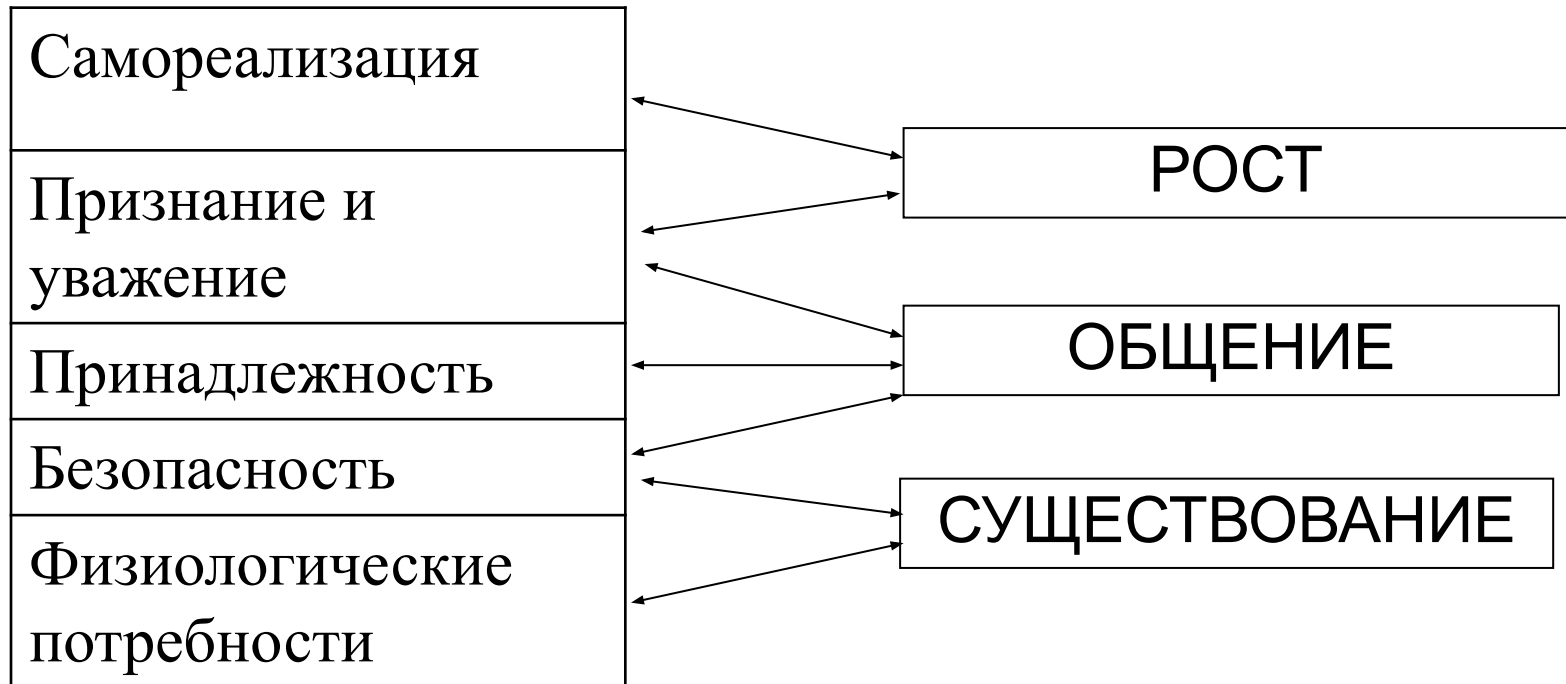




# Сущностная характеристика потребностей в пирамиде А. Маслоу

<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>

---

# Процесные теории мотивации

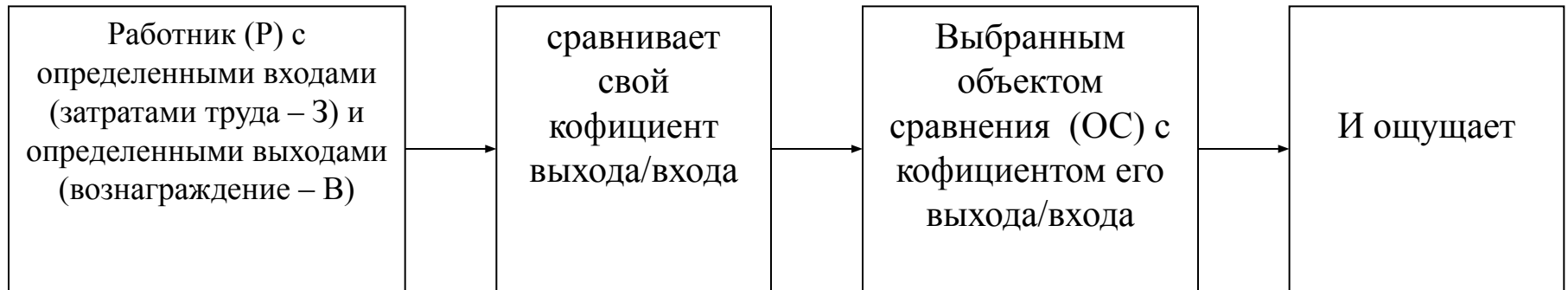
- Теория ожиданий В. Врума;
  - Теория справедливости С. Адамса;
  - Модель Портера - Лоулера.
-

# Модель мотивации по В. Вруму



**МОТИВАЦИЯ**

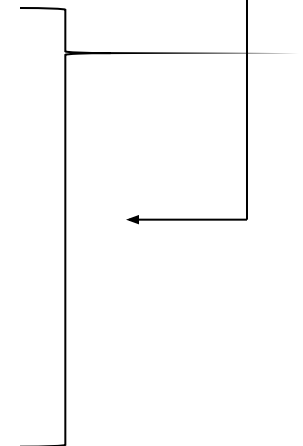
# Сущностная характеристика “теории справедливости” Стейси Адамса



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

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

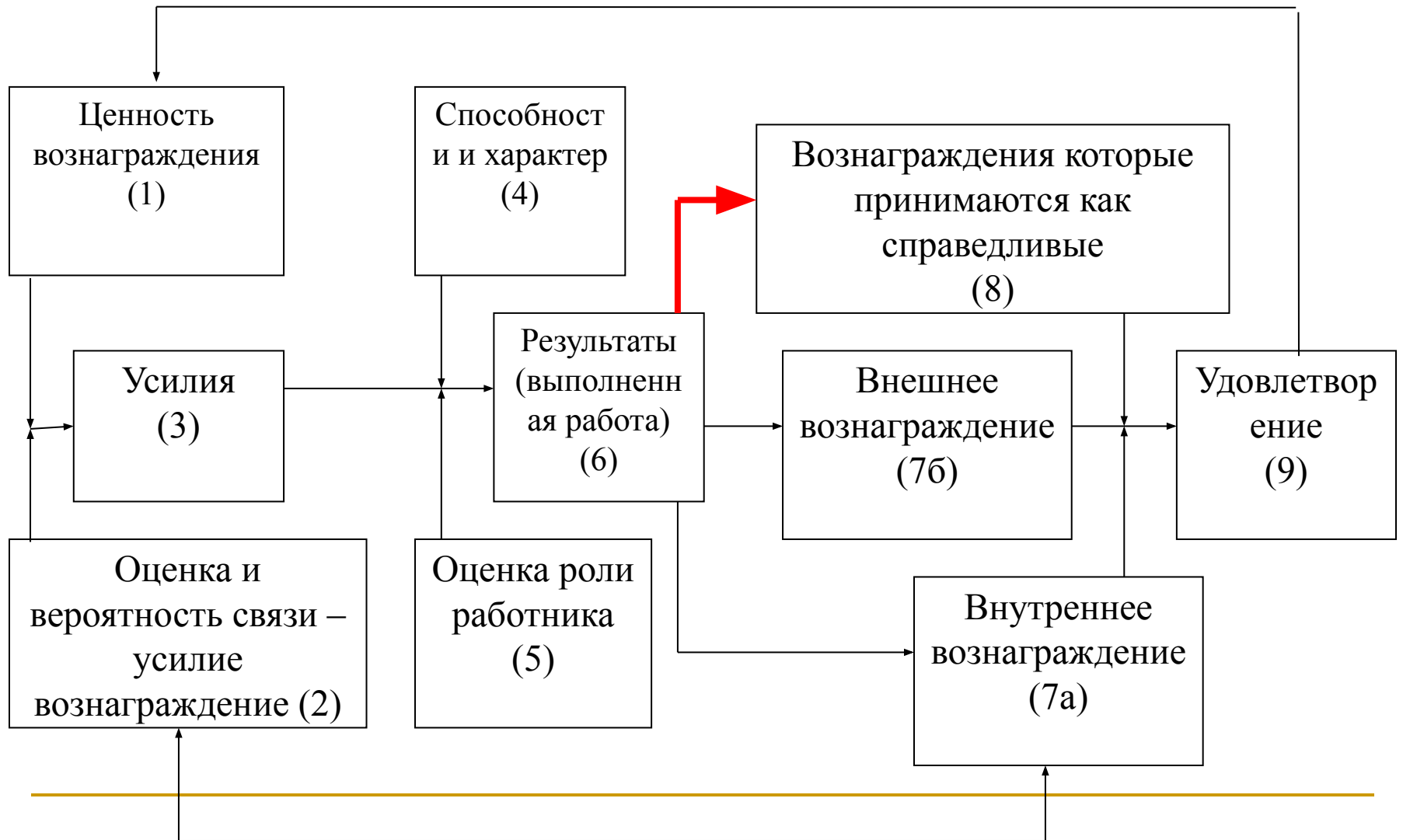
$$\frac{V(P)}{Z(P)} > \frac{V(ОП)}{Z(ОП)} \quad \text{неравенство (несправедливость)}$$



## 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:

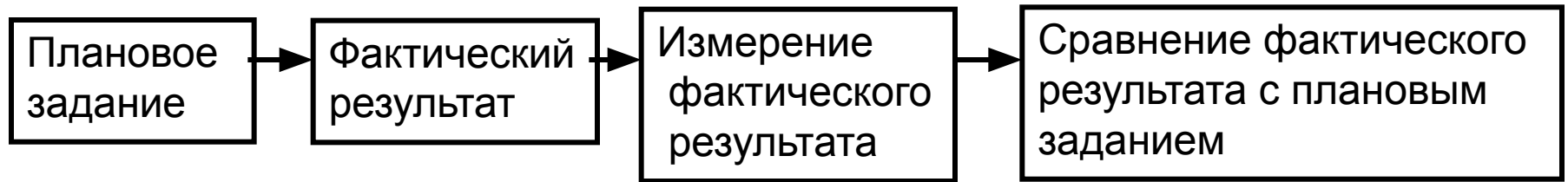
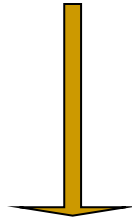
- а) человеческие ресурсы;
  - б) материальные ресурсы;
  - в) финансовые ресурсы;
  - г) фактор времени.
-

---

# *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.
-