

# Общий менеджмент

## Лекция 7. Мотивация и контроль

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления



## План лекции:

### **1. Мотивация как функция менеджмента.**

*1.1. Потребности и запросы работников.*

*1.2. Содержательные теории мотивации.*

*1.3. Процессуальные теории мотивации.*

### **2. Функция контроля в менеджменте.**

*2.1. Сущность и смысл контроля*

*2.2. Виды контроля.*

*2.3. Основные этапы процесса контроля.*

*2.4. Методы контроля.*

*2.5. Информационно-управленческие системы в планировании и контроле.*

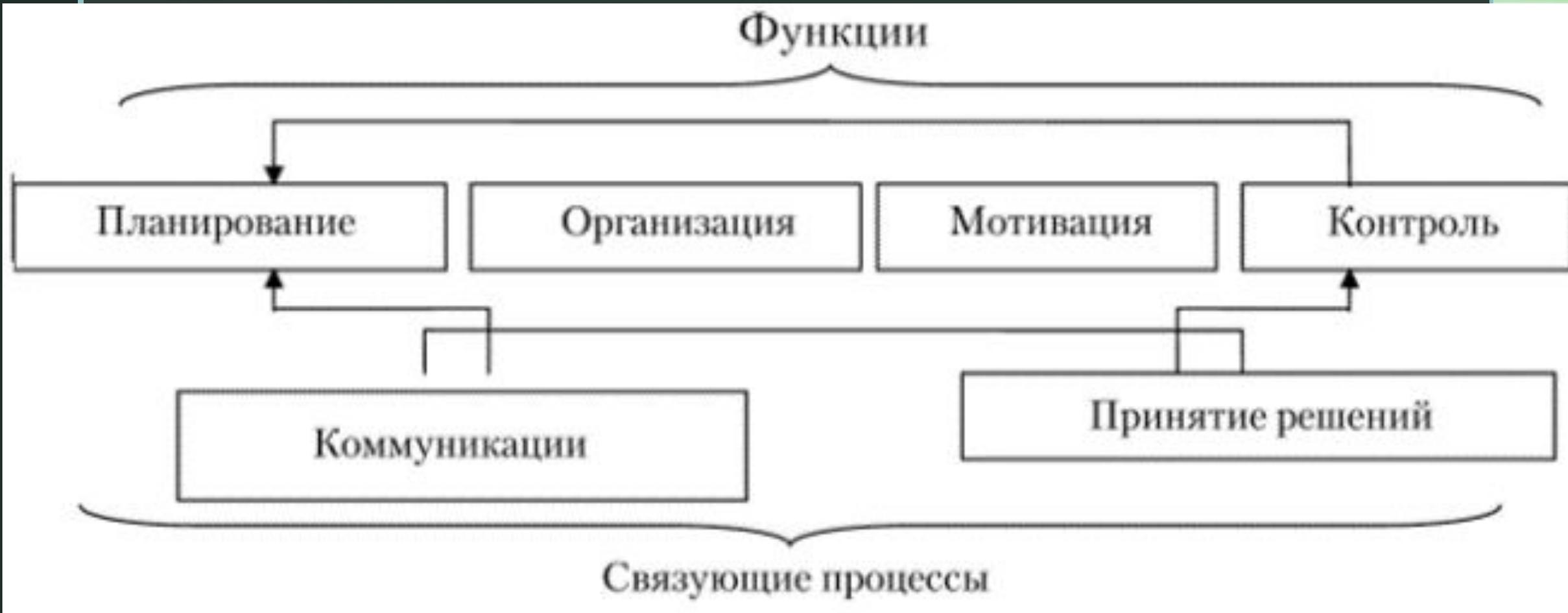
### **Источники:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр Инфра-М, 2018.

2. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; - М.: «Дашков и К», 2016.

3. Мескон М. Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2016.

## 1.1. Потребности и запросы работников.



**Взаимосвязь функции менеджмента**

## 1. Планирование



Составление плана всегда рассматривается как начальный этап процесса управления. Оно означает, что кто-то должен решить: **что, как, когда и кем** будет выполнено.

## 2. Организация



После составления плана необходимо подготовить и обеспечить его выполнение. Например, для выполнения плана постройки дома **организация** будет включать подбор и расстановку работников, приобретение и доставку необходимых для строительства материалов.

## 3. Руководство



Спланировав и организовав процесс работы, мы затем направляем действия подчиненных на выполнение плана.

## 4. Мотивация



Как поступить, чтобы подчиненные сделали все, намеченное планом или, чтобы «сделать работу чужими руками». Речь идет о таком регулировании активных сил человека, при котором возникает желание работать для достижения целей организации.

## 5. Контроль



Последний этап процесса управления — контроль. Это соизмерение фактических результатов работы с запланированными.

# 1.1. Потребности и запросы работников.

## Основные понятия и их определения:

Мотивация	процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
Потребности	психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.
Мотивы	внутренние причины, побуждающие к какому-либо действию или деятельности; ощущение недостатка в чём-либо, вызывающие определённые действия.
Мотивационная структура	соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей
Стимулы	внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.
Вознаграждения	все, что человек считает ценным для себя.
Содержательные теории мотивации	основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
Процессуальные теории мотивации	основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

# 1.1. Потребности и запросы работников.



Рис. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

## Потребности

Первичные потребности

являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать. Они заложены генетически.

Вторичные потребности

по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Они осознаются с опытом.

## 1.1. Потребности и запросы работников.

### Пояснения к упрощенной модели мотивации поведения через потребности

- *Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Это поведенческое проявление потребности и сконцентрировано на достижении цели.*
- *Цели – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности.*



*Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Этот факт получил название **ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА***

***ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА:** в общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.*

## 1.1. Потребности и запросы работников.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

**Вознаграждение** – это всё то, что человек считает ценным для себя.

Вознаграждение

```
graph LR; A[Вознаграждение] --- B[Внутреннее вознаграждение]; A --- C[Внешнее вознаграждение]
```

Внутреннее  
вознаграждение

Внутреннее вознаграждение дает сама работа:

- чувство успеха при достижении цели;
- чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы;
- чувство самоуважения.

Внешнее  
вознаграждение

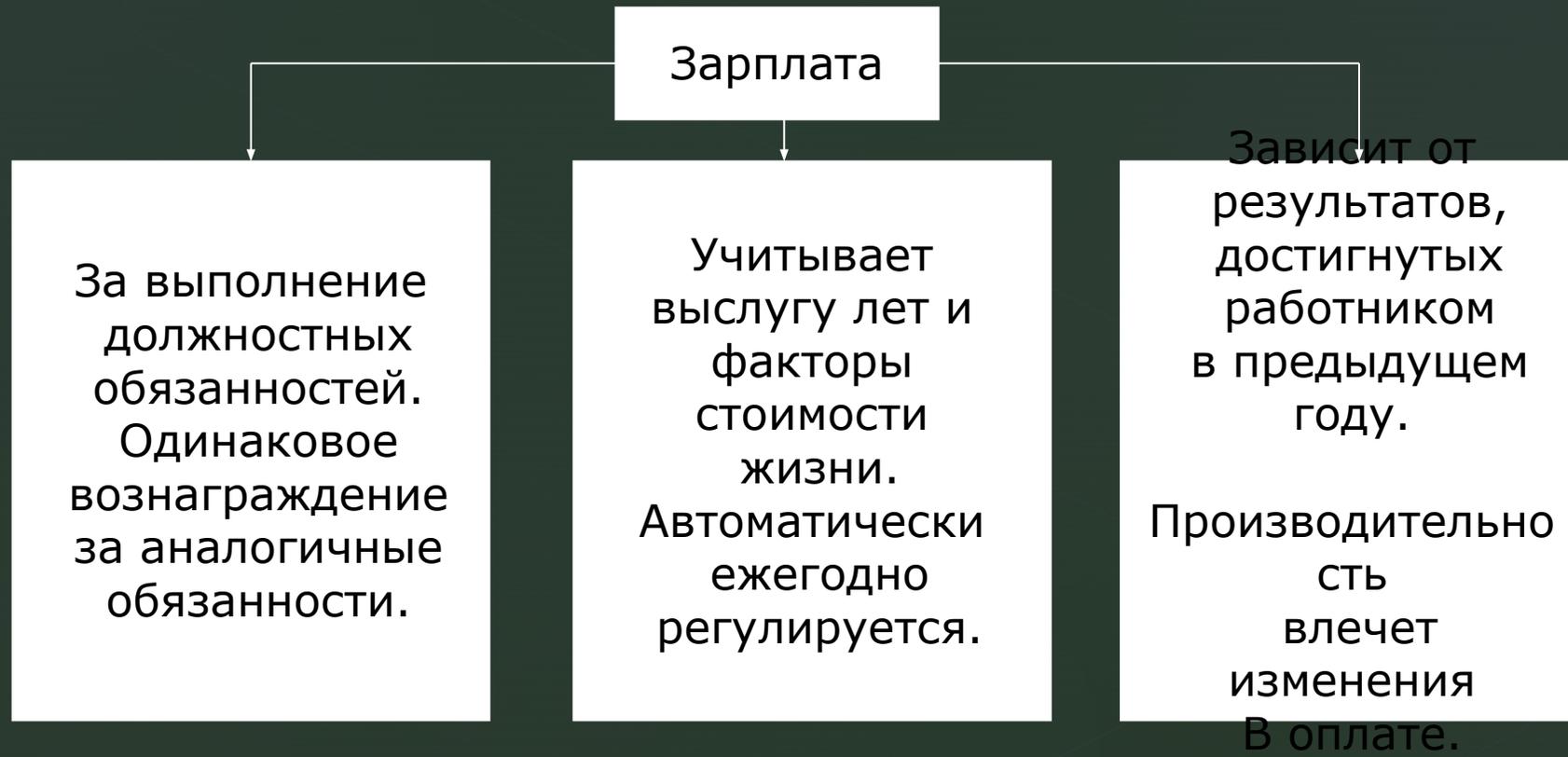
Внешнее вознаграждение даёт организация:

- повышение заработной платы и дополнительные выплаты;
- символы служебного статуса и престижа
- продвижение по службе;
- похвалы и признания.

## 1.1. Потребности и запросы работников.

- *Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников.*

*Эдвард Лоулер установил взаимосвязь между зарплатой и достигаемой в результате трудовой деятельности результатами:*



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**1.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

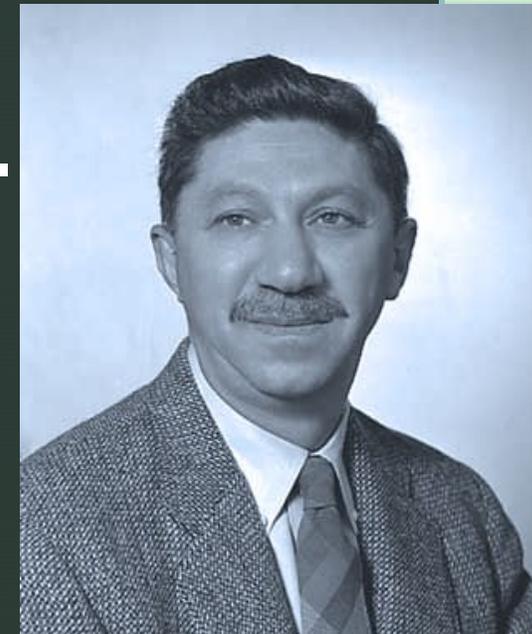
- а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- б) ERG – теория К. Альдерфера;
- в) Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда;
- г) Теория двух факторов Ф. Герцберга.

**1.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

- а) Теория ожиданий В. Врума;
- б) Теория справедливости Дж. Стейси Адамса
- в) Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера;
- г) Теория постановки целей Э. Лока.

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу.



Абрахам Маслоу (1908-1970)



5 основных типов потребностей теории Маслоу образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека.

Главная проблема при проверке теории иерархии в том, что нет надежного количественного измерителя удовлетворенности потребностей человека. Вторая проблема теории связана с разбиением потребностей в иерархии, их последовательностью. Сам Маслоу указывал, что порядок в иерархии может меняться. Тем не менее, теория не может объяснить, почему некоторые потребности продолжают быть мотиваторами даже после того, как они были удовлетворены.

Рис. «Пирамида потребностей» Маслоу

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу.



1 вариант пирамиды потребностей Маслоу



2 вариант пирамиды потребностей Маслоу

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания и включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

Потребности в безопасности (защищённости) – потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности (потребности в причастности) – потребности в привязанности, ощущении собственной необходимости, принадлежности, поддержке, любви и дружбе.

Потребности в уважении – потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих.

Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

- *Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня.*
- *Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.*
- *Эта иерархическая структура не является абсолютно строгой и четкой, так как удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня.*
- *Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.*
- *Теория Маслоу не учитывает индивидуальные отличия людей.*

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

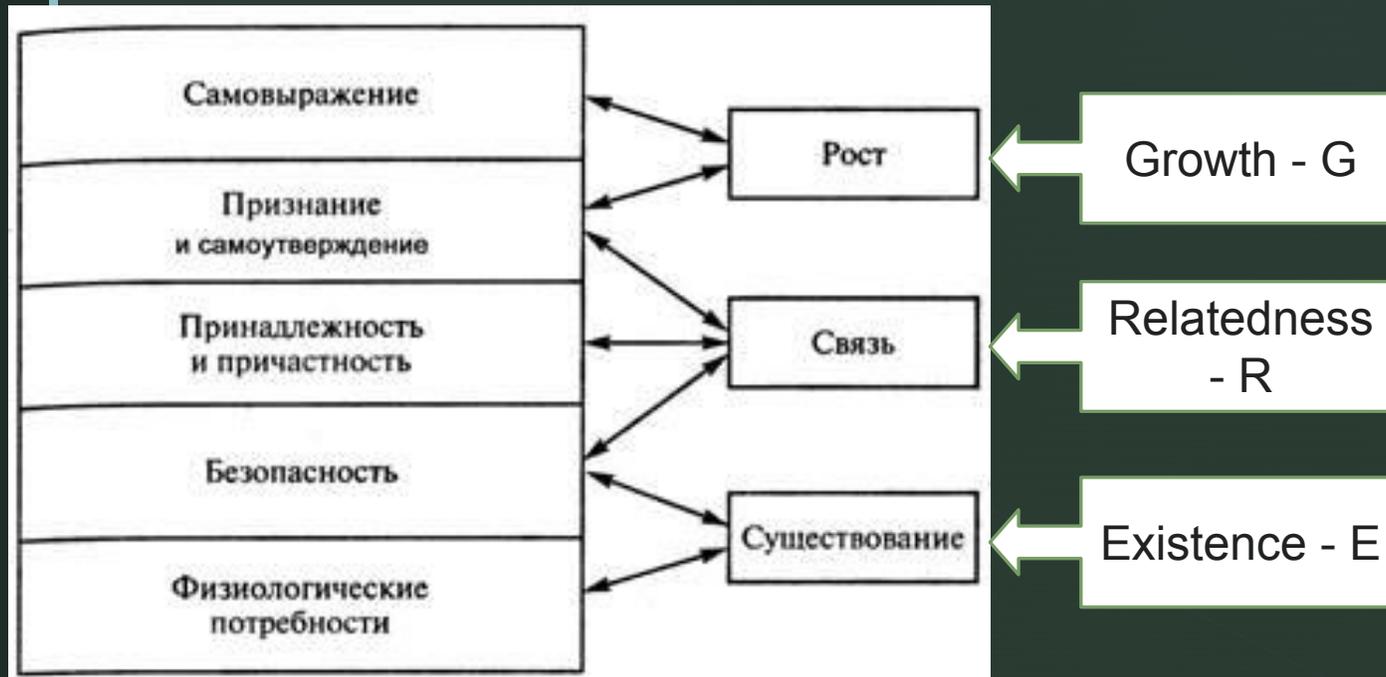
### а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

*После удовлетворения потребности в основном она больше не мотивирует поведение человека.*

*Согласно теории Маслоу ни одна потребность не может быть удовлетворена полностью, но если вы хотите мотивировать человека к труду, то необходимо определить, на какой ступени иерархической лестницы потребностей находится данное лицо и сосредоточить усилия на удовлетворении его потребностей на этом или более высоком уровне.*

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### б) ERG – теория К. Альдерфера.



Соотношение потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Клейтон Пол Альдерфер

- 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 личного роста и самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
- 6) Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личного роста (G).
- 7) Чем меньше удовлетворены потребности личного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном росте, тем сильнее она становится.

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### б) ERG – теория К. Альдерфера.

Альдерфер не признает строгой иерархии в пирамиде, считая что человек может стремиться к развитию, даже если потребности существования неудовлетворенны.

Маслоу утверждает, что движение по пирамиде возможно только снизу вверх.

Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны – вверх, если потребность нижнего уровня не удовлетворена и вниз, если нет возможности удовлетворить потребность более высокого уровня. Так, если вы не добились высокого служебного роста, то вы «включаете» потребность связи. Блокирование высшей потребности делает для человека более актуальной менее высокую потребность, которую он в состоянии удовлетворить.

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### в) Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.

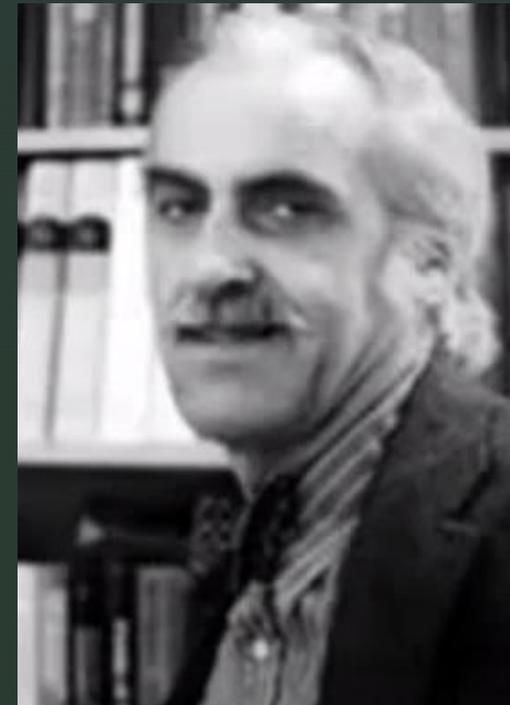
*МакКлелланд по своему представил потребности высших уровней, рассматривая их как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.*

*Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не является полной, МакКлелланд дополнил ее, вводя понятия потребностей:*

- 1. Власти – желание воздействовать на других.*
- 2. Успеха – удовлетворяться процессом доведения работы до успешного завершения.*
- 3. Причастности – стремление к дружественным и близким межличностным отношениям, оказание помощи.*

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### в) Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.



«Модель мотивации» Д. МакКлелланда

Дэвид МакКлелланд

МакКлелланд считал, что указанные три типа потребностей, а точнее их комбинация определяет мотивацию любого сотрудника. Зная потребности сотрудника, можно выстраивать под него систему мотивации, а также понимать на какие задачи его лучше назначить.

Таким образом, теория приобретенных потребностей может широко использоваться на практике. Для этого, нужно четко определить потребности (точнее их комбинацию) для сотрудников или групп сотрудников (отделов, департаментов).

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### в) Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.

*Люди с развитым стремлением властвовать могут быть поделены на 2 взаимоисключающие группы:*

*1) состоит из тех, кого привлекает сама возможность командовать, интересы организации для них вторичны. Они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на возможности властвовать и на своей силе в организации.*

*2) лица, стремящиеся получить власть для решения групповых задач. Потребность властвовать для них – не стремление к удовлетворению собственного тщеславия, а движение к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с эффективным решением организационных задач.*

*МакКлелланд считает, что из 3 рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность властвования 2-го типа.*

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### г) Теория двух факторов Ф. Герцберга.

*Герцберг выделил 2 вида факторов:*

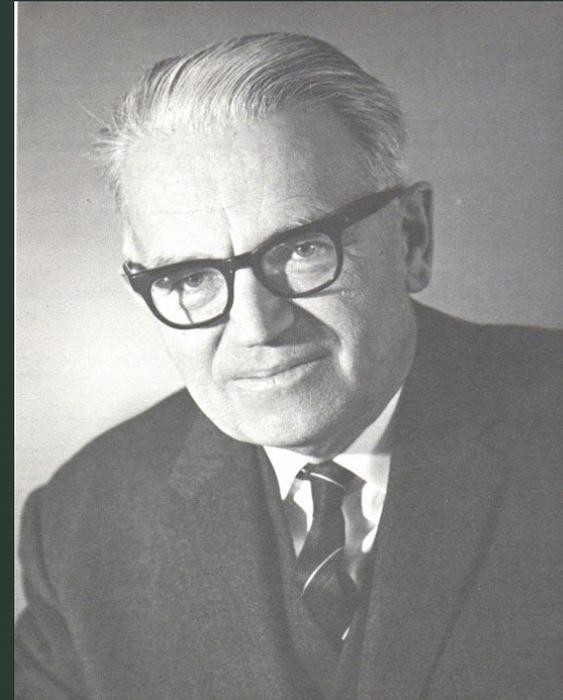
1. *Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа:
  - Политика фирмы и администрации
  - Условия работы
  - Заработок
  - Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными
  - Степень непосредственного контроля за работой
2. *Мотивационные факторы* связаны с самим характером и сущностью работы:
  - Успех
  - Продвижение по службе
  - Признание и одобрение результатов работы
  - Высокая степень ответственности
  - Возможности творческого и делового роста

## 1.2. Содержательные теории мотивации.

### г) Теория двух факторов Ф. Герцберга.



Теория двух факторов Ф. Герцберга



Фредерик Герцберг

Гигиенические факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой.

Мотивационные факторы побуждают сотрудников к лучшему исполнению.

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

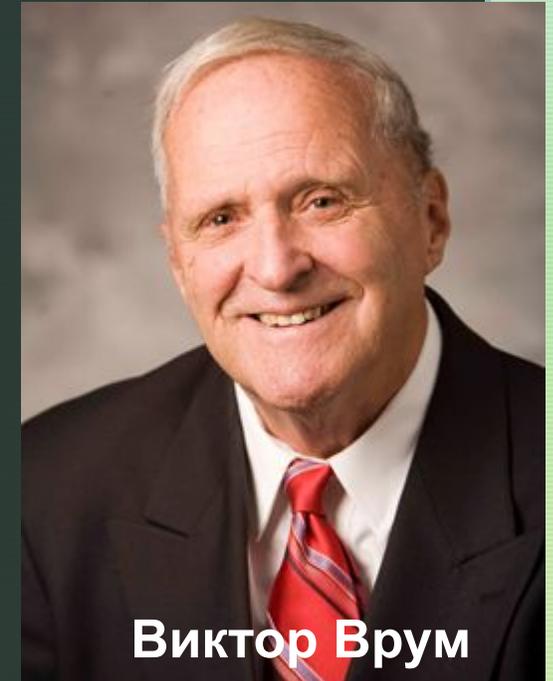
## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### а) Теория ожиданий В. Врума

Ожидание – это вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат.

$$\text{ожидание} = \frac{\text{Затраты труда}}{\text{Результаты труда}} \times \frac{\text{Результаты труда}}{\text{Вознаграждение}} \times \text{валентность}$$

Модель мотивации по В. Врума



Теория ожиданий – теория, согласно которой индивидум склонен действовать определённым способом, в зависимости от того какое вознаграждение он ожидает получить в итоге, а также в зависимости от привлекательности этого вознаграждения для данного индивидума.

Уровень мотивации сотрудников зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению вознаграждения. Данная теория утверждает, что людей мотивирует к работе ожидание того, что выбранный ими тип поведения действительно приведёт их к желаемому результату.

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### а) Теория ожиданий В. Врума

*Ожидания в соотношениях:*

- *Затраты труда – результаты – это соотношения между затраченными усилиями и полученными результатами.*
- *Результаты – вознаграждение – ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.*
- *Валентность – удовлетворенность вознаграждением.*



*Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения.*

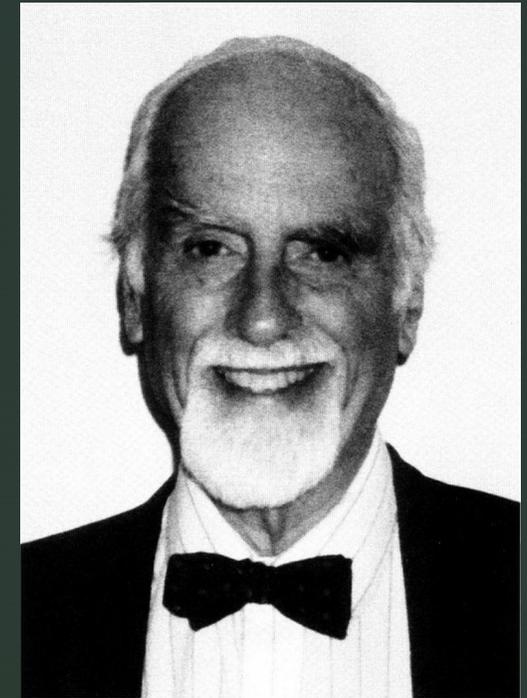
*Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.*

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### б) Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Теория справедливости основана на утверждении, что люди субъективно оценивают вознаграждение к затраченным усилиям, и ощущение, что кто-то другой отмечен больше и лучше, чаще всего начинают снижать интенсивность работы.

Теория справедливости -теория, в соответствии с которой работник подвергает субъективной оценке соотношение затрат труда и результатов при выполнении своего рабочего задания с этим показателем других работников и затем стремится исправить любую несправедливость.

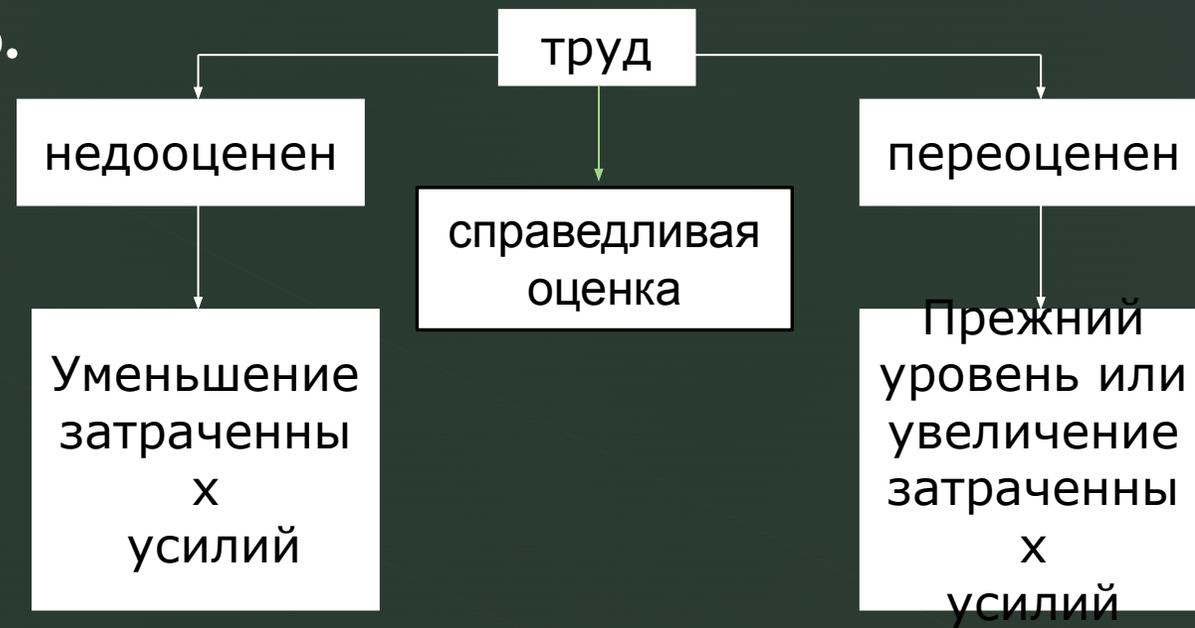


Дж. Стейси Адамс

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### б) Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Несправедливое вознаграждение приводит к психологическому напряжению.



Вследствие несправедливого распределения вознаграждения возникает психологическое напряжение в коллективе, которое обязательно нужно снять, объяснив коллективу принцип, лежащий в основе распределения вознаграждений.

# 1.3. Процессуальные теории мотивации.

## в) Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера



Рис. Модель Портера-Лоулера

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### в) Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

*Модель мотивации Портера-Лоулера – комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости.*

*Модель Портера-Лоулера основывается на том, что:*

- *Мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.*
- *Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли.*
- *Объем затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.*
- *Результативность труда ведет к удовлетворенности, а не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.*

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### г) Теория постановки целей Э. Лока

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

Конкретные и сложные цели способствуют повышению интенсивности труда и обеспечивают высокие результаты.

Факторы, влияющие на уровень мотивации:

- 1) **Обратная связь о прогрессе** – наличие постоянной и чёткой информации о том, на сколько успешно работник продвигается к своим целям.
- 2) **Уровень самоэффективности** – степень уверенности работника в том, что он способен выполнить поставленные перед ним задачи
- 3) **Обязательства относительно достижения целей**
- 4) **Национальная культура**

## 1.3. Процессуальные теории мотивации.

### г) Теория постановки целей Э. Лока



Теория постановки целей Э. Лока



Эдвин Лок

Теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависят от **четырёх характеристик целей**: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

## 2.1. Сущность и смысл контроля.

▼  
Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Этот процесс состоит из:

1. Установки стандартов.
2. Измерения фактически достигнутых результатов.
3. Проведении корректировки в том случае, если достигнутые результаты отличаются от установленных стандартов.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Особенность: контроль должен быть всеобъемлющим.

## 2.1. Сущность и смысл контроля.

- Контроль – процесс отслеживания рабочей деятельности, направленный на то, чтобы гарантировать, что она ведётся в запланированном порядке, и включающий в себя корректировку любых выявленных отклонений.
- Контроль важен потому что он выступает заключительным звеном в цепи управленческой деятельности.
- Контроль позволяет избежать в будущем неудачных результатов деятельности фирмы и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

## 2.1. Сущность и смысл контроля.

### Характеристики эффективного контроля.



## 2.1. Сущность и смысл контроля.

- ▶ Поведенческие аспекты контроля

*Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т. е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей.*

## 2.1. Сущность и смысл контроля.

- ▶ Поведенческие аспекты контроля

### Семь ошибок, вызывающих раздражение при проведении контроля.

1. Контроль не должен ограничиваться инцидентом.
2. Тотальный контроль порождает небрежность.
3. Скрытый контроль вызывает только досаду.
4. Контроль – не проформа (формальность, видимость)!
5. Не контролируйте из недоверия.
6. Не держите своих выводов при себе.

## 2.1. Сущность и смысл контроля.

- Поведенческие аспекты контроля

### Рекомендации Ньюмена по проведению эффективного контроля

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
2. Устанавливайте двустороннее общение
3. Избегайте чрезмерного контроля
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты
5. Вознаграждайте за достижение стандарта

## 2.2. Виды контроля.

По времени осуществления:

Предварительный

На стадии планирования, разработки проектов. Не сопоставление со стандартами, а соблюдение правил, норм. Контроль осуществляет не специальный контролер или руководитель, а сам исполнитель.

Текущий

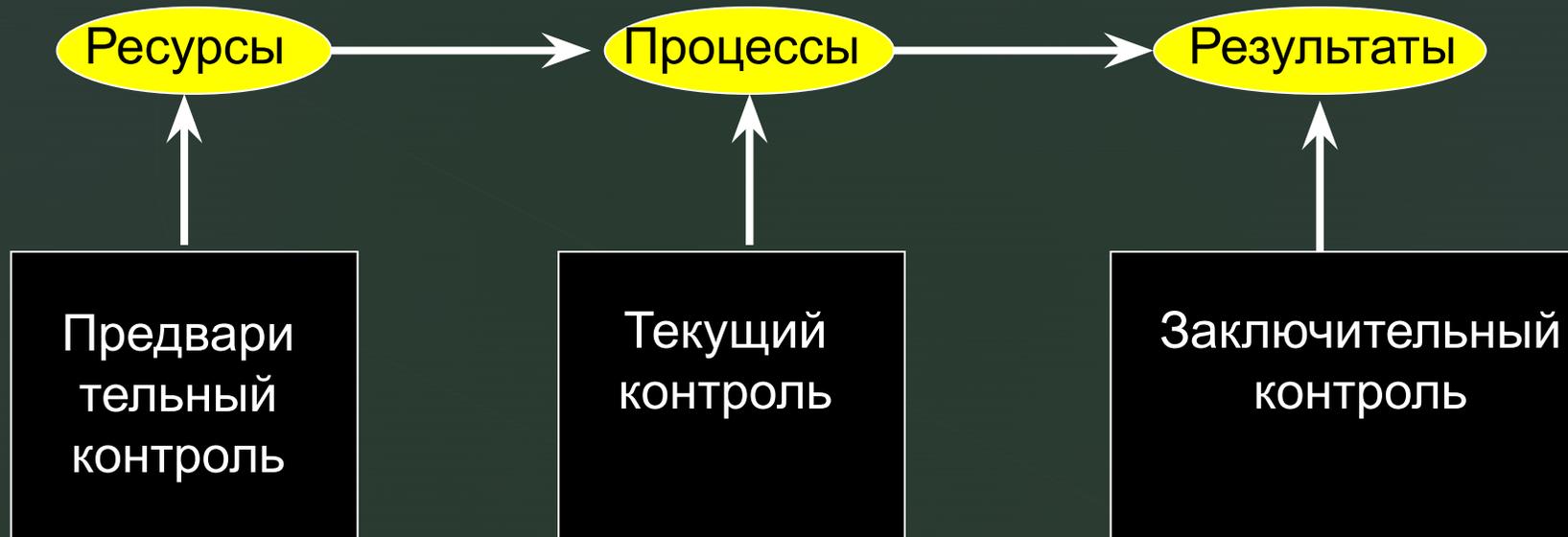
Области управления: контроль исполнения решений, пооперационный контроль в технологическом процессе производства продукции, обеспечение обратной связи в коммуникациях, адаптация к изменениям во внешней среде.

Заключительный

Позволяет провести глубокий анализ выполненной работы. Точное и объективное измерение результата для последующего мотивационного вознаграждения исполнителя.

## 2.2. Виды контроля.

Объекты контроля в зависимости от видов контроля



*Цель трех видов контроля: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.*

*Различие: время осуществления.*

## 2.2. Виды контроля.

### ▸ Виды контроля по времени существования

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Реализуется в форме определённой политики, процедур, правил. Направлен на предупреждение возможных проблем в будущем.

*Используется по отношению к:*

- 1. Человеческим ресурсам (установка минимально допустимого уровня образования или стажа работы)*
- 2. Материальным ресурсам (выработка стандартов качества и проведение физических проверок материалов)*
- 3. Финансовым ресурсам (бюджет)*

## 2.2. Виды контроля.

### ▸ Виды контроля по времени существования

Текущий контроль осуществляется в процессе выполнения работы. Производится в виде контроля работы подчинённого его непосредственным начальником. Текущий контроль направлен на исправление проблем по ходу их возникновения. Основывается на обратных связях.

*Все системы с обратной связью:*

1. *Имеют цели.*
2. *Используют внешние ресурсы.*
3. *Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования.*
4. *Следят за значительными отклонениями от намеченных целей.*
5. *Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.*

Организационные системы контроля относятся к открытыми или незамкнутым системам. Внешним для таких систем элементом является руководитель-менеджер, который регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в цели, так и в функционирование.

## 2.2. Виды контроля.

- Виды контроля по времени существования

3. Заключительный контроль осуществляется по истечении определенного периода и после завершения работы. Он направлен на исправления проблем после их возникновения. Заключительный контроль также как и текущий контроль основывается на обратных связях.

Функции заключительного контроля:

- Дает руководству организации информацию необходимую для планирования в случаях, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем
- Способствует мотивации

## 2.2. Виды контроля.

По назначению:

Линейный

Отношение «начальник-подчиненный»; после принятия решения и наступления этапа выполнения устанавливается обратная связь; оценка результата принятого руководством решения с помощью контроля.

Функциональный

Виды: производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый и т.д. Объекты – конкретные функции, по которым контролируются показатели. Сравнение показателей результативности со стандартами (нормами).

Операционный

- контроль осуществления производственного процесса,
- контроль качества выпускаемой продукции.

## 2.3. Основные этапы процесса контроля.

- **Этап 1. Установление стандартов.** Определяются параметры функционирования и развития фирмы, которые необходимо контролировать. На практике это различного рода стандарты и нормативы, соответствующие целям и задачам организации.
- **Этап 2. Сравнение полученных результатов показателей с запланированными стандартами.** Фактические результаты измеряются и сопоставляются с запланированными нормативами, определяется масштаб допустимых отклонений
- **Этап 3. Проведение управленческих мероприятий.** На основе проведённого анализа менеджеры могут выбрать одно из **трех возможных направлений: ничего не предпринимать, принять меры для исправления фактических показателей или пересмотреть нормы.**

## 2.3. Основные этапы процесса контроля.

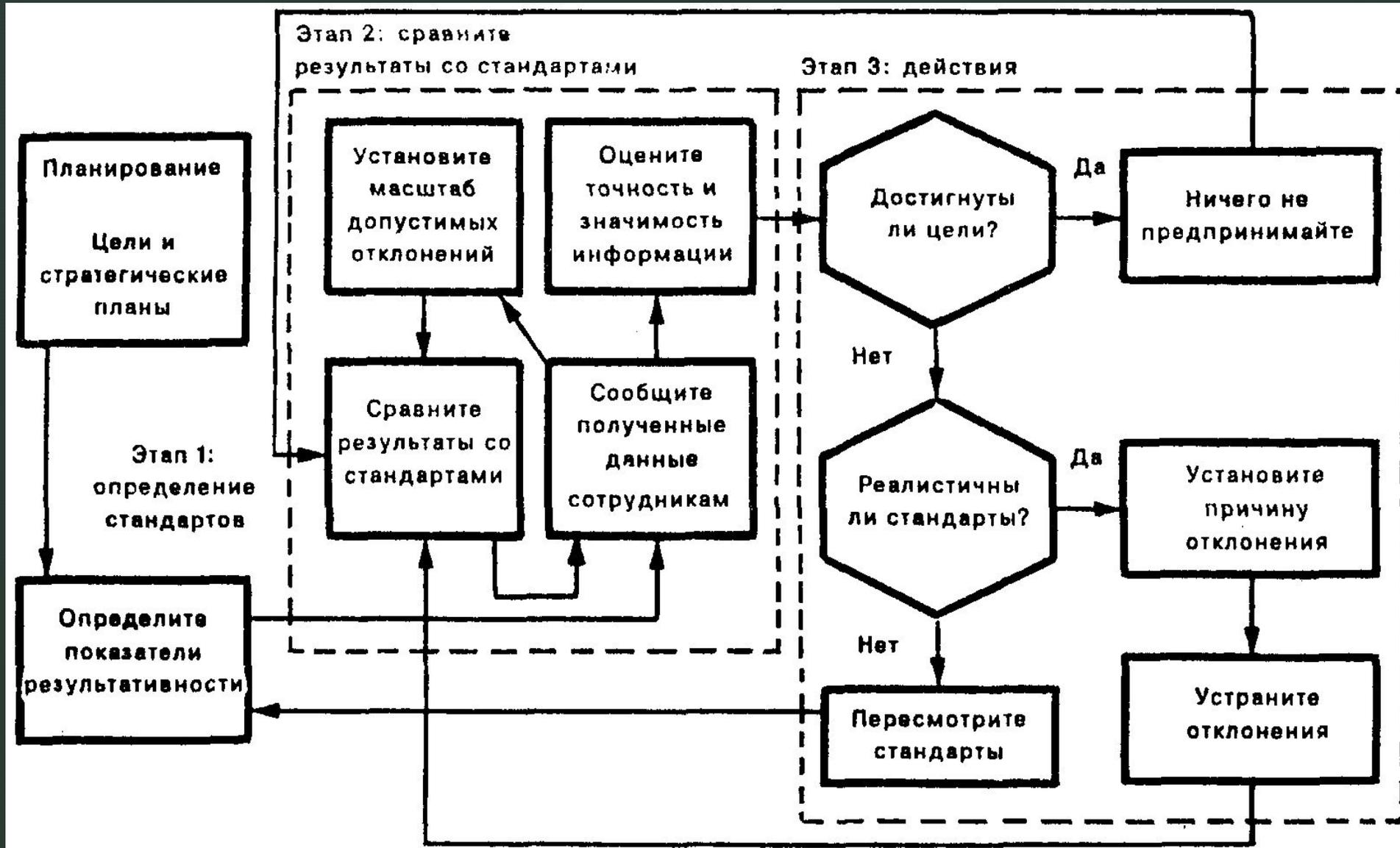
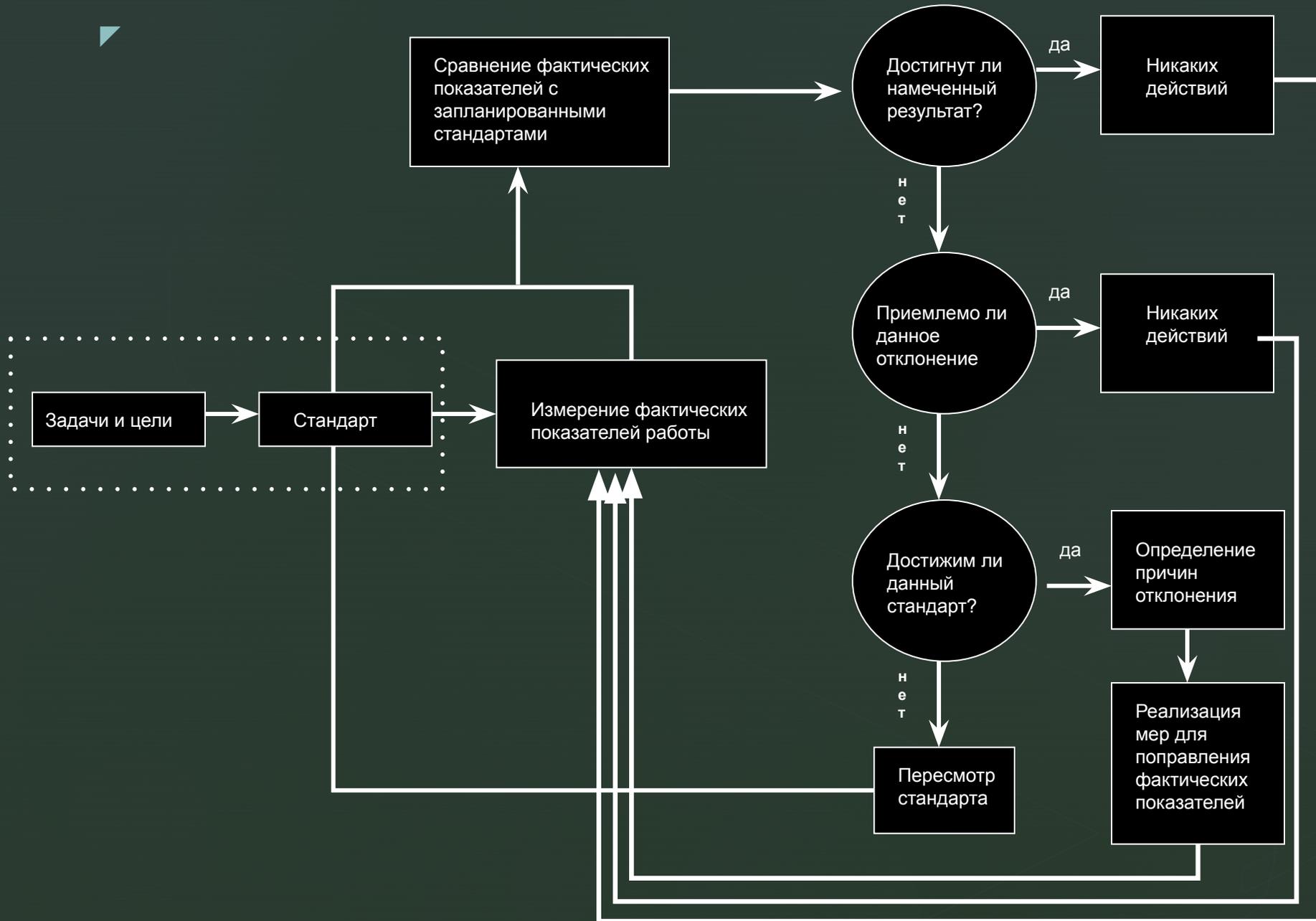


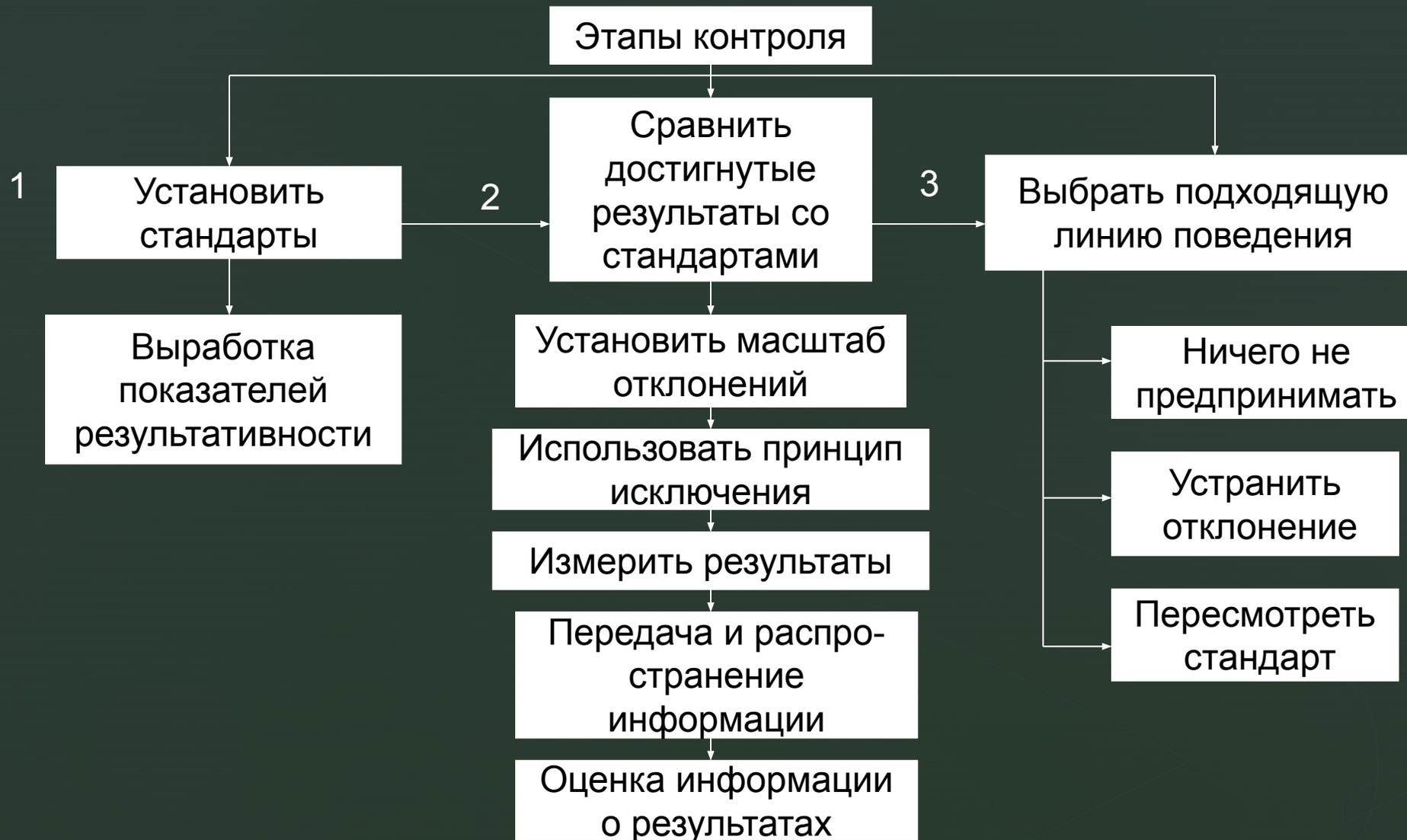
Рис. Модель процесса контроля

## 2.3. Основные этапы процесса контроля.



## 2.3. Основные этапы процесса контроля.

*В процессе контроля есть 3 четко различимых этапа:*



## 2.4. Методы контроля.

Наблюдение

восприятие и затем фиксация контролирующим субъектом фактов, событий, действий, отражающих процесс исполнения решения, его результаты, состояние деятельности контролируемого органа.

Изучение документов

важно, чтобы отбираемые для изучения документы содержали **информацию, соответствующую целям и задачам контроля**, то есть отражали реальное состояние деятельности контролируемого объекта.

Обсуждение

направленность совещаний на **контроль степени понимания его участниками** целей и задач предстоящей деятельности, конкретных показателей, планов, значений полученных результатов .

Эксперимент

целенаправленное привнесение в объективно существующую обстановку точно известных субъекту контроля элементов с **целью ее изменения** в интересах получения необходимых для контроля данных.

## 2.4. Методы контроля.

Опрос

применяется для получения информации от собеседников путем выяснения их **мнения по контролируемым вопросам**, анализа их аргументации и изучения сведений, на которых мнение основывается.

Анкетирование

разновидность метода опроса, основанная на применении для опроса формализованных анкет.

Тестирование

выявляются значимые для профессиональной деятельности качества работника, его пригодность к определенным профессиям, степень соответствия определенной должности.

Анализ  
(обследование)

используется для комплексной проверки достигнутых результатов, а также оценки состояния деятельности организации (подразделения, работника) в текущий момент.

## 2.5. Информационно-управленческие системы в планировании и контроле.

*Информационно-управленческая система (ИУС) – это формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений.*

*Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию того типа и качества, которая ему необходима.*

## 2.5. Информационно-управленческие системы в планировании и контроле.



*Этапы проектирования ИУС*

## 2.5. Информационно-управленческие системы в планировании и контроле.



*Повышение эффективности ИУС*

# Общий менеджмент

## Лекция 7. Мотивация и контроль

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления

