

# **ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

## ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Организация** – это:

– структура системы в системе взаимоотношений, прав, целей, полей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

– процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

## ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### Значение функции организации для управления:

- обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности организации;
- нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей;
- позволяет определить, **кто** именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и **какие** для этого потребуются средства.

## ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации, т.е. это осознанное побуждение человека к какому-либо действию.

**Традиционный подход к мотивации:** сотрудники – это ресурсы, активы, которые следует заставить эффективно работать.

**Современный подход к мотивации:** целесообразность побуждения сотрудников к достижению личных целей через цели организации.

## ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### Значение функции мотивации:

1. *Повышение уровня удовлетворенности трудом* (социальный аспект мотивации):

– усиливается отдача трудовой деятельности и оптимизируется система материального стимулирования;

– совершенствуется и обогащается содержание отношений между членами трудового коллектива;

– удовлетворяется потребность в общении, повышается социальный статус личности, формируются ценностные ориентации.

## ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### Значение функции мотивации:

2. *Повышение заинтересованности персонала в достижении общих целей организации* (консолидирующий аспект мотивации):

- осознанное восприятие целей организации;
- оценка своих возможностей и места в организации;
- развитие чувства принадлежности к различным аспектам деятельности организации;
- личная ответственность за все происходящее в организации.

## ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### **Значение функции мотивации:**

#### *3. Развитие творческого потенциала персонала:*

– формирование творческого отношения к трудовому процессу (работник имеет возможность самостоятельно выбирать инструментарий для достижения конечной цели);

– личное удовлетворение от хорошо выполненной работы, гордость за плоды своего труда.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Две группы теорий психологического и организационно-экономического направления:

1) содержательные теории мотивации (основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей) личности, которые заставляют людей действовать «так, а не иначе»: теория А. Маслоу, теория потребностей Мак-Клелланда, двухфакторная теория Герцберга);

2) процессуальные теории мотивации (базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера)



## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ

**5 уровней потребностей по А. Маслоу:** 1) физиологические потребности; 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем; 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.); 4) потребности в уважении; 5) потребности в самовыражении.

**Идея:** Все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

**Вывод:** Если Вы – руководитель, то Вам **НУЖНО РЕШИТЬ, КАКИЕ АКТИВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ДВИЖУТ ЛЮДЬМИ**. Поскольку со временем потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

### **Недостатки теории:**

1. Концепция наиважнейших потребностей человека не получила подтверждения.
2. Удовлетворения какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня.
3. Не удалось учесть индивидуальные особенности людей (руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждения).

## **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАК-КЛЕЛЛАНДА**

***Делает упор на потребностях высших уровней:***

- 1. Потребность власти – желание воздействовать на людей, потребность к проявлению своего влияния.*
- 2. Потребность успеха – удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.*
- 3. Потребность в причастности – схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.*

## **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА**

*Ф. Герцбергом предложена модель, основанная на потребностях. Он выделяет две категории факторов:*

*1) факторы мотивации – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста;*

*2) факторы гигиены – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой.*

## **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ**

**Основная мысль:** надежда человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого.

**Ожидание** – оценка личностью вероятности определенного события.

**Три взаимосвязи в основе теории ожидания:**

- 1) затраты труда – результаты;
- 2) результаты – вознаграждение;
- 3) вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

## **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ**

**Основная мысль:** *дает ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижения поставленных целей.*

*Работник при формировании своей мотивации исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат такие сопоставления, как:*

*1) затраты труда и ожидаемая его оценка, т.е. размер вознаграждения;*

*2) адекватные затраты другого работника и соответствующее им фактическое вознаграждение;*

*3) сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.*

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА

*Теория Портера-Лоулера включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели фигурируют пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.*

***Идея теории:*** Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способности и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. **РЕЗУЛЬТАТНЫЙ ТРУД ДОСТАВЛЯЕТ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ.**

## ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

В силу существования различных путей мотивации

### **МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН:**

1. Установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Создать рабочую среду окружения (ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ), которая будет способствовать мотивации сотрудников. Организационный климат оказывает существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые легче воспринимают правила и регламенты организации.

2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников.

3. Активно общаться со своими сотрудниками (чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять, чего от него ждут). Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.