

## Уважаемые студенты группы Б-21!

При дистанционном обучении вам нужно выполнить:

1. ЗАДАНИЕ №1, а именно ознакомиться с предложенным учебным материалом по теме № 2 Цикл менеджмента, составить конспект и подготовиться к ответу вопросам:

№ 4 «Мотивация, как функция управления. Типы трудовой мотивации»

№5 «Делегирование полномочий»

*!!!! Вопросы темы 2 Цикл менеджмента:*

1. *«Планирование, как функция управления»*
2. *«Организация, как функция управления»*
3. *«Контроль, как функция управления» были рассмотрены в очном формате на занятии 29.01.2022 года.*

Выполненное задание можно представить в формате документа Word или на обычных листах в конспекте, выполненное рукописным способом. Принести преподавателю на проверку по окончании карантина к дате следующего по расписанию занятия.

### 2. ЗАДАНИЕ №1.1

**подготовиться к контрольной работе по темам 1, 2** по примерным вопросам:

1. Менеджмент, как особый вид профессиональной деятельности. Уровни управления
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Роли руководителя по категориям
4. Эволюция менеджмента (подходы и школы управления). Принципы управления.
5. Основные направления развития менеджмента в ближайшие десятилетия.
6. Планирование, как функция управления
7. Организация, как функция управления: типы и виды организационных структур управления (схемы и пояснения к ним)
8. Контроль, как функция управления

9. Мотивация , как функция управления: содержательные и процессуальные теории мотивации (виды потребностей)

10. Типы трудовой мотивации

11. Процесс делегирования полномочий.

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ будет проведен на первом занятии в очном формате после выхода с дистанционного обучения

### ЗАДАНИЕ №1

#### **Тема 2. Цикл менеджмента (продолжение)**

#### **Вопрос 1. МОТИВАЦИЯ, как функция управления.**

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности персонала. Чтобы эта деятельность достигла цели, ее нужно согласовать, обеспечить необходимый уровень взаимодействия между членами организации для эффективной и заинтересованной деятельности работников. Для этого применяется функция *мотивации*.

**Мотивация** – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей и удовлетворение своих потребностей.

#### **Современные теории мотивации.**

Мотивация, как функция управления необходима для успешного выполнения планов организации и побуждению людей эффективно трудиться.

***Современные теории мотивации включают в себя 2 направления:***

1. *Содержательные теории мотивации.*

2. *Процессуальные теории мотивации.*

1. Содержательные теории мотивации основываются на изучении потребностей людей, которые заставляют их действовать так, а не иначе.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на том, как человек распределяет свои усилия для достижения поставленных целей.

Потребности - ощущение нехватки человеком чего-либо.

Вознаграждение- все то, что человек считает ценным для себя (внутреннее – это удовлетворенность трудом, чувство успеха, творчество и др.; внешнее – это денежные выплаты, продвижение по службе и др.)

Мотив - осознанное отношение к своей деятельности, внутреннее обеспечение своего поведения, которое выражает потребность или готовность к действиям (материальный -зарабатывание средств на жизнь; духовный – содержательная часть работы; социальный – связан с духовным, занятие определенного социального положения (статуса).

***Содержательные теории мотивации представлены в работах 3 ученых:***

1. Теория А. Маслоу

2. Теория Д. МакКлелланда

3. Теория Ф. Герцберга

### **1. Потребности А. Маслоу**

\*Потребности делятся на первичные или врожденные (физиологические и безопасности) и вторичные или приобретенные (социальные, признания, самовыражении) и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

\*Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

\*После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующие воздействия прекращаются



Рис. Иерархия потребностей по Маслоу

### Методы удовлетворения вторичных потребностей:

#### 1. Социальные потребности

- давать сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;
- создавать на рабочих местах дух единой команды;
- проводить с подчиненными периодические совещания;
- создавать условия для социальной активности членов организации

#### 2. Потребности в уважении

- предлагать подчиненным более содержательную работу;
- обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты;
- продвижение по служебной лестнице;
- обеспечить обучение и подготовку;

#### 3. Потребность в самовыражении

- обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощрять и развивать творческие способности;

## 2. Потребности по МакКлелланду.

Три потребности, мотивирующие человека- это потребности власти , успеха и принадлежности.

1.Потребность власти - желание человека оказывать воздействие или влияние на других людей, одним из направлений реализации этой потребности может быть делегирование полномочий, т.е. право распределять ресурсы (материальные, финансовые и трудовые)

2.Потребность успеха - может быть удовлетворена путем успешного выполнения работы или отдельного ее этапа.

3.Потребность принадлежности или причастности - стремление людей к социальному общению, оказание взаимной помощи, налаживание дружеских отношений.

## 3. Потребности по Герцбергу.

Потребности делятся на:

А) гигиенические (политика администрации фирмы, условия работы, заработная плата и др.)

Б) мотивационные - связанные с характером и содержанием выполняемой работы (профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, признание и одобрение результатов, степень ответственности и самостоятельности при выполнении заданий и др.)

Принципиальное отличие первой категории заключается в том, что наличие или отсутствие гигиенических факторов не могут соответствующим образом мотивировать человека. В то же время наличие факторов второй группы вызывает у людей удовлетворение от работы и повышает степень мотивации. Именно на такие факторы должен в первую очередь обращать внимание менеджер при работе с персоналом.

Процессуальные теории мотивации выражены в 2-х теориях:

**1. Теория ожиданий** предполагает наличие трех взаимосвязей:

- 1) затраченные усилия-результаты;
- 2) результаты - вознаграждение;
- 3) валентность, т.е. степень удовлетворения полученным вознаграждением.

**2. Теория справедливости** предполагает, что работники субъективно оценивают вознаграждение других людей, выполнявших аналогичную работу.



## Вывод

- при анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые **побуждают к действиям или усиливают их.**
- мотивация ориентирована **на процесс** и имеет отношение к выбору поведения, которое зависит от возможности достижения цели, от вознаграждения, на которое рассчитывают в результате выполнения работы.

118

## Типы трудовой мотивации.



**Инструментальный тип.** Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

**Профессиональный тип.** Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

**Патриотический тип.** Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

**Хозяйский тип.** Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

**Избегательный.** Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву».

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией — единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.



## **Вопрос 2. Делегирование полномочий**

Для усиленной работы предприятия менеджерам или руководителям необходимо своевременно распределять и соответствующим образом организационно оформлять полномочия сотрудников.

**Полномочия** - это наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия (материальных, финансовых и трудовых)

**Делегирование полномочий** - передача руководителем полномочий и ответственности за выполнение задач, одному или нескольким подчиненным.

Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед руководителем за выполнение работы качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за руководителем.

**Особенностью делегирования** является то, что полномочий передаются не конкретному человеку, а его должности.

### **Типы полномочий**

Типы полномочий бывают 2 видов:

**1. Линейные**, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости далее к другим подчиненным.

Сотрудник, наделенный линейными полномочиями, может действовать в пределах конкретной ее организационной структуры без согласования с другими руководителями.

**2.Административные** основываются на делегировании различных функций аппарата управления:

-рекомендательные, когда функциональные работники могут консультировать линейный аппарат по вопросам планирования материально-технического обеспечения, сбыта, финансирования;

-параллельные полномочия, их цель- установление системы сбалансированной власти организации, что способствует созданию четкого контроля и предотвращения ошибок в работе;

-функциональные, этими полномочиями наделяются сотрудники функциональных подразделений.

### **Положительные стороны делегирования полномочий**

-руководитель освобождается от части функций исполнения и контроля;

-подчиненные приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы;

-сотрудники проявляют творческий подход к делу;

### **Отрицательные стороны делегирования полномочий**

-угрозы невыполнения работы;

-усложняется процесс принятия окончательных решений;

-появляется конкуренция среди отдельных сотрудников;

Существует правило работы менеджера и делегирование полномочий:

-делегировать полномочия инициативным работникам, способным;

-регулярно проводить консультации;

-оказывать помощь;

-объективно оценивать риск.