СОДЕРЖАНИЕ

стр.

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc258751495)

[1. Мотивация как функция управления, содержательные и процессуальные теории мотивации 4](#_Toc258751496)

[2. Особенности мотивации персонала в современном управлении 12](#_Toc258751497)

[3. Контроль как функция управления 15](#_Toc258751498)

[4. Виды управленческого контроля 18](#_Toc258751499)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23](#_Toc258751500)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 24](#_Toc258751501)

ВВЕДЕНИЕ

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать менеджеров к работе на организацию. Однако очень многие полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Данная проблема имеет широкую научную разработанность у таких авторов, как Герчикова И. Н., Румянцева З.П., Саломатин Н.А..

Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных с перечисленными выше составляющими персонального менеджмента и, главным образом, с мотивацией менеджеров. В работе содержится анализ причин низкой эффективности труда, отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека.

Цель нашей работы – проанализировать мотивацию как функцию управления.

1. Мотивация как функция управления, содержательные и процессуальные теории мотивации

Для того чтобы понять, каким образом следует воздействовать на деятельность персонала фирмы, какие из существующих методов, теорий, концепций следует применить, чтобы добиться от работников активного и эффективного труда, направленного на достижение определенных целей, менеджеру необходимо составить достаточно полное общее представление о том, что такое мотивация, то есть определить ее сущность, структуру мотивационного процесса.

Истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. Упрощенно, в теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:[[1]](#footnote-1)

* наличие необходимости трудиться;
* объективные (физиологические) возможности;
* наличие профессиональной квалификации и способностей;
* наличие мотивации.

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени наличествуют первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия трудно инициировать или управлять ими со стороны. Задача менеджера состоит, таким образом, в управлении четвертым фактором, применении мотивирования к человеку, в принципе готовому и способному трудиться.

В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так или иначе.

Эти теории от­ражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей.

К ним относятся: «Иерархическая теория А. Маслоу», «Теория выживания, принад­лежности и роста К.Алдерфера», «Теория трех потребностей Д. МакКлелланда» и «Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф.Герцберга».

Иерархическая теория потребностей А.Маслоу. Создавая свою теорию моти­вации в 40-е годы, Маслоу опирался на идею наличия у людей множества различных потребностей. Маслоу разделил эти потребности на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности: являются необходимыми для выживания. Они включают потреб­ности в еде, воде, жилище, одежде, отдыхе, сексуальные потребности и другое
2. Потребности в безопасности: включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности в безопасности является, например, по­купка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. Социальные потребности иногда называемые потребностями в причастности. Это потребности в привязанности, принадлежности к какой-либо общности, одобрении со стороны других, чувстве социального взаимодействия, дружбе.
4. Потребности в уважении включают внутренние факторы уважения, такие как самоуважение, самостоятельность, компетентность, личные достижения и внешние факторы уважения статус, ува­жение со стороны окружающих, признание.
5. Потребности в самовыражении - потребность в самореализации, достижении предела своих по­тенциальных возможностей, росте как личности.

Рис. 1. Иерархия потребностей А. Маслоу[[2]](#footnote-2).

социальные потребности

потребность в уважении

физиологические потребности и потребности связанные с выживанием

потребности в безопасности и защищенности

потребность в самовыражении

Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера.

Идеи Маслоу об иерархии потребностей оказали сильное влияние на представление о том, как эффективно мотивировать сотрудников организации.

Позже Клейтон Алдерфер, из Йельского уни­верситета, воспользовавшись идеями Маслоу и других авторов, сформулировал более применимый подход, который получил название «теория выживания, принадлежности и роста».

Алдерфер выстроил трехуровневую иерархию потребностей, в кото­рую включил приблизительно те же потребности, что и Маслоу, но иначе распределил их по груп­пам.

Им были выделены группы жизненно необходимых потребностей, которые включают физиоло­гические потребности и потребность в материальной безопасности; потребности в принадлежности, которые включают все социальные потребности по Маслоу плюс потребность в социальной безопас­ности и потребность в социальной оценке; потребности роста, включая потребность в самооценке и самореализации.

На следующем рисунке мы можем видеть иерархию потребностей по К. Алдерферу.

Рис. 2. Иерархия потребностей по К. Алдерферу.

потребность в росте:

1. внутренняя потребность в самооценке
2. потребность в самореализации

потребности в принадлежности:

1. социальные потребности
2. потребности в социальной оценке
3. потребность в социальной безопасности

жизненно необходимые потребности:

1. физиологические потребности
2. потребность в материальной безопасности

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обу­чению и познанию окружающей действительности. Ниже мы рассмотрим две теории, относящихся к этой группе - «Теорию справедливости С.Адамса» и «Теорию ожиданий В. Врума».

Теория ожиданий В. Врума. Теория ожиданий утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным обра­зом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех пере­менных или отношений.

1. Взаимосвязи между затратами труда и результатами:оценивается субъективным ожиданием то­го, что затрата определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.
2. Взаимосвязи между результатом и вознаграждением:оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения.
3. Привлекательности (валентности) вознаграждения:полезности, связываемой индивидом с потен­циальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполне­ния работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для выполнения определенной работы. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей или приобретению желаемого. Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания*.*

Ожидание измеряется индивидом с помощью так называемой субъективной вероятности, которая имеет значение 1, если индивид абсолютно уверен в том, что событие наступит и 0 - если он уверен, что событие не наступит. Соответственно, значения в интервале от 1 до 0 эта вероятность принимает по мере того, как уверенность индивида в том, что событие состоится, падает.

В рамках этого подхода уровень мотивации может быть оценен количественно. Если через Р1 обо­значить субъективную оценку вероятности того, что работник сможет достигнуть заданного резуль­тата при определенных затратах труда; через Р2 - субъективную оценку вероятности выплаты обу­словленного вознаграждения при достижении заданного результата, а через Р3 - субъективную веро­ятность соответствия вознаграждения осознаваемой потребности работника, то уровень мотивации может быть оценен по формуле:

M=Р1\*Р2\*Р3

Эта формула наглядно демонстрирует, что мотивация отлична от нуля только в случае если наем­ный работник рассматривает все включенные в формулу субъективные вероятности как существенно большие нуля. Иначе говоря, он должен расценивать работу как выполнимую, работодателя - как субъекта, выполняющего свои обязательства, а вознаграждение - желанное.

Теория справедливости С. Адамса и ее применение в практике управления. Разработанная Стейси Адамсом «теория справедливости» постулирует, что каждый человек субъ­ективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение ра­боты, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для дру­гих людей, выполняющих аналогичную работу. Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как спра­ведливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедли­вость.

В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: работник может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают. В результате у работника может воз­никнуть стремление снять напряжение и для восстановления справедливости устранить дисбаланс

Таблица 1.

Варианты ситуаций, которые возникают с точки зрения справедливости вознаграждения для работника А по С.Адамсу[[3]](#footnote-3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вознаграждение А  Вклад А | < | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (недоплата) |
| Вознаграждение А  Вклад А | = | Вознаграждение Б  Вклад Б | Справедливость |
| Вознаграждение А  Вклад А | > | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (переплата) |

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории при­нято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентирован­ные «на себя».

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рас­смотрение своих друзей, соседей и тому подобных, то есть их референтная группа является предельно широкой.

Работники, которые ориентируются «на систему» рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации, как теоретически, так и фактически существующие. Для работников это­го типа характерно рассмотрение организации в терминах распределения уровней зарплат, т.е. их референтная группа - организация, в которой он работает.

Категория работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение / вклад». Они сравнивают эту величину, исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае рефе­рентная группа самая узкая - сам работник.

Таким образом, можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: мотивация ра­ботников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Как только работники ощущают несправедливость, они будут действовать, чтобы скорректировать ситуацию. Результатом может стать большая или меньшая производительность, повышение или снижение качества результатов деятельности, увеличение прогулов или увольнение по собственному желанию.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы: содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факто­рах, определяющих поведение людей. А процессуальные теорииконцентрируются на причинах, по которым люди выбирают опреде­ленное поведение, причинах того, почему они реагируют на организационные события так, как они реагируют.

Как любые теоретиче­ские концепции, отражающие сложные явления, каждая из этих теорий должна рассматриваться не как альтернативный подход к его интерпретации, а как дополняющие друг друга модели. Содержательные и процессуальные теории мотивации, при совместном рассмотрении, позволяют получить наиболее адекватную картину отражаемого яв­ления.

2. Особенности мотивации персонала в современном управлении

Основополагающей целью управления любым коммерческим предприятием является максимизация благосостояния его собственников. Увеличение благосостояния собственника складывается из роста рыночной стоимости капитала, инвестированного им в компанию, и доходов, получаемых от распределения прибыли. Инвестор, вкладывая денежные средства в тот или иной бизнес, ожидает от своих инвестиций определенный уровень доходности, устанавливаемый в зависимости от цены возможного использования инвестируемого капитала в ином бизнес-проекте с аналогичным уровнем риска. Если суммарный доход инвестора (рост рыночной стоимости вложенного капитала и полученные доходы от распределения прибыли) превышает требуемый уровень, компания создает добавленную стоимость для своих собственников. В противном случае стоимость разрушается.[[4]](#footnote-4)

Идея предельно ясна на уровне предприятия, непосредственно управляемого собственником. Однако при делегировании функций управления  наемному менеджменту принцип максимизации благосостояния собственников теряет свою прозрачность, а реализация данной целевой установки связана с определенными проблемами.

В современных условиях собственники фактически не осуществляют контроль над деятельностью корпораций. Ограниченная информация в виде бухгалтерских отчетов и официальных пресс-релизов и отсутствие четких процедур оценки эффективности деятельности компаний затрудняет контроль собственников над использованием их капиталов. С другой стороны, менеджеры компаний зачастую не заинтересованы в повышении благосостояния акционеров, преследуя личные цели, в том числе из-за отсутствия конкретных ориентиров эффективности своей работы и адекватной мотивации в достижении заданных ориентиров.

Решение противоречий, присутствующих в практике корпоративного управления, имеет две составляющие:

- совершенствование систем оценки эффективности деятельности предприятия и информационного обмена между его финансовым менеджментом и инвестиционным сообществом;

- формирование адекватной системы мотивации и контроля для достижения сбалансированности интересов управляющих и собственников.

Формирование финансовой основы системы мотивации работников компаний должно быть направлено на достижение четырех основных целей:

Сбалансированность интересов работников и акционеров. Размер вознаграждений, зарабатываемый работниками, должен зависеть от изменения благосостояния собственников компании. При этом особое внимание придается достижению сбалансированности интересов в долгосрочной перспективе во избежание ситуаций, когда менеджеры для получения более высоких вознаграждений активизируют текущие доходы акционеров в ущерб будущему росту компании. Реализация принципа выравнивания интересов заключается в правильном определении критериев успешной работы менеджеров и предоставлении им стимулов для реализации стратегий и осуществления инвестиций, направленных на максимизацию стоимости предприятия.

Достаточность мотивации. Стимулы, побуждающие работников прилагать усилия к росту благосостояния собственников компании (в т.ч. работать интенсивнее, брать на себя риски, принимать непопулярные решения и т.п.), должны быть достаточно сильными.

Ограничение риска увольнений работников. Установление прямой зависимости вознаграждений работников от изменения благосостояния акционеров таит в себе высокий риск увольнений, так как снижение эффективности работы в краткосрочной перспективе под влиянием действия неблагоприятных макроэкономических факторов может повлечь уход работников из компании. Это связано с тем, что работников менее предрасположены к риску, чем акционеры. Инвесторы готовы принимать определенный риск в обмен на требование соответствующего уровня доходности при покупке акций компании, так как они могут снизить совокупный риск с помощью диверсификации своих капиталовложений. Менеджеры инвестируют свой человеческий капитал (т.е. опыт, знания, талант) в единственную компанию, в которой они работают, и не имеют возможностей диверсификации. Поэтому схемы премирования управленческого персонала должны строиться с учетом ограничения риска неполучения менеджерами вознаграждений до уровня, при котором вероятность их ухода из компании под воздействием неблагоприятных внешних факторов низка.

Экономичность. Целью создания системы премирования менеджеров, направленной на повышение эффективности деятельности управляемых ими корпораций, является максимизация акционерной стоимости, а не совокупного благосостояния акционеров и менеджеров. Поэтому размер вознаграждений, зарабатываемый менеджерами, должен быть приемлем с точки зрения собственников компании. Пропорции распределения стоимости между акционерами и менеджментом устанавливается в зависимости от ряда параметров: степени риска, которую менеджеры готовы принять на себя, вклада различных факторов производства (капитал и труд) в создание стоимости и др.

3. Контроль как функция управления

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен для того, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создаётся на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Фактор неопределённости в управлении. Планы и организационные структуры – это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать реализации задуманного. Изменения законов, социальных ценностей, технологий, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое.

Для того, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, которая выглядит привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на неё руководством данной организации.

Ещё одним фактором неопределённости, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди – не компьютеры, их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры ещё очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.[[5]](#footnote-5)

Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если ошибиться при подсчёте доходов и расходов, то из-за этого можно затем допустить ещё более серьёзную ошибку, например, неправильно выписав чек, и, тем самым, нанести серьёзный ущерб своим друзьям, деловым партнёрам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности. Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация могла сразу же зафиксировать её и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

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

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Поддержание успеха. Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т. е. отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению её общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Широта контроля. Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

4. Виды управленческого контроля

Существуют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

Предварительный контроль.

Предварительный контроль. Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путём установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность то-го, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля относится, например, обеспечение запасов сырья в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он устанавливает предельные значения затрат и не позволяет тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Обычно утверждаемый бюджет представляет собой совокупный план, охватывающий все стороны деятельности фирмы (функция планирования). Он представляет собой официальное выражение задач и целей, рассматриваемых с точки зрения изменения прибыли в зависимости от уровня затрат. Обычно на предприятиях бюджеты составляются по всем подразделениям и всех направлений деятельности. Как правило, бюджеты составляются в области маркетинга, снабжения, кадров, финансов, администрации. Такой подход позволяет менеджерам всех уровней проводить скоординированный и сбалансированный контроль всех операций каждого подразделения в отдельности и всей фирмы в целом.

Текущий контроль.[[6]](#footnote-6)

Текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

Системы обратной связи. Обратная связь – это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчинённым о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обрат-Ной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам. Все системы обратной связи состоят из одних и тех же фундаментальных элементов и работают на одних и тех же принципах (рис. 3).

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Система обратной связи – в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для коррекитровки отклонений от намеченного плана.

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 назначенных целей

5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

Рис. 3. Основополагающие принципы систем обратной связи

Организационные системы с обратной связью. Большинство ор-ганизационных систем контроля с обратной связью относятся к от-крытым, или незмакнутым системам, т. е. такие системы не могут ра-ботать непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер – регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Заключительный контроль.

Заключительный контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он имеет две важные функции:

Заключительный контроль даёт руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные ими планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Заключительный контроль способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Пример: в современных крупных организациях, которые прошли процедуру IPO (первичное публичное размещение акций), широко используется котнрольно-мотивационная система зарплаты с помощью опционов на собственные акции компании. Таким образом, руководитель может быть спокоен и уверен в том, что его персонал заинтересован в росте курсовой стоимости акций, а значит и в повышении капитализации компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении подведем некоторые итоги по проведенному исследованию.

Активизация деятельности персонала фирмы, подразумевающая развитие в ней компонентов усилия, старания, настойчивости и инициативы, является главной составляющей частью функций руководителя по управлению персоналом и повышения мотивации менеджера. Вопрос об активизации деятельности тесно связан с вопросом об оценке и повышении уровня ее эффективности, конкретных результатов труда.

Президенты, генеральные директора воплощают свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, финансовых менеджеров, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать персонал к работе на организацию. Однако очень многие полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее.

Эффективного управления деятельностью подчиненных нереально добиться без изучения руководителем проблем мотивации людей, общетеоретических сведений о мотивационном подходе в управлении и способов реализации этого подхода на практике, опыта такой реализации у других руководителей. Овладение основами мотивационного подхода управления предусматривает изучение существующих теорий содержания и процесса мотивации, принципов применения механизмов наказания персонала, концепции мотивации труда и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С. "Менеджмент". Учебное пособие. СПб, изд. ЗАО "ПИтер", 2003 г. Серия Краткий курс., с.
2. Веснин В.Н. Основы менеджмента. Москва, 2007
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Основы менеджмента: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2006
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007
5. Кибанов А. Я. , Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии - М. -ГАУ, 2007
6. Корогодин В.И., Соснин Э.А., Пойзнер Б.Н. Рабочая книга по социальному конструированию (Междисциплинарный проект). Ч. 1. / В.И. Корогодин — Томск: Изд-во Том. ун-та, 2008. —152 с.
7. Месарович М., Мако Д., Тахакара Н. Теория иерархических многоуровневых систем: Пер. с англ. / М. Месарович — М.: Мир, 2005. – 524 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. «Дело». Москва, 2007
9. Орлов А.И. Менеджмент/ Учебное пособие – М., Гардарики, 2006
10. Основы управления в рыночной экономике: Ч.1.: Учеб. пособ./Под ред. В.И. Кушлина. – М. Логос, 2008
11. Радушин А.А. Основы менеджмента. М.: Центр, 2007
12. Шекшня С.В.. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие ⎯ С.-Петербург, Издательство «Теринвест», 2000

1. Кибанов А. Я. , Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии - М. -ГАУ, 2007 г. с. – 23 [↑](#footnote-ref-1)
2. Большаков А.С. "Менеджмент". Учебное пособие. СПб, изд. ЗАО "ПИтер", 2003 г. Серия Краткий курс., с. 98-101 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шекшня С.В.. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие ⎯ С.-Петербург, Издательство «Теринвест», 2000. ⎯ 36 с [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. «Дело». Москва, 2007 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. «Дело». Москва, 2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. «Дело». Москва, 2007 [↑](#footnote-ref-6)