**Тема «Функции менеджмента: Мотивация. Контроль.»**

**Теоретические вопросы по теме:**

1. Мотивация как функция менеджмента. Определение мотивации и ее роль в управлении. Ранние теории мотивации. Современные теории мотивации. Потребности: первичные, вторичные. Потребности и мотивационное поведение. Вознаграждения, их виды.
2. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория потребностей МакКлелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Сопоставление различных теорий потребностей.
3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера – Лоулера. Применимость теорий в практике управления.
4. Сущность и смысл контроля. Понятие об управленческом контроле. Виды, функции контроля.
5. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля.
6. Характеристики эффективного контроля.

**Case-задания для демонстрации практических умений и навыков**

**Задание 1.** Анализ системы мотивации и стимулирования

Покажите достоинства и недостатки применяемой системы мотивации и стимулирования в вашей организации.

При описании данной системы мотивации и стимулирования используйте следующие уточняемые вопросы:

- Дайте общую характеристику системе мотивации и стимулирования в вашей организации.

- Покажите, как данная система отражает современные теории трудовой мотивации.

- Как активно в ней используются материальные и нематериальные формы стимулирования.

- Каким образом осуществляет связь система мотивации и стимулирования с системой оценки персонала организации.

- Покажите, существуют ли проблемы в использовании традиционных форм оплаты труда.

- Как конкретно осуществляется вознаграждение за качество и рост результативности труда.

**Задание 2.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

а) вас лично в процессе обучения:

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) квалифицированного специалиста, профессионала (врача)

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в) квалифицированного работника среднего уровня

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г) неквалифицированного работника (обслуживающий персонал)

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание:

1. Заполните индивидуально
2. Обсудите в группе и сформулируйте общую позицию
3. Индивидуально проанализируйте эффективность различного рода мотивов

**Задание 3.** Характеристика и примеры мотивов труда

Заполните таблицу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название мотива | Характеристика проявления мотива | Примеры проявления и использования мотива в вашей организации |
| 1 | **Мотив достижения (успеха)** | в стремлении соответствия высшим критериям и преуспевание |  |
| 2 | **Мотив принадлежности** | как потребность быть в группе (организации) и быть принятым ею |  |
| 3 | **Мотив власти** | в стремлении управлять другими людьми или быть выше других |  |
| 4 | **Мотив безопасности** | в стремлении иметь защиту от превратностей судьбы и активно избегать ситуаций, мешающих удовлетворять потребности |  |
| 5 | **Мотив статуса, престижа** | в стремлении достичь определенного относительного положения в группе, организации или обществе |  |
| 6 | **Мотив нивелирования** | в стремлении действовать в соответствии с тем стереотипом поведения, который принят в данном коллективе, «быть не хуже других» |  |
| 7 | **Мотив удовлетворенности содержательностью труда** | в получении удовольствия от процесса и результата труда |  |
| 8 | **Мотив удобства** | в стремлении выбрать наиболее легкий способ выполнения задания, при котором требуется меньшее психическое и эмоциональное напряжение |  |
| 9 | **Мотив избегания неудач** | в стремлении избежать проблем, ошибок, трудных задач, неправильное решение которых может повлечь наказание, выговор, проблемы, беспокойство |  |
| 10 | **Мотив общественного признания** | в стремлении заслужить похвалу, получить высокую оценку общества (коллектива) своих заслуг, успехов |  |

**Задание 4.** Познакомьтесь с предложенными ситуациями и выберите виды и формы осуществления контроля за выполнением работ:

1. Работник не справился с заданием, так как не понял, что делать, и либо не сделал ничего, либо сделал не то, что требовалось.
2. Работник забыл о порученном задании.
3. Работник отложил выполнение задания, решив, что другие задачи более важны.
4. Работник не выполнил задание, поскольку не владел необходимыми для этого опытом и знаниями.
5. Работник поленился выполнить задание.
6. Работнику для выполнения задания не хватило ресурсов (информации, полномочий, оборудования и т.п).
7. Работник не выполнил задание, так как посчитал задание угрозой своему статусу и не захотел его выполнять.
8. Работник не выполнил задание, так как посчитал его бессмысленным и неверным.
9. Работник не выполнил задание, потому что было плохое самочувствие, сложились непредвиденные обстоятельства и т.п.

**Руководство к выполнению работы**

1. Для выполнения работы необходимо заполнить следующую таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производственная ситуация | Вид контроля | Форма контроля |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |

1. Для того чтобы заполнить столбцы 2 и 3, необходимо выбрать виды и формы контроля, представленные в таблице ниже.
2. Помните, что в каждой ситуации необходимо рассмотреть все три вида контроля, выбрав варианты формы осуществления этого контроля.
3. После завершения работы над таблицей, сформулируйте вывод, ответив на вопрос: что такое система контроля и почему руководителю нельзя игнорировать в своей деятельности какой-либо вид контроля? Как вы думаете, какие профессиональные навыки вы приобрели, выполняя данную работу?

Виды и формы контроля

|  |  |
| --- | --- |
| Виды контроля | Формы контроля |
| Предварительный контроль | - формулирование задачи в общем виде при помощи вопросов: что делать? зачем?  - задать подчиненному уточняющие вопросы по каждому значимому элементу поставленной задачи;  - детализировано сформулировать задачу: что именно сделать? когда? В каком виде представить результат?  - разобраться, в чем причина сопротивления сотрудника, не желающего выполнять задание;  - выбрать другого исполнителя;  - определить ресурсы для выполнения задания |
| Текущий контроль | - разбить работу на элементы и контролировать каждый из них;  - осознанно установить более ранние сроки выполнения задания, чем требуется на самом деле;  - простое напоминание о необходимости и сроках выполнения задания;  - постоянное наблюдение за работой сотрудников при помощи видеокамер;  - выборочное наблюдение за работой сотрудников;  - проведение оперативного совещания с отчетом сотрудников о проделанной работе;  - персональные встречи руководителя с подчиненными с обсуждением процесса выполнения задания;  - обход рабочих мест руководителем;  - ежемесячное представление отчетов руководителю;  - регистрация исполнения поручения в специальном журнале;  - сплошной тотальный контроль непосредственного начальника;  - проведение выборочных проверок;  - вынесение устного замечания;  - необходимость написать объяснительную записку;  - подведение итогов соблюдения исполнительской дисциплины на совещании |
| Заключительный контроль | - фиксация факта выполнения задания;  - оценка качества выполнения работы;  - выявление причин отклонений;  - определение санкций после оценки результата;  - определение стимулирующих действий после оценки результатов;  - составление отчета по итогам работы;  - презентация подчиненным итогов работы;  - аттестация персонала;  - исследование удовлетворенности клиентов результатами работы исполнителей |