

МГУУ ПРАВИТЕЛЬСКИВА МОСКВЫ

Факультет экономики предприятия и менеджмента

ЭУ в г. Прага

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине

«Менеджмент»

Исполнил: Захарченко Иван Сергеевич, 14.МП11.1

МОСКВА 2015 г.

Заявление

Заявляю,

что курсовую работу на тему «Мотивация как функция менеджмента: теоритические основы менеджерской мотивации;мотивационный процесс;формы и методы стимулирования персонала» обработал самостоятельно .

Библиографию и справочные материалы я представляю в прилагательном списке литературы.

г. Москва, 30 апреля 2015г

Подпись студента: Захарченко Иван Сергеевич.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
Введение	4
1. Функция мотивации в менеджменте.....	5
2. Теоритические основы мотивации.....	7
2.1. Содержательная концепция мотивации	8
2.2. Процессуальная концепция мотивации	9
3. Мотивационный процесс	11
4. Формы и методы стимулирования персонала	13
4.1. Роль стимулирования.....	13
4.2. Стимулы, как инструмент мотивации.....	14
Заключение	15
Приложения:	
Список использованной литературы.....	16
Рисунки.....	17

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация является одним из значимых элементов в успешном управлении в современной экономической системе. Она также включает в себя множество других управленческих дисциплин, например: управление персоналом, управленческий учет, информационные технологии и другие. Долгое время о значимости мотивации даже не задумывались, очень долгое время сохранялся метод «кнута и пряника». В настоящее время менеджеры уделяют большое значение мотивации для достижения эффективности в управлении предприятий. В различных университетах вводится отдельная дисциплина, которая называется «Мотивационный менеджмент».

Современные исследования в области психологии, помогают лучше узнавать о мотивах человека, более четко определять потребности сотрудников. Ведь поняв саму суть мотивации работника, менеджер сможет построить правильный процесс мотивации для достижения конкретных целей в работе.

На современном рынке труда представлено очень мало хороших менеджеров, которые не подобно «церберам» накидываются на сотрудников за плохое выполнение работы, а понимающих людей, которые постараются разобраться и получше узнать работника для создания комфортной и стимулирующей среды для своих сотрудников. Ведь цель менеджера – добиться выполнения качественной работы в нужные сроки.

Цель моей курсовой работы заключается в рассмотрении мотивации в системе управления, выяснить суть этой системы, и каким образом от мотивации зависят другие филиалы предприятий, а также будущее самой компании. Для это нужно: рассмотреть функцию мотивации в самом менеджменте; выяснить, что же является основой мотивации, её теоритическую часть; разобраться в мотивационном процессе; исследовать Формы и методы стимулирования персонала.

В общем объектом моего исследования является анализ мотивации и её расположение в системе управления организации.

1. Функция мотивации в менеджменте

Еще до того как термин «мотивация» стал известен, люди понимали, что с помощью использование различных рычагов возможно повлиять на поведение других. С историческим развитием общества метод «кнута и пряника» перестал действовать с той силой, какой работал ранее, именно с этого момента специалисты в области менеджмента стали искать всевозможные способы и методы воздействия на людей.

Если отследить историю, то первые публикации в данной области были работы Элтона Мэйо более известные как «теория человеческих отношений» (30-е гг. XX в.). В своей теории Мэйо делал упор на групповое поведение, взаимодействие отдельных групп, социальные отношения и их влияние на производительность труда.

В 50-х гг. XX в. появились психологические теории мотивации труда, разработка которых продолжается и по сей день.

¹«*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Чтобы более подробно рассмотреть сущность мотивации, необходимо уяснить смысл таких категорий, как потребность, мотив, стимул.

Потребность – означает нужду в чем-либо. Потребности бывают осознанными и неосознанными.

Мотив – это определенная побудительная сила, вызывающая конкретные действия человека. Мотивы зависят от множества внешних и внутренних факторов относительно человека. Мало того, что они побуждают к действию, но они и определяют, что нужно сделать и как практически этого достичь.

Поведение человека определяется обычно совокупностью мотивов, находящихся в определенном соотношении и образующих мотивационную структуру. Значение мотивов – ключ к осознанию поведения человека и возможностям воздействия на него.

Эффективное трудовое поведение работников проявляется в следующем:

- надежном и добросовестном исполнении обязанностей
- готовности выполнить работу, не входящую в непосредственные обязанности, в интересах дела в связи со сложившейся ситуацией.
- активности, инициативе, взаимопомощи.

Менеджеры могут создать здоровую обстановку внутри организации, если искоренят страх и создадут с работниками эмоциональную связь.

Существует понятие «мотивирование», которое означает влияние на человека с целью проявления, пробуждения в нем каких-либо мотивов.

Стимулы – это рычаги внешнего воздействия, вызывающие появление определенных мотивов. В качестве стимулов выступают предметы, действия. Реакция на одни и те же стимулы у людей не одинакова. Стимулирование (как совокупность стимулов выступает в качестве одного из средств мотивации.)

¹ Антушак,Э.: Основы менеджмента. Курс лекций. Издательство: Oeconomica. Praha 2011. IBSN – 978-80-245-1804-8, стр.308

Значение мотивации состоит в том, что она способствует проявлению таких психологических свойств, как усилие старание, настойчивость, добросовестность. В целом, мотивация служит развитию личности, повышению производительности труда и эффективности работы предприятия.

2. Теоретические основы мотивации

Изучение мотивации с точки зрения психологии не позволяет прийти к полному пониманию того, что же побуждает человека к действию. Но исследование человека и его поведения непосредственно в труде может дать общие подходы к мотивации, что в последствии помогает создавать модели мотивации для конкретного сотрудника на рабочем месте.

Существуют множество теории мотивации. Создание и развитие их носило не революционный, а скорее эволюционный характер. Такие теоретические модели используются в решении ежедневных задач, возникающих по мере рабочего процесса, для побуждения людей к эффективному труду.

Первостепенная задача состоит в выявлении потребностей работника. Психологи утверждают, что человек может испытать потребность только в ситуации, когда он ощущает недостаток в чем-то физиологическом или психологическом. В конкретный период он может и не испытать сознательного её ощущения. Но существуют потребности, которые человек почувствует в любом случае, например физиологические. До сих пор исследователи не пришли к одной и принятой идентификации потребностей. Однако большинство из них соглашается, что потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. «Психологи ещё не пришли к общему мнению, как классифицировать различные мотивы человека...»².

Первичные потребности - физиологические и они врожденные. Это потребности в сне, воде, еде, сне и т.д

Вторичные потребности – психологические и возникают с накоплением опыта. К ним можно отнести такие потребности как в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности к кому-либо или чему-либо. Первичные потребности существуют у нас изначально на генетическом уровне, вторичные развиваются в нашей повседневной жизни. Поскольку людей с одинаковым жизненным опытом попросту не бывает, то и вторичные потребности различаются в большей мере, чем первичные, у каждого из нас.

Потребности как таковые нельзя наблюдать в определенный момент или измерить их непосредственно. Они выражаются лишь по поведению людей. Психологи, с помощью наблюдений, выявили, что потребности служат определенным мотиватором к действию.

В тот момент, когда человек ощущает потребность, в нем зарождается желание к действию. Само зарождение происходит от недостатка в чем-то, которое характеризуется определенной направленностью. Происходит концентрирование на определенной цели, что создает поведенческое состояние человека. В последствии чего человек начинает искать средства для достижения своей цели. Когда же человек наконец-то достиг цели, он ощущает чувство удовлетворения и тем самым ликвидирует потребность. Но не всегда это удовлетворение может оказаться полным, бывает также частичное или полное неудовлетворение.

² Фред Лютенс.: Организационное поведение. Издательство: Инфра-М, Москва 1999. ISBN 5-86225-899-Х, стр 162

От степени удовлетворения, которую получит человек, зависит его дальнейшее поведение в таких же или иных обстоятельствах. Зачастую люди пытаются сохранить определенную линию поведения, которая привела их к нужному удовлетворению, чтобы избежать недостойного удовлетворения от проделанной работы в будущем. Если данное решение поставленной задачи привело к успеху, то человек и в дальнейшем будет придерживаться аналогичным действиям.

Так как у человека с ощущением потребности, возникает чувство стремления их удовлетворить, то менеджеры должны создавать определенные ситуации, в которых людям должно прийти осознание того, что они способны и должны удовлетворить свои потребности с помощью определенного поведения, которое поможет достичь целей организации.

Однако нельзя с уверенностью сказать, что абсолютно все работники испытывают потребность в достижениях и стремятся к независимости. Характеры людей весьма разные. Существует огромное множество самых разнообразных потребностей, и конечно же разного поведения для достижения конкретных целей. Специалисты считают, что структуру потребностей человека можно определить с помощью его социального статуса или жизненного опыта. Именно поэтому существует множество различий в самих потребностях, которые важны для людей. Можно различными способами и методами удовлетворить конкретную потребность. Например, потребность в самоутверждении работника, можно удовлетворить, признав его лучшим работником месяца. Удовлетворить такую же потребность другого сотрудника можно, когда коллектив отметит его новый модный костюм.

Современные концепции мотивации можно разделить на два основных направления. Содержательная концепция мотивации, по которой внутреннее побуждение человека (именуемое потребностями) побуждает его действовать определенном образом, и процессуальная концепция мотивации, основывающаяся на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности, опытом и внешним поведением.

2.1. Содержательная концепция мотивации.

Содержательная концепция мотивации основывается на первичных и вторичных потребностях человека, которые являются мотивом для последующих его действий. Человек захочет удовлетворять свои потребности только тогда, когда менеджер создаст необходимые условия для реализации этих потребностей, тем самым мотивируя работника действовать определенным образом, а именно, действия менеджера будут зависеть от определённых условий и понимания потребностей сотрудника. Определенно, такое согласование существует лишь до определенного уровня, но оно имеет важную роль в мотивационном менеджменте.

Хорошего менеджера отличает от обычного то, что он опирается на интересы своего работника. И именно поэтому значимую роль в вопросе мотивационного менеджмента играет фактор ценностей. У каждого человека есть своя система ценностей, в поле которых он оценивает свое вознаграждение за свою деятельность. Тем самым факторами мотивационного менеджмента являются: интересы, потребности и ценности. В них не только суть самой концепции менеджмента, но и практическая её значимость.

В теории ожидания мотивации анализируются сами факторы, оказывающие воздействие на мотивацию. Акцент делается на анализ потребностей и последующего воздействия их на мотивацию. Изучается непосредственно их структура, содержание и механизм взаимодействия потребности и мотивации сотрудника.

Авторы *содержательных теорий* мотивации А.Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг и др.

А.Маслоу совокупность потребностей человека представлял как иерархическую структуру, состоящую из 5 уровней. (рис.1)

По теории А.Маслоу реализации вторичных потребностей (психологического характера) должно предшествовать удовлетворение первичных (физических). Согласно существующим точкам зрения эти процессы могут проходить параллельно либо при неполном удовлетворении первичных потребностей, что подтверждается современной международной практикой мотивации труда на предприятиях. «Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации.»³

Теория Мак-Клелланда также основывается на потребностях, но психологического характера, в которых выделяется 3 вида потребностей: власть, успех, причастность.

В двухфакторной *теории Генцберга* выделяются две группы потребностей: *гигиенические*, связанные с окружающей средой (стилем руководства, условиями и оплатой труда, гарантией занятости, политикой фирмы) и *собственной мотивации*, среди которых личный успех, продвижение по службе, признание, творческий рост, степень ответственности. Хотя двухфакторная теория Генцберга используется достаточно широко в учебной литературе, однако, с академической точки зрения она слишком упрощает сам процесс трудовой мотивации.

2.2. Процессуальная концепция мотивации

Если полные теории мотивации основываются на потребностях и соотносящихся с ними факторах, которые определяют поведение работников, то процессуальные теории обосновывают мотивацию в аспекте рассмотрения того, как человек рассредоточивает усилия для достижения разных целей и каким образом отдает предпочтение конкретному виду поведения. Авторы процессуальных теорий мотивации не опровергают образование потребностей, однако считают, что поведение работников не только должно избираться ими, но и является функцией мироощущения и ожиданий данного человека в определенной ситуации, возможных последствий определенного им типа поведения.

Поведение человека прямо пропорционально от того, какие нужды побуждают его к действиям, на что он работает, что хочет получить, какие у него для этого есть возможности. Однако, даже если рассмотреть, что имеется вся нужная информация, все равно нет гарантий, что можно выявить мотивацию человека. Это гораздо сложнее осуществить в тех случаях, когда узнать о потребностях и рвениях человека невозможно.

³ Фред Лютенс.: Организационное поведение. Издательство: Инфра-М, Москва 1999. ISBN 5-86225-899-Х, стр 173

Однако, мотивационные движения могут быть осознанны и управляемы. Возможно найти, как нужно формировать движение мотивации и каким способом осуществлять мотивирование работников на достижение необходимых результатов.

Процессуальные теории хранят в себе теорию ожидания, теорию справедливости, теорию Портера-Лоулера.

В основе теорий ожидания, автором, которой является В. Врум, находятся три опирающихся друг на друга фактора, которые обеспечивают эффективную мотивацию труда людей:

1. Фактор ожидания возможного результата труда
2. Фактор возможного вознаграждения за результаты труда.
3. Ожидание соответствия вознаграждения его ценности (валентность)

Согласно теории справедливости работники не объективно рассматривают затраты труда и вознаграждение, поэтому сравнивают их с вознаграждением за такую же работу в иных организациях. В итоге может быть выявлена неправильная оценка их труда. Менеджеру в таких случаях следует убрать напряжение, устранить дисбаланс, сохранить справедливость.

Теория Портера-Лоулера имеет комплексный характер, содержит элементы теории ожидания и теории справедливости. Авторы также ввели категории усилия и уверенность. Согласно данной теории, усилия человека характеризуются ценностью вознаграждения и уверенностью в том, что оно будет получено. «Портер и Лоулер рекомендуют организациям проводить критическую переоценку своей политики вознаграждения»⁴. Данная модель внесла значительный вклад в само понимание процесса трудовой деятельности и его мотивации и взаимосвязь между выполнением работы и удовлетворенностью, но почему-то в практической сфере не так часто применяется.

⁴ Фред Лютенс.: Организационное поведение. Издательство: Инфра-М, Москва 1999. ISBN 5-86225-899-Х, стр 181

3. Мотивационный процесс

Мотивацию. Которую мы анализируем как процесс, можно разбить на ряд последовательных этапов:

1. Возникновение потребностей – к человеку приходит осознание того, что ему чего-то не хватает. Потребности бывают различные, в частности физиологические и психологические.
2. Поиск путей обеспечения потребности – её можно либо удовлетворить, либо подавить или просто не замечать.
3. Определение целей действия – выявление определенных средств для достижения удовлетворения своих потребностей.
4. Реализация действия – человек начинает действовать, для получения возможности того самого, что необходимо для устранения потребности.
5. Получение вознаграждения за реализацию действия – проделав определенную работу, человек получает удовлетворение. Потребность в чем-либо исчезает.
6. Ликвидация потребности – человек не производит никаких действий до возникновения новой потребности, в противном случае ищет пути решения.

Осознание логики процесса мотивации не дает нам абсолютных преимуществ в управлении этим процессом. Тут стоит не забывать о таком факторе как неочевидность мотивов. Можно лишь с трудом догадываться, какие мотивы имеют более высокую значимость, но вычленив конкретные, зачастую, трудно. Очень трудно понять, какие мотивы у конкретного человека преобладают в мотивационном процессе в конкретных случаях. Отличительной особенностью данного процесса является его способность к постоянному трансформированию. Характер процесса определяют потребности, которые его инициируют. Потребности находятся в сложном взаимодействии между собой, и зачастую могут противоречить друг другу. Элементы такого взаимодействия могут изменять с течением времени, тем самым изменяя характер и направленность мотивов. С помощью глубоко изучения мотивационной структуры сотрудника, его реакция на мотивирующие действия может быть непредвиденной. Также важным фактором является различие мотивационных структур у каждого сотрудника, т.е. у каждого различная степень воздействия мотива и его действия на него.

У одних желание к достижению цели будет наиболее сильным, у других оно же может быть слабым. В этом случае мотив будет различно воздействовать на поведение работников.

В системе мотивации характерно существенное достижение необходимых соотношений между поощрениями, вознаграждениями и наказаниями, неотвратимостью санкций. Отрицательное воздействие руководства уменьшает активные процессы человека, вызывает появление негативных эмоций, приводит к появлению стрессовых ситуаций, уменьшает степень уверенности в себе.

Если менеджер наказывает одного из своих подчиненных, он вести себя с ним корректно и предельно вежливо. Наиболее необходимо четко пояснить, в чем конкретно содержится вина работника. Прежде чем высказывать недовольство, его нужно за что-то похвалить, к примеру дать оценку его деловым способностям, однако в определенной ситуации он подвел сотрудников и поэтому наказание правдиво и неотвратимо.

За проступок, сделанный впервые, к работнику обычно применяют материальные санкции по минимуму, а максимальный штраф получают наиболее злостные нарушители. Налагая взыскание за неисполнение указанных работ в данный срок, необходимо поручить новый срок её реализации и проследить- за исполнением поставленной задачи. Цель менеджера – сделать так, чтобы люди выполняли данную работу прилежно, тщательно и в нужные сроки.

4. Формы и методы стимулирования персонала.

4.1. Роль стимулирования

Все внешние причины и элементы трудовых ситуаций, влияющие на поведение, в трудовой сфере, в различных случаях могли бы быть названы стимулами в полном смысле. Однако, в отличии от других вариантов трудовых ситуаций- предписаний, указаний, распоряжений, ценностей и норм прямо воздействующих на работающее лицо, - особенностью собственно стимулирования есть опосредственный характер влияний.

Процесс стимулирования - такое воздействия на работающее лицо, включающее в свою область его потребности, интересы, желания, стремления, цели и несомненно мотивацию поведения. Основопологающей истиной стимулирования является взаимодействие сторонних условий и внутренних качеств человека. Стимулирование создается через воспроизведение условий трудовых ситуаций, которые должны побуждать людей действовать определенным образом. Такие ситуации должны содержать в себе условия деятельности, непосредственно ее определяющие: размеры заработных плат, организаций трудовых деятельностей, их содержание и т. д. Посредственно оказывают влияние на труд аспекты общественной инфраструктуры: жилищно-бытовые обстоятельства, местожительство. Одновременно не любое внешнее условие включает деятельность человека, а только та, что является лично необходимой для него, соответствует его душевным желаниям. Исключительно в этом случае у людей появляется заинтересованность.

При большом количестве различных стимулов люди выбирают разные способы поведения, которые отвечают их сегодняшним нуждам, запросам, увлечениям и ценностям, т.е. процесс стимулирования содержит в себе не только создание внешних ситуаций, которые можно выбрать, но и нужное совпадение их с внутренней сущности человека. Совместно с наружной действующей ситуацией, внутренняя воздействует непосредственно на мотив действия.

Характерная черта стимулирования заключается в том, что выбранная работающим лицом форма поведения существует в виде задачи субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создал. Работа человека направлена на приобретение от организации необходимых социально значимых благ, а действие предприятия основано на том вкладе, который вносит в него работающее лицо. В общем, в полном смысле стимулирование, изучаемое как особый вид взаимодействия сотрудника и менеджера, является обменом деятельностью.

Стимулирование может быть создано на прямом (гарантированном и эквивалентном) и опосредованном (негарантированном и неэквивалентном) обмене. В различных случаях стимулирование работы всегда является ситуацией личного выбора стратегий и тактик существования в сфере труда, которые предполагают определенные свободы поведения работников .

4.2 Стимулы, как инструмент мотивации

Стимулы являются инструментами, которые вызывают определенные действия. В качестве стимулов существуют какие-либо объекты, воздействие других людей, носители должностей и возможностей, все то, что может быть предписано человеку как компенсация за его труд, или то, что работник хотел бы заполучить в результате своей работы. Люди реагируют на некоторые стимулы неосознанно. В большом количестве случаев их реакция возможно не будет поддаваться контролю.

Реакция на различные стимулы неодинакова у разных людей. Стимулы не образуют полного значения, если человек не способен нормально реагировать на них. Скажем, во время сильной инфляции доход, заработная плата во многом теряют характер стимулов.

Употребление различных стимулов для мотивации работников представляет собой действия стимулирования, которые имеют самые разнообразные виды. Одной из самых известных является денежное стимулирование. В этом случае, необходимо адекватно оценивать сложившуюся ситуацию, в областях которой материальное побуждение реализуется, стараться не гиперболизировать возможности человека, учитывая, что работник отличителен очень неоднозначной системой нужд, увлечений, приоритетов и стремлений.

Стимулирование можно отличить от мотивирования. Оно выступает средством, путем которого можно осуществить мотивирование. Чем больше уровень развития человеческих отношений на предприятии, тем менее характерным инструментом управления работниками применяется стимулирование. Воспитание, обучение как функции мотивирования людей обуславливают ситуацию, при которой сотрудники предприятия оказывают заинтересованное содействие в её делах, осуществляют нужные работодателю действия, даже не дожидаясь или не получая абсолютно никакого стимулирующего воздействия.

Заключение.

Мотивационный менеджмент развивался длительно и сложно, на это воздействовал прежде всего человеческий фактор. Его развитию способствовал эволюционный процесс в сфере бизнеса и предпринимательской деятельности. Старые методы и способы переставали работать, что побуждало специалистов искать альтернативу. С развитием данной системы менеджеры стали уделять наибольшее внимание мотивационному процессу в своей работе, что приводило к эффективной предпринимательской деятельности и успешному осуществлению поставленных целей.

В ходе исследования мотивационного менеджмента и написания своей курсовой работы выяснилось, что с помощью мотивации руководитель способен создавать нужную атмосферу в своем коллективе, снижать риск недовольства служащих, стимулировать их для выполнения поставленных задач, принимать правильные управленческие решения. Мотивация используется для улучшения уровня эффективности менеджмента.

Мотивационный менеджмент для выполнения своих задач использует разные подходы, которые помогают более эффективно и точно подходить к решению стимулирующего вопроса, чтобы с помощью анализа снизить риски, а также увеличить эффективность работы предприятия.

Мотивирование представляет собой процесс воздействия на людей с целью побуждения их к определённым действиям путем пробуждения в них определённых мотивов. Основная задача менеджеров состоит в том, чтобы в процессе управления они нашли такие формы и методы мотивирования, которые способствовали бы достижению целей, поставленных перед организацией, её отдельными подразделениями и работниками. Поскольку ядром мотивов являются потребности человека, то для успешного мотивирования менеджеры должны знать потребности подчиненных и создать для них такие условия деятельности, которые гарантируют увязку роста эффективности организации с удовлетворением их потребностей.

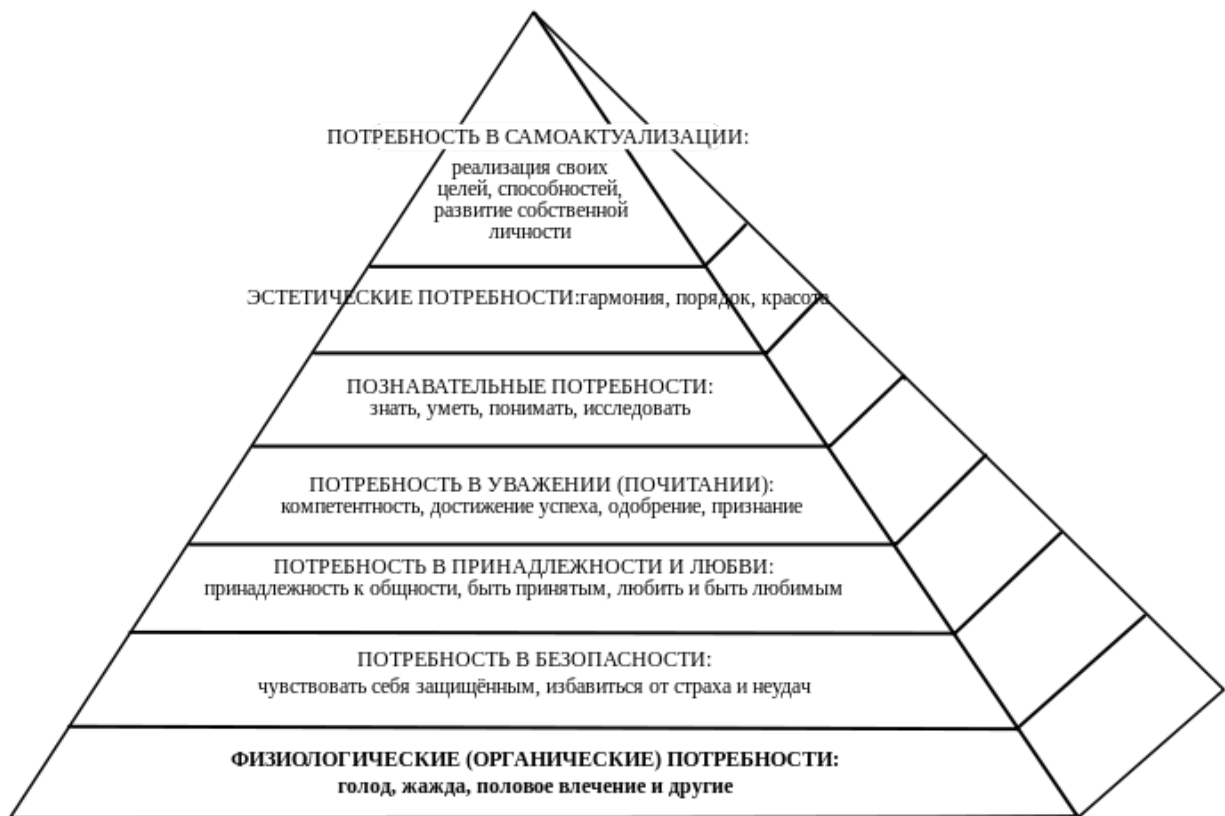
Приложение:

Список использованной литературы.

1. Антушак,Э.: Основы менеджмента. Курс лекций. Издательство: Oeconomica. Praha 2011. ISBN – 978-80-245-1804-8
2. Минцберг,Г., Альстранд,Б., Лампель,Ж.: Стратегическое сафари. Экскурсия по делям стратегического менеджмента. Издательство: Альпина Паблишер, Москва 2013. ISBN – 978-5-9614-2223-8
3. Фред Лютенс.: Организационное поведение. Издательство: Инфра-М, Москва 1999. ISBN 5-86225-899-Х
4. М.Кей : Турбо-менеджмент. Эволюция, управление, поведение в неоднородной среде. Издательство: Издательство Института психотерапии, Москва 2003. ISBN 5-89939-102-2
5. Джон Р. Шермерорн, Джеймс Хант, Ричард Н. Осборн : Организационное поведение. Издательство: Питер, Москва 2006. ISBN 5-88782-406-9

Рисунки:

Рисунок 1



Автор:

https://ru.wikipedia.org/wiki/Пирамида_потребностей_по_Маслоу#/media/File:Maslowsneeds.svg