

Методические рекомендации
по проведению открытого занятия
на тему: «Мотивация. Использование теорий
мотивации в управлении»

Преподаватель: Ходеева Т.Л.

1. Тема занятия: Мотивация. Использование теорий мотивации в управлении

2. Вид занятия: лекция (от лат. lectio — чтение) - устное систематическое и последовательное изложение материала по теориям мотивации и использование их для повышения эффективности управления коллективом.

Механизм восприятия лекции выглядит следующим образом: воспринимается информация, затем в сознании происходит её анализ, после чего информация снова выражается словами (в виде конспекта лекции). Конспект является уже продуктом мышления учащегося, что требует от него определенного умственного напряжения. Однако, на протяжении лекции возбуждаются одни и те же участки коры головного мозга, в результате чего уровень восприятия может понизиться, поэтому лекции полезно сопровождать экскурсами, презентациями или небольшими деловыми играми.

3. **Тип занятия:** комбинированный, т.е. характеризующийся сочетанием (комбинацией) различных целей и видов учебной работы при его проведении: проверка знаний, работа над пройденным материалом, изложение нового материала, проверка домашнего задания и т.д. В структуре комбинированного урока выделяют следующие шесть этапов:

- (3.1) организационная часть (подготовка учащихся к занятиям);
- (3.2) повторительно-обучающая работа по пройденному материалу;
- (3.3) работа по осмыслению и усвоению нового материала;
- (3.4) работа по закреплению изложенного материала;
- (3.5) работа по применению знаний на практике и формированию умений и навыков;
- (3.6) выдача домашнего задания.

4. **Метод проведения:** эвристический; он состоит в том, что студента путем ряда вопросов наводят на решение проблемы, подлежащей рассмотрению.

5. **Цель занятия:** получение и обобщение теоретических знаний по вопросу мотивации; выработка практических навыков использования мотивации в управлении.

Цель занятия носит триединый характер и состоит из трёх взаимосвязанных, взаимодействующих аспектов: (5.1) познавательного, (5.2) развивающего и (5.3) воспитывающего, грани между которыми весьма относительны. Целевые установки занятия должны быть реальными, достижимыми и контролируемыми, направленными на достижение определённого конкретного результата.

5.1. Познавательный аспект занятия:

5.1.1. учить и научить каждого студента самостоятельно мыслить и добывать знания;

5.1.2. осуществлять полноту, глубину, осознанность, систематичность, системность, гибкость, оперативность, прочность в освоении знаний студентами;

5.1.3. формировать навыки, т.е. точные, безошибочно выполненные действия, доведённые до автоматизма;

5.1.4. формировать умения, т.е. сочетание знаний и навыков, которые обеспечивают успешное выполнение действий.

5.2. *Развивающий аспект цели.* Объектом здесь является: речь, мышление, восприятие, воображение, память.

5.2.1. Развитие речи - это:

- обогащение и усложнение словарного запаса студента;

- усложнение коммуникативных свойств речи (экспрессивность, выразительность);
- овладение художественно-образными, выразительными средствами языка.

Речевое развитие - показатель общего интеллектуального развития студента.

5.2.2. Развитие мышления – это:

- учить анализировать, выделять главное;
- учить сравнивать, строить аналогии;
- обобщать и синтезировать;
- доказывать и опровергать;
- определять и объяснять понятия;
- ставить и разрешать проблемы

5.3. *Воспитывающий аспект цели - это:*

- формирование и развитие нравственных, трудовых, эстетических, патриотических, экологических и других качеств личности;
- воспитание правильного отношения к общечеловеческим ценностям;
- воспитание чувства гражданского долга и ответственности.

6. Обеспечение занятия:

Технические средства обучения: компьютер, проектор.

Программные средства: презентация урока, содержащая текстовые и графические материалы.

7. Литература:

7.1. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ.ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007 // <http://www.aup.ru/books/i002.htm>

7.2. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007 // http://tourlib.net/books_men/meskon.htm

7.3. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М., ИНФРА-М, 2011.

7.4. Вершигора Е.Е. Менеджмент – М., ИНФРА-М, 2009.

7.5. Мардас А. Краткий курс практического менеджмента. – С.Петербург: Литера, 2002.

7.6. Основы управления организацией (рук.авт. коллектива д.э.н., проф. Румянцева З.П.) – М., ИНФРА-М, 2012.

7.7. Резник С.Д. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010.

7.8. Хозяйственные ситуации в менеджменте (кейсы): Учебное пособие / Рябикова Н.Е. – Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003 // <http://www.aup.ru/books/i002.htm>

8. Межпредметные связи:

Обеспечивающие: Основы экономики, Информационные технологии в профессиональной деятельности, Обществознание.

Обеспечиваемые: Экономика отрасли, Правовое обеспечение профессиональной деятельности.

Матрица компетенций по дисциплине «Менеджмент»

Компетенции — это знания, умения, навыки, способности и мотивационные установки, необходимые для выполнения определенной профессиональной деятельности (либо конкретной функции в составе данной деятельности), которые могут быть оценены (измерены), могут сравниваться с предварительно разработанными стандартами и совершенствоваться путем обучения.

<i>ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес</i>	<i>ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество</i>	<i>ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность</i>	<i>ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития</i>	<i>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности</i>
--	--	---	--	---

<p>Демонстрировать интерес и понимать сущность будущей профессии, что проявляется в заинтересованности и знании характерных черт современного менеджмента, истории его развития и особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности. Понимать значение мотивации в рыночной и свободной экономике и в связи с внедрением нанотехнологий. Интересоваться научными тенденциями в современном менеджменте</p>	<p>Уметь: использовать на практике методы мотивации персонала и собственные; Уметь учитывать особенности мотивации в области профессиональной деятельности.</p>	<p>Знать основы формирования мотивационной политики организации. Уметь проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала. Понимать различия в мотивации и стимулировании</p>	<p>Уметь: найти и проанализировать современные организационные структуры управления с целью эффективного использования при выполнении профессиональных задач. Знать внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента использовать различные источники, включая электронные</p>	<p>Знать стили управления, коммуникации, принципы делового общения и их практическое использование в профессиональной деятельности. Использовать информацию о конкурентах, их конкурентоспособности в профессиональной деятельности. Знать свои конкурентные преимущества и использовать эти знания в конкурентной борьбе. Владеть навыками самосовершенствования: динамичного чтения, тренировки внимания и памяти</p>
<p><i>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями</i></p>	<p><i>ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий</i></p>	<p><i>ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации</i></p>	<p><i>ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности</i></p>	<p><i>ОК 10. Исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей)</i></p>
<p>Знать систему методов управления с применением мотивации; методику принятия решений. Уметь различать влияние, власть и лидерство. Иметь навыки управления конфликтами. Знать основы делового общения и культуры общения. Уметь взаимодействовать с обучающимися, преподавателями в ходе обучения</p>	<p>Уметь: применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения. Проводить самоанализ и коррекцию результатов собственной работы. Использовать результаты психологического тестирования и распределять по его результатам роли в команде в соответствии с наклонностями подчиненных. Уметь делегировать полномочия</p>	<p>Уметь принимать эффективные решения, используя систему методов мотивации. Уметь организовывать самостоятельные занятия при изучении профессионального модуля. Уметь выявлять свои собственные слабые и сильные стороны с целью самосовершенствования, владеть техникой самооценки</p>	<p>Уметь проводить анализ инноваций и нанотехнологий в области разработки технологических процессов, и процессов управления. Понимать значение мотивации в модернизации и конкурентной борьбе</p>	<p>Знать особенности системы методов мотивации и методику принятия решений в армии</p>

Опорные знания: Мотивация как функция цикла менеджмента.

Основные понятия: Содержательные теории мотивации: теория Маслоу, Мак-Клелланда, Герцбергера. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, справедливости, модель Портера-Лоулера. Использование теорий мотивации на практике.

Требования к результатам обучения: Знать критерии мотивации труда. Иметь представление о содержательных и процессуальных теориях мотивации.

Ход и содержание занятия

№ п/п	Время (мин)	Элементы занятия и их содержание	Действия студентов	Действия преподавателя
1.	5	Организационная часть	Подготовка к занятию	Приветствие, выявление отсутствующих, сообщение темы и плана работы
2.	30	Актуализация прежних знаний: - проверка домашнего задания; - устная проверка знаний студентов	Отвечают по домашнему заданию Отвечают на вопросы устно	Общий, распространяющийся на всех, производимый одновременно (фронтальный) опрос
3.	30	Формирование новых понятий и способов действия	Участвуют в раскрытии сущности новых понятий	Изложение нового материала в форме эвристической беседы
4.	15	Закрепление нового материала	Применяя новые знания, выполняют: - тестовые задания; - деловую игру.	Осуществляет контроль усвоенных знаний через тестирование и решение деловой ситуации
5.	5	Домашнее задание	Записывают домашнее задание	Комментарии и объяснения по выполнению домашнего задания
6.	5	Подведение итогов		Объявление оценок

Раскрытие элементов занятия:

1. Актуализация темы занятия:

Достижение конкурентоспособности управляемого объекта требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий менеджеров. Эффективность этих усилий во многом будет определяться тем, насколько персонал организации заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует и от персонала дополнительных усилий. Выработка и активизация определенного поведения персонала является одной из важнейших задач, стоящих перед менеджментом организации. Эта задача решается посредством создания системы мотивации труда. **Система мотивации – это органическая часть процесса управления, имеющая**

целью активизировать работающих и побудить их эффективно трудиться. Другими словами мотивация это то, что заставляет человека действовать и вести себя нужным образом. И наоборот: человек делает то или не делает это по причине наличия мотивации. Посредством мотивации человеческая энергия преобразуется в определённое поведение, ожидаемым результатом которой является повышение конкурентоспособности организации. Предположим, что менеджеру удалось хоть немного расширить возможности реализации исполнительских мотивов в организации. Тогда он как бы вдохнёт в неё новую жизнь, придаст ей дополнительный импульс. Нет необходимости говорить о важности создания такой системы.

2. Проверка домашнего задания. Содержательные теории мотивации рассматривались нами на предыдущем занятии, и мы можем воспользоваться полученными знаниями, проверяя выполнение вашего домашнего задания.

Вопросы аудитории:

2.1. Дать определение мотивации. Сформулировать суть содержательного подхода к мотивации.

2.2. Изложить суть теорий мотивации:

- А.Маслоу
- Мак-Келланда
- Ф.Герцберга

2.3. Привести сравнительный анализ концепций, выявить общие моменты.

2.4. Дать оценку достоинствам и недостаткам концепций; возможности их применения в управлении.

3. Формирование новых понятий и способов действия.

Процессуальные теории мотивации в менеджменте

Процессуальные теории мотивации объясняют, каким образом человек принимает решения, побуждающие к целенаправленным действиям. Наиболее популярными процессуальными теориями мотивации среди менеджеров являются теория ожиданий и теория справедливости.

Теория ожиданий Виктора Врума. Ключевой идеей теории ожиданий Врума является предположение о том, что имеющаяся у человека и актуальная на данный момент времени потребность не является единственным и необходимым условием осуществления действий, направленных на удовлетворение этой потребности. Значимым фактором, инициирующим те или иные действия, является оценка вероятности того, что:

такие действия приведут к конкретным результатам;

достижение результата приведет к получению вознаграждения;
получение вознаграждения вызовет удовлетворенность.

Ожидания или предположения о том, что действия приведут к определенным результатам, будут влиять как на выбор действий, так и на интенсивность работы. Руководитель, желающий на практике применить идеи Врума, должен помнить следующее:

- если до начала работы сотруднику ясно, что с помощью имеющихся в его распоряжении инструментов, ресурсов и методов получить ожидаемый результат невозможно, он не возьмется за выполнение задания или будет выполнять его формально;

- если вознаграждение не является значимым, сотрудник не мотивирован;

- значимость вознаграждения индивидуальна и во многом зависит от личностных характеристик сотрудника.

Теория справедливости Стейси Адамса. Данная теория базируется на предположении о том, что сотрудники организации склонны сравнивать собственные усилия и результаты работы с усилиями и результатами работы сотрудников, выполняющих аналогичные функции. Человек считает свою заработную плату справедливой в том случае, если его производительность и размер компенсации за его труд соответствуют производительности и размеру компенсации сотрудника, работающего в той же должности и решающего похожие задачи.

Ситуация трактуется как несправедливая в том случае, если работающий человек понимает, что соотношение «вклад работника/ заработная плата» в случае с другим сотрудником иное, чем у него самого. Под вкладом в работу понимается ряд переменных факторов, таких как уровень образования, опыт работы, длительность работы в организации, возраст, пол сотрудника.

Согласно теории Адамса, если сотрудник расценивает ситуацию как несправедливую, он может действовать по одному из приведенных сценариев:

Снижение интенсивности труда, уменьшение энергозатрат, более формальный подход к выполнению задач — все это сказывается на результатах; обсуждение снижения результатов с непосредственным руководителем зачастую сводится к обсуждению «несправедливого» отношения к сотруднику.

Попытки изменить уровень заработной платы — обсуждение с непосредственным руководителем соответствия уровня заработной платы специфике выполняемых задач; при этом работник сравнивает размер оплаты своего труда с размером оплаты труда коллег, выполняющих аналогичные функции.

Руководители, стремящиеся применить в практике управления положения теории Адамса, должны учитывать, что:

принципы корреляции различных переменных (опыт, стаж работы в организации, интенсивность работы, результат) и уровня заработной платы должны быть понятны работнику;

существующая система оценки сотрудников должна предусматривать учет значимых факторов (отношение к работе, трудовая дисциплина, многофункциональность, стаж работы в организации, лидерские качества, наставничество и т. д.).

Модель мотивации Портера-Лоулера рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения.

Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы.

В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения.

Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

Важный вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

4. Закрепление нового материала. Контроль усвоенных знаний посредством тестирования и проведения деловой игры.

Тестовые задания:

1. Концепция менеджмента, которая в наименьшей степени зависит от национальной культуры:

- а) отношение к власти
- б) системный подход к организации
- в) трудовая мотивация**
- г) подбор персонала

2. Верное высказывание

- а) демократический стиль руководства приводит к слабой мотивации сотрудников;
- б) стиль руководства – постоянный контроль персонала, ориентирован на сотрудников;
- в) авторитарный стиль руководства приводит к перегрузке руководителя;
- г) мотивация к эффективному труду может основываться на эмоциях и традициях.**

3. Группы предложенных функций наиболее точно отражают перечень социально-психологических функций менеджмента:

- а) принятие решений, мотивация, коммуникация**
- б) мотивация, делегирование
- в) делегирование мотивация, планирование
- г) мотивация, регулирование, делегирование

4. Основные категории и понятия используемые при реализации функции менеджмента "мотивации":

- а) побуждение
- б) потребности**
- в) спроса
- г) цены

5. Содержательные теории мотивации основываются:

- а) на концепции потребностей работников
- б) на анализе процесса выполнения работы
- в) на идее об удовлетворённости трудом
- г) на представлении о справедливом вознаграждении**

6. Адаптивность¹ решений определяется:

- а) наличием компетентного ЛПР²
- б) возможностью редактировать решение
- в) своевременностью принятия решения**
- г) возможностью корректировать решение

7. Аспекты³, составляющие содержание менеджмента:

- а) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений**
- б) наука и искусство управления
- в) все аспекты не относятся к менеджменту
- г) аппарат управления

¹ Способность приспособливаться

² Лицо Принимающее Решение

³ Аспект - [латин. aspectus - взгляд] Точка зрения, определенное понимание чего-н.

Деловая игра

Задание: Оцените, следующие утверждения, обведя соответствующую оценку в табл.

Таблица

№ п/п	Утверждение	Ваша оценка утверждения						
		2						
1.	Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2.	Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3.	Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4.	Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5.	Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6.	Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7.	Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8.	Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9.	Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10.	Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11.	Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12.	Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13.	Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14.	Возможность обучения на передовых предприятиях важна для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15.	Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16.	Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17.	Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18.	Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19.	Безопасность работы важна для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20.	Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1) Впишите набранные оценки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

- 1.Самовыражение 10+11+13+18 =
 2.Самоутверждение 6+8+14+17 =
 3.Социальные потребности 5+7+12+15 =
 4.Потребности безопасности 2+3+9+19 =
 5.Исходные потребности 1+4+16+20 =

2) Отметьте в табл.итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Табл. Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
1.Самовыражение													
2.Самоутверждение													
3.Социальные потребности													
4.Потребности безопасности													
5.Исходные потребности													

3. Составьте свою «пирамиду» иерархии потребностей и охарактеризуйте ее.

Домашнее задание

Вопросы для обсуждения:

1. Почему при управлении следует стремиться создавать условия, при которых сотрудники могут удовлетворить потребности, направляя усилия на достижение целей организации.

2. Выберите из вашего опыта ситуацию, в которой требуется мотивация, и постарайтесь применить к ней модель Портера-Лоулера

3. Какие приоритеты вы выбираете для себя на данном этапе. Как рычаги мотивации воздействуют на вашу активность.

4. Каким образом развитие комплекса корпоративных мотивов влияет на изменение мотивации работника.

Практическая работа

Тема: «Материальная мотивация работников фирмы».

Цель: Получение навыков принятия группового решения по вопросу материальной мотивации работников фирмы.

Принятие группового решения по материальной мотивации работников разбивается на несколько этапов. Студенты выступают в роли членов коллектива подразделения. К обсуждению на равных правах привлекаются все без исключения «работники» подразделения.

І этап

Студенты разбиваются на группы по 8 – 10 человек. Каждая группа разрабатывает и обсуждает показатели, которые необходимо учитывать при выдвижении «работников» на получение материального вознаграждения. Каждый «сотрудник» называет 4 – 5 критериев. Затем следует обсуждение всех предложенных критериев в группе, их обобщение и единогласное одобрение 6 – 8 главных критериев. Такими критериями могут быть:

- 1) качество работы (учебы);
- 2) своевременность выполнения заданий;
- 3) загруженность;
- 4) дисциплина;
- 5) трудность и новизна выполняемых заданий;
- 6) производительность труда в учёбе;
- 7) выполнение оперативных заданий и поручений;

Итогом І этапа является заполнение пунктов 1,2:

1. Критериями, влияющими на право получения материального вознаграждения, считаю:
 - а)
 - б)
 - в)
 - г)
 - д)
2. После обсуждения предложений всех участников согласен со следующими критериями:
 - а)
 - б)
 - в)
 - г)
 - д)
 - е)

ІІ этап

Участники группы дают друг другу оценки по каждому из выбранных общих критериев:

3. Считаю, что по этим критериям мои коллеги заслуживают следующих оценок (по пятибалльной системе):

№ пп	Фамилия	Критерии						Общее количество баллов
		а	б	в	г	д	е	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

III этап

Студенты подсчитывают баллы всех участников и распределяют их по местам:

№ пп	Фамилия	Оценки участников										Общее количест во баллов	Средний балл	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														

№ пп	Фамилия	Занятое место	Сумма вознаг- раждения	Примечание
1				
2				
3				
4				

Итоги, полученные в результате выполнения работы, помогают усилить деловую мотивацию студентов, выявить недостатки в своей учёбе, вскрыть резервы повышения качества учёбы и корпоративной культуры.