

"Qaztutynýodaǵy Qostanai joǵary ekonomıkalyq kolledji" Mekemesi  
Учреждение "Костанайский высший экономический колледж Казпотребсоюза"  
Institution "Kostanay higher economic college of Kazpotrebsoyuz"

### Методическая разработка урока

Pán /Дисциплина/ Discipline «Менеджмент»  
Тақыруы /Тема /Theme «Мотивация, как функция менеджмента»  
Маамандық /Специальность /Specialty 0518000 «Менеджмент»  
Оқытышы /Преподаватель/ Teacher: Ковальчук С.К.

Kafedra otyrysynda qaraldy/  
Рассмотрен на заседании кафедры /  
Considered at a meeting of the department  
Менеджмент ч маркетинг  
Hattama/Протокол/ Protocol № 5  
« 07 » декабрь 2020 ж/г/у  
Kafedra basshysy/Руководитель кафедры/  
The head of department  
Громова Е.В.Громова

г. Костанай, 2020

## Содержание

1	Введение .....	3
2	План занятия .....	4
3	Ход урока .....	5
4	Содержание занятия .....	7
5	Заключение .....	25
6	Список литературы .....	26

## Введение

Эффективная работа организаций и выполнение поставленных задач, невозможны без использования функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Результат каждой функции зависит от эффективного управления топ менеджера.

Мотивационные аспекты в современном менеджменте приобретают все большее значение. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опираться система стимулирования. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. В настоящее время во всем мире серьезно меняется отношение к главной производительной силе общества - человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, коллективу предприятий.

Таким образом, человек осуществляет определенные действия под давлением на него различных внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность последних, именуемая мотивацией, вызывает у разных людей далеко не одинаковую реакцию. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

---

**"Qaztutynýodaǵy Qostanay joǵary ekonomikalık kolledji" Mekemesi**  
**Учреждение "Костанайский высший экономический колледж Казпотребсоюза"**  
**Institution "Kostanay higher economic college of Kazpotrebsoyuz"**

**SABAQ JOSPARY**  
**ПЛАН ЗАНЯТИЯ (УРОКА) № \_\_\_\_\_**  
**LESSON PLAN**

**Pán /Дисциплина/ Discipline**

*«Менеджмент»*

**Kúni /Дата /Date**

**Mamandyq /Специальность /Specialty**

*0518000 «Учет и аудит» квалификация 0518054 «Прикладной бакалавр учета и аудита»*

**Top /Группа /Group**

*ПБУ-11*

**Taqyrbu /Тема /Theme**

*«Мотивация, как функция менеджмента»*

**Sabaqtıń túri /Тип урока /Lesson type**

*занятие усвоение нового материала, совершенствования знаний, умений, навыков.*

**Sabaqtıń maqsatary /Цели урока /Lesson objectives**

**bilimdilik /образовательные /educational:** *сформировать знания о функции мотивации, мотивах и стимулах трудового поведения, роли содержательных и процессуальных теорий в мотивационной политике организации, видах и формах стимулирования. Определять виды мотивации.*

**damytýshylyq /развивающие /developing:** *продолжить развитие умений частично-посковой, познавательной деятельности, продолжить формирование умений воспринимать и осмысливать знания в готовом виде, выделять главное, вести конспект.*

**tárbielik /воспитательные / educational:** *продолжить формирование ориентации обучающихся на высокий уровень профессиональной подготовки специалистов среднего звена, на культуру труда и межличностных отношений; принимать на себя ответственность за результаты деятельности коллектива; продолжить формирование навыков работы в команде*

**Sabaqtıń jabdyqtary /Оборудование урока/ Lesson equipment**

**kórnekilik quraldar /наглядные пособия / visual aids:**

*видео, презентация*

**úlestirmeli quraldar /раздаточный материал / handout:** *карточки с заданиями*

**TOQ /ТСО / ТТТ:** *компьютер, интерактивная доска*

**Ádebiet /Литература/ Literature**

*Попова А.А. Менеджмент. Практикум, Р-на-Д, 2018, с.106, Казначевская Г.Б. Менеджмент. Р-на-Д, 2000, с.150, Рубцова Л.И. Основы менеджмента в торговле, Р-на-Д, 2016, с.206*

**Sabaqtıń mazmuny /Содержание занятия / Lesson content**

<b>Kezeńderi /Этапы /Stages</b>	<b>Ýaqt /Время / Time</b>
1.Организационная часть	1-2 мин
2.Контроль знаний обучающихся	22-35 мин
3.Изучение нового материала.	45- 48мин
4.Закрепление знаний	4-5 мин
5.Рефлексия	3-4 мин
6.Подведение итогов занятия	2-3 мин
7. Задание на дом	2-3 ми

## Sabaqtyń barysy /Ход урока /During the lesson

<p>Оқы resýrstary men materialdar/ Учебные ресурсы и материалы/ Learning Resources and Materials</p>	<p>Оқытыshynыń is – áreketi/ Деятельность преподавателя/ Teacher Activities</p>	<p>Оқыshynыń is – áreketi/ Деятельность обучающихся/ Students activities (jas oqytýshylar úshin toltyrý mindetti / обязательно для заполнения молодым преподавателям required for young teachers)</p>	<p>Оқы ádisteri, oqytý ádisteri, pedagogikalыq ádistemeler, pedagogikalыq tehnolognalar/ Методы обучения, методические приемы, педагогические техники, педагогические технологии/ Teaching methods, teaching reception, pedagogical techniques, pedagogical technologies</p>
<p>Приветствие, проверка присутствующих.</p>	<p>Контроль готовности аудитории к занятию</p>	<p>Приветствие преподавателя, проверяют готовность рабочих мест</p>	<p>Метод обучения – «Рассказ-вступление»</p>
<p>Работа с карточками «вопрос-ответ» По схеме определите структуру организации. Решение кроссворда. Целевая установка на занятие</p>	<p>Выявляет уровень знаний учащихся по пройденному материалу. Предоставляет материал, позволяющий осуществить переход к приобретению новых знаний</p>	<p>Вспоминают соответствующие учебные задачи, делают содержательные обобщения. Выполняют задание, тренирующее отдельные способности к учебной деятельности, учебные навыки.</p>	<p>Методы обучения: - беседа; - устный контроль</p>
<p>Тема занятия «Мотивация, как функция менеджмента». План занятия: 1.Понятие термина «Мотивация»,виды мотивации 2.Модель мотивации поведения через потребности 3.Содержательные и процессуальные теории мотивации</p>	<p>Организует обучающихся по изучению нового материала. Следит за работой студентов. При необходимости переформулирует ответы студентов, побуждает студентов к высказыванию, получает информацию о начальных знаниях студентов по теме урока.</p>	<p>Представляют свои доклады. Записывают предложенный материал в тетрадь, делают обобщения и выводы.</p>	<p>Методы обучения: - беседа; Прием – «Мозговая атака» Интерактивные методы, фрагменты из фильмов</p>
<p>Познакомились с теориями мотивации, основными понятиями, раскрывающими функцию мотивации, а так же изучили виды мотивации. Для осмысления и закрепления данного материала проведем тестирование по теме «Мотивация». (10 мин) Карточки со словами и фразами: (10 мин) 1.Определите к какой категории относятся данные потребности (по теории иерархии потребностей А.Маслоу). 2.Классифицируйте предложенные факторы на гигиенические и мотивирующие (по двухфакторной теорией Герцберга). 3.Определите форму стимулирования</p>	<p>Первичное обобщение, устанавливает осознанность восприятия Проверяет степень понимания студентами нового материала. Стимулирует активное участие всех студентов в учебно-поисковой деятельности. Контролирует выполнение работы. Отвечает на вопросы. Стимулирует доброжелательное взаимодействие обучающихся</p>	<p>Отрабатывают действия, соответствующие мыслительным операциям анализа, синтеза, сравнения, обобщения. Самостоятельно выполняют задания, требующие применения знаний в ситуации.</p>	<p>Методы обучения: - беседа; -обсуждение - Письменный контроль</p>
<p>Даётся краткая характеристика работы студентов, отмечаются положительные и отрицательные стороны.</p>	<p>Сообщает отметки. Предлагает провести анализ успешности овладения знаниями и способами деятельности. Организует рефлексию</p>	<p>Отмечают успешные ответы</p>	<p>Метод обучения – «Рассказ-заключение»</p>

<p>Дается краткая характеристика работы студентов, отмечаются положительные и отрицательные стороны, сообщаются оценки. Оценивается мера личного продвижения к цели и успехи группы в целом.</p>	<p>Предлагает студентам оценить свою работу (самоконтроль тестирования). Объявляет результаты оценивания. Отмечает степень вовлечения студентов в работу на уроке. Анализирует результаты работы на занятии. Отвечает на вопросы.</p>	<p>Определяют степень соответствия поставленной цели и результатов деятельности: называют тему и задачи урока, отмечают наиболее трудные и наиболее понравившиеся эпизоды урока, высказывают оценочные суждения. Определяют степень своего продвижения к цели. Задают вопросы.</p>	<p>Методы обучения: - беседа; - учебные дискуссии; - устный контроль</p>
<p>Домашнее задание: <b>Составить и проработать конспект урока.</b> Дополнительное задание на выбор: -составить кроссворд «Функции менеджмента» -составить - написать эссе на тему «Мотивация персонала: что, кроме денег»</p>	<p>Комментирует алгоритм выполнения домашнего задания.</p>	<p>Слушают преподавателя.</p>	<p>Методы обучения: - беседа; - устный контроль</p>

**Оқытышы /Преподаватель/ Teacher:** \_\_\_\_\_ *Ковальчук С.К.* \_\_\_\_\_

## Содержание занятия

**1. Организационный этап** Добрый день! Я рада вас видеть и надеюсь на плодотворное сотрудничество. Сегодня у нас с вами пройдет необычный урок. У нас открытый урок, поэтому на уроке сегодня присутствуют гости, и я надеюсь, что вы меня не подведете, и мы достигнем тех целей, которые поставили на уроке. Я рекомендую Вам быть внимательными во время занятия, чтобы в конце урока вы уверенно могли сказать себе: «теперь я знаю больше!».

- Проверка наличия обучающихся;
- настройка презентации, готовность к занятию.

## 2. Контроль знаний обучающихся

### 1) Работа с карточками «вопрос-ответ»:

Вопросы на повторение материала:

1. Назовите функции менеджмента?
2. Поясните значение и роль функции планирование?
3. Поясните значение и роль функции организации.
4. Назовите основные виды организационных структур управления.
5. Приведите примеры формальных организаций.
6. Приведите примеры неформальных организаций.
7. Дайте определение следующим терминам: делегирования, полномочия, ответственность.

2) **По схеме определите структуру организации:** Типы организационной структуры управления

3) **Решите кроссворд:** на закрепление названных определений (слайд на доске и раздаточный материал)

- целевая установка на занятие.

## 3. Изучение нового материала.

На Земле проживает 7 миллиардов человек и каждый отдельно взятый уникален. У каждого из нас свои взгляды на жизнь, мысли, свои желания, принципы, потребности, чувства и т.д. Мы разные и этим все сказано. Даже если несколько человек будут читать одну и ту же книгу, у них сложатся разные мнения о прочитанном. Да что там говорить – даже читая один и тот же абзац в книге, у каждого возникнут абсолютно разные мысли. А потому как у каждого человека, проживающего на этой Земле свои собственные жизненные установки, то и способ достижения успеха у каждого, соответственно, уникальный, не похожий на любой другой. В процессе достижения цели мы вырабатываем свой собственный мотиватор и мотивацию.

Целью предприятия является повышение качества продукции, сокращение издержек производства, и в конечном счете, достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий,

мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем.

Темой нашего занятия будет третья функция менеджмента «Мотивация», и так давайте запишем тему занятия «Мотивация, как функция управления» (сообщение темы и задач урока, мотивация учения).

Давайте рассмотрим некоторые **виды и примеры мотивации**

**Погружение в тему занятия:**

Эпиграф урока –высказывание

*Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.*

Л. Якокки

### 1. **Понятие термина «Мотивация», виды мотивации.**

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако, они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Обычно это оказывается успешно, хотя по существу неверно. Деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий трудно определить и они чрезмерно сложны.

И так что же является рычагами мотивации? (**Приложение №1. Кадр из фильма «Кавказская пленница»**). Главные рычаги мотивации – интересы, мотивы и стимулы.

**Интерес** – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции.

**Мотив** – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Определим, какие стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива. Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны.

Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания.

Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

**Стимул** – (с латинского стимул – это заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных) более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Это внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека.

У рабочих, возводящих Шартрский собор, спрашивали, что они делают.  
Один говорит: «Я таскаю камни». Другой: «Зарабатываю на пропитание».  
Третий: «Строю храм».



В трех ответах людей, занятых одним делом, отражены основные мотивы трудовой деятельности. Мотив — это причина, лежащая в основе выбора всех действий и поступков человека. Большинство наших мотивов выражается в виде ответа на вопрос: для чего я это делаю? «Я учусь, для того чтобы...» «Я хочу получить профессию... чтобы...»

Ответьте на вопросы:

• Ради чего я учусь? Ради чего я собираюсь работать? (**Приложение №5 фрагмент фильма «Назначение» Ты будешь работать? 40 сек**)

Для каждой профессии существует свой минимальный уровень способностей, позволяющий выполнять профессиональные действия, а более высокий уровень профессионализма определяется мотивацией и системой ценностей человека. (**Приложение №6 фрагмент фильма «Новые времена» 06 сек**)

Нередко человек, наделенный множеством замечательных качеств, не может полностью реализовать свой профессиональный потенциал — мешает отсутствие мотивации, то есть побуждений к действиям — «природная лень не дает развиваться природным талантам» (Ю. Рыбников).

**Мотивация — это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.** Важнейшим условием профессиональной самореализации личности являются не столько способности, сколько мотивация человека и его жизненные цели. **Мотивация — это двигатель человеческих поступков.**

(**Приложение №2 фрагмент фильма «В погоне за счастьем» эпизод Звонки, 2 мин**)

Мотивационная сфера человека разнообразна. Один из компонентов мотивационной сферы – преобладающие мотивы, которые определяют отношение к достижению целей. Они опираются на две тенденции: **мотивация к достижению успеха и мотивация к избеганию неудачи.** Еще их называют **мотивация “К” (добиться успеха) и мотивация “ОТ” (избежать неудачи).** Конечно, каждый человек хочет чувствовать себя на высоте. Никому не нравится ошибаться. Но у каждого человека при достижении цели преобладает какой-то один тип мотивации.

Существуют различные **способы мотивации**, из которых назовем следующие:

1. **Нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заряжения и т.д.

2. **Принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований; (**Приложение №3 фрагмент фильма «Люби меня» эпизод из нематериальной мотивации, с 07 сек до 39 сек**)

3. **Стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Соответственно, **стимулирование труда**, являющееся неотъемлемой частью мотивационного процесса на предприятии, подразумевает материальные поощрения работникам и реализуется через систему оплаты труда, а также различные бонусы, премии. Идея стимулирования основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Положительные последствия вероятность продолжения желательной линии поведения; отрицательные – уменьшают; отсутствие последствий обычно ведет к медленному затуханию активности. При этом на одинаковые стимулы разные люди реагируют по разному и с различной степенью интенсивности. Цель стимулирования не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданиями.

**Стимулирование может существовать в двух формах:**

1. Экономические – денежные вознаграждения по результатам своего труда: прямое (денежный доход), косвенными (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте) (доклад Бунчикова Владислава)

2. Неэкономические стимулы, которые делятся на организационные (приказ, продвижение по службе) и моральные (грамоты, информирование об успехах, регулярная положительная оценка, условия труда). Приложение №4 фрагмент мультипликационного фильма «Просто так» эпизод от 1.07 до 2.07 (1 минута))

## Виды стимулирования



Поведение человека не может быть определена одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. А ваша задача как будущих руководителей правильно определить стимулы и мотивы у работника.

### 2. Модель мотивации поведения через потребности.

Вспомните, как начинается «Сказка о царе Салтане». (Приложение №7 фрагмент А.С.Пушкин «Сказка о царе Салтане», 1 мин 46 сек).

Три девицы под окном пряли поздно вечерком.  
«Кабы я была царица, — говорит одна девица, —  
Я б на весь крещеный мир приготовила бы пир».  
«Если б я была царица, — говорит ее сестрица, —  
Я б на целый мир одна наткала бы полотна».  
«Если б я была царица, — третья молвила девица, —  
Я б для батюшки-царя родила богатыря».

Царь в этой сказке поступает как профессиональный менеджер по работе с персоналом: находит каждой девице применение с учетом ее мотивации. У первых двух — профессиональная мотивация, исходя из которой царь их «трудоустроил»: одну сделал ткачихой, а вторую поварихой. У третьей девушки была ярко выраженная непрофессиональная мотивация, она не хотела работать, а хотела быть царской женой. Поэтому именно ее царь взял в жены.

Многие люди, подобно сестрам-неудачницам из сказки Пушкина, испытывают чувство досады и бессилия оттого, что не могут достичь всего, что хотят от жизни, разрываясь между взаимоисключающими мотивами. Как видим, это невозможно. Поэтому следует таким образом выстроить сценарий своей жизни, чтобы последовательно и планомерно добиваться поставленных целей. Подумайте, что для вас важнее всего в данный момент? Учеба? Работа? Личная жизнь? Творчество? Здоровье? Или что-то другое?

В основе любой мотивации лежат цели и потребности человека.

**(Приложение №8 фрагмент 1 из кинофильма «Операция Ы или другие приключения Шурика» 1 мин 16 сек).**

Давайте определим, что такое потребности. **(Опережающее задание выдано Сивченко Д. на тему «Потребности»)**

Потребность является определяющей причиной поступков человека, первоисточником и движущей силой его деятельности. Все другие понятия (интерес, мотивы, стимулы) являются производными этих потребностей. Потребности частично отражаются в сознании человека и осознаются им. Великий немецкий философ Г.Гегель дает классификацию потребностей. *«Обозревая все содержание нашего человеческого существования, мы уже в нашем обыденном сознании находим величайшее многообразие интересов и их удовлетворения. Мы находим обширную систему физических потребностей, на удовлетворения которых работают большая и разветвленная сеть промышленных предприятий, торговля, судоходство и технические искусства. Выше этой системы потребностей мы находим мир права, законов, жизнь в семье, обособление сословий, всю многообъемлющую область государства. Наконец, мы находим бесконечно специализированную и сложную деятельность, совершающуюся в науке, совокупность знаний и познаний, охватывающую все существующее.»* Действительно потребности бывают:

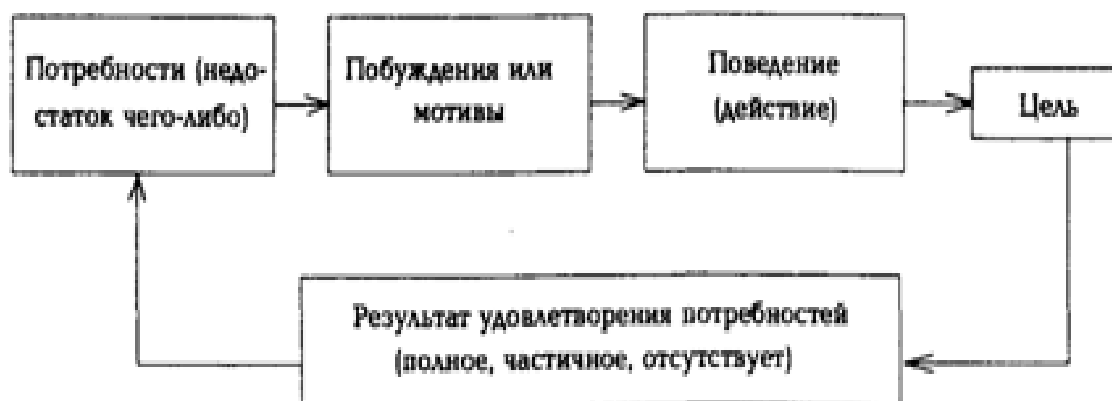
- биологические (пища, вода);
- социальные (признание, слава);
- врожденные (в общение);
- приобретенные (обучение)
- духовными (материальными и нематериальными).

Что влияет на потребность? (Национальность, История, География, Природа, Пол, Возраст, Социальное положение).

**Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:**

1. **Минимальный**, который обеспечивает элементарное выживание людей;
2. **Нормальный** поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться;
3. **Уровень роскоши**, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения (многокомнатные квартиры, особняки, шестисотые Мерседесы, айфоны, айпады и т.д.)

## Модель мотивации поведения через потребности



**1. Возникновение потребностей** – она проявляется в виде того, что человек начинает осознавать, что ему чего-то или кого-то не хватает. Проявляется в конкретное время и начинает требовать от человека, чтобы он нашел возможность для ее удовлетворения.

**2. Поиск путей удовлетворения потребностей** – человек начинает искать возможность устранить неудовлетворенность, подавить ее или не замечать.

**3. Определение направления действий** – человек выясняет, что и какими действиями он должен делать, чтобы удовлетворить потребность. Он должен ответить на вопросы: Что я должен получить, чтобы удовлетворить потребность? Что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю? В какой мере я могу добиться того, чего желаю? На сколько то, что я могу получить, может удовлетворить мою потребность?

**4. Осуществление действий** – человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые должны предоставить ему возможность получения чего-либо, чтобы удовлетворить потребность.

**5. Получение вознаграждения за свои действия** – проделав работу, человек либо непосредственно получает то, что он использует для удовлетворения потребностей, или то, что он может обменять на желаемый объект.

**6. Устранение потребности** – в зависимости от степени снятия напряжения и от того, вызывает ли устранение потребности ослабления или усиления мотивационной деятельности, работник либо прекращает деятельность до появления новой потребности, либо продолжает осуществлять действия по удовлетворению потребности.

Модель включает следующие этапы по организации системы мотивации и ввода ее в действие:

1. Заключение договора между работниками и работодателем, который определяет все условия мотивирования наемных работников.
2. Разработка форм материального и нематериального стимулирования наемных работников.
3. Разделение работников организации по группам в зависимости от размера оплаты труда.
4. Обоснование механизма участия наемных работников в доходах организации.
5. Разработка системы гибких социальных льгот.

Социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья является условием успешной деятельности организации. В качестве мотивационного ресурса управления социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности, интересы и ценностные ориентации.

Рекомендуется использовать такой метод мотивации, как моральное стимулирование. Моральное стимулирование можно осуществлять по двум направлениям: поощрение (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и порицание.

**Мотивация достижения успеха** – одна из разновидностей мотивации, связанная с потребностью индивида добиваться успехов в деятельности и избегать неудач.

Человек, мотивированный на достижение успеха:

- ✓ целеустремлен, настойчив в достижении своих целей;
- ✓ стремится к достижению и улучшению высоких результатов;
- ✓ старается сделать все как можно лучше;
- ✓ выбирает самый результативный путь, а не легкий или короткий.

*Например, два раза в год цель практически всех обучающихся – сдать сессию. Какие установки будут у мотивированных на достижение успеха? Как будут действовать?*

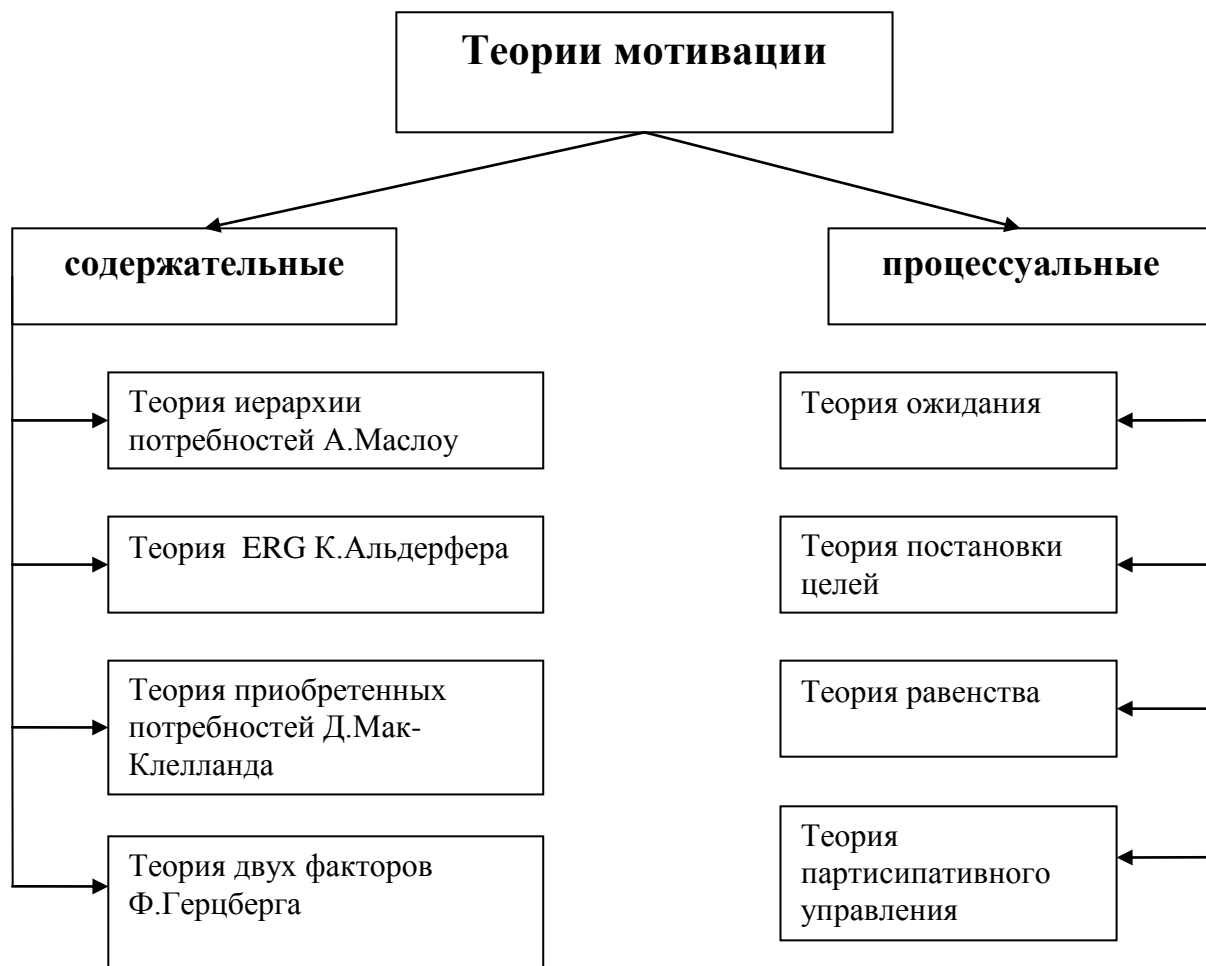
**(Приложение №9 фрагмент 2 фильма «Операция Ы или другие приключения Шурика (Наваждение)» 49 сек)**

#### **Ответы обучающихся**

*(У мотивированных «К» – сдать ее как можно лучше: (повышается самооценка – я смог, буду получать стипендию, проверю качество своих знаний, доставлю радость родителям – мне это будет очень приятно. Мотивация «ОТ»: надо сдать хотя бы на «тройки»; не буду доказывать, что знаю на более высокую оценку - это бесполезно, ко мне предвзято относится преподаватель и т.д.).*

### **3.Содержательные и процессуальные теории мотивации**

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку выступает непосредственной причиной их поведения. Существуют следующие теории мотивации:



**Содержательные теории мотивации** основываются на выявлении внутренних побуждений называемых потребностями, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Такие теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассматриваемых теорий к ним относятся:

- иерархическая теория А. Маслоу;
- теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера;
- теория трех потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

На сегодняшнем занятии мы познакомимся с вами с двумя содержательными теориями: теорией иерархии потребностей А.Маслоу и двухфакторной мотивационно-гигиенической теорией Ф.Герцберга.

**А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека (доклад Ивасенко Никиты):**



- **Физиологические потребности**. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими

потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия.

- **Потребности в безопасности**. Под ними имеются ввиду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т.п.

- **Социальные потребности**. Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе, сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнёрства.

- **Потребности в уважении** (личностные потребности). К ним относятся потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.

- **Потребности в самореализации** (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

**Двухфакторная мотивационно-гигиенической теория Ф.Герцберга** (доклад Кулинченко Антона).

*«Лучше всего человек делает ту работу, которая доставляет ему наивысшее удовольствие» - основная идея теории Герцберга*

Эта модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX века. Она основана также на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей — хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

Гигиенические факторы	Мотивации
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

К первой группе факторов относят внешние по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют **факторами здоровья, поддерживающими факторами**. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы как:

нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе. **Мотивирующие факторы или «мотиваторы»**. Это такие факторы как: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, т.е. потребностями в признании и самовыражении. Однако, между этими двумя теориями есть серьезное различие. Маслоу рассматривал



факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для эффективного использования теории Герцберга, необходимо составить перечень гигиенических факторов и факторов мотивации и предоставить возможность сотрудникам организации самим определить и указать то, что они предпочитают. Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности. Для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные аспекты поведения людей в процессе деятельности и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.



#### 4. Закрепление знаний

**Тестирование по теме мотивация. Выполнение тестовых заданий. Самоконтроль**

1. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?
  - A. Планирование
  - B. Организация
  - C. Мотивация
  - D. Контроль
  - E. Руководство
2. Что такое мотивация?
  - A. Деятельность, направленная на решение проблем
  - B. Процесс пробуждения себя и других в деятельности для достижения личностных целей и целей организации
  - C. Управление в условиях рынка
  - D. Процесс сопоставления фактически достигнутых результатов
  - E. Нет правильного ответа
3. Если мотивация рассматривается как процесс, то на первой стадии происходит:
  - A. Определение целей потребности
  - B. Возникновение потребности
  - C. Поиск путей устранения потребностей
  - D. Получение вознаграждения
  - E. Сотрудничество с коллегами
4. Кто является основоположником теорий Мотивации:
  - A. К.Альдерфер
  - B. Паркинсон
  - C. А.Маслоу
  - D. Ф. Герцберг
  - E. Д. Макклелланд
5. Потребности человека располагаются в виде строгой иерархической структуры согласно:
  - A. Теории ожиданий Врума
  - B. Теории потребностей Маслоу
  - C. Теории приобретенных потребностей Макклелланда
  - D. Теории справедливости Адамса
  - E. Модели Портера и Лоулера
6. Кто был автором теории разделения потребностей на 2 большие категории «гигиенические факторы» и «мотивация»:
  - A. Герцберг
  - B. Маслоу
  - C. Портер – Лоулер
  - D. Макклелланд
  - E. К.Альдерфер
7. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
  - A. теория А.Маслоу
  - B. модель Портера – Лоулера
  - C. Теория К.Альдерфер
  - D. теория Ф. Герцберга
  - E. теория Д. Макклелланда.
8. Функция реализуется, если администрация может должным образом вознаградить благодарностью, зарплатой и повышением
  - A. Административная функция
  - B. Мотивационная
  - C. Информационная

Д. Функция управления

Е. Функция контроля

9. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находятся на самом нижнем уровне пирамиды:

А. Социальные

В. Потребности в уважении

С. Потребности в безопасности и защищённости

Д. Физиологические потребности

Е. Потребности в самовыражении

10. Нужда принявшая специфическую форму в соответствии с личностными характеристиками называется...

А. мотивом

В. стимулом

С. потребностью

Д. личной нуждой

Е. потребительской необходимостью

### **Ключи к тестам:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>с</b>	<b>в</b>	<b>в</b>	<b>с</b>	<b>в</b>	<b>а</b>	<b>в</b>	<b>в</b>	<b>д</b>	<b>с</b>

### **Критерии оценивания**

«5»-9-10

«4»-7-8

«3»-4-6

«2»- 0-3

### **Дифференцированное задание**

Карточки со словами и фразами: (Кулинченко А. и Врубель В.)

1. Определите к какой категории относятся данные потребности (по теории иерархии потребностей А. Маслоу): уют, комфорт, дискотека, дружеская вечеринка, обед, любимый человек, мама, коллега по работе, сосед по парте, преподаватель, получение высшего образования, отдых за границей, одноклассники, изучение иностранных языков, уроки пения и вокала, одиночество, Родина, премия за успехи в учебе, сочувствие, забота о ближнем, отдых, занятие профессиональным спортом, экология, ответственная работа, Нобелевская премия.

### **Ключи к ответам**

5	Нобелевская премия.
4	изучение иностранных языков, преподаватель, получение высшего образования, отдых за границей, уроки пения и вокала, премия за успехи в учебе
3	дискотека, дружеская вечеринка, любимый человек, одиночество, одноклассники, сочувствие, забота о ближнем, занятие профессиональным спортом, коллега по работе, сосед по парте, Родина,
2	уют, комфорт, мама, ответственная работа
1	обед, экология, отдых

2. Классифицируйте предложенные факторы на гигиенические и мотивирующие (по двухфакторной теорией Герцберга). (Ивасенко Н.)
- продвижение по службе;
  - условия работы;

**Ключи к ответам**

<b>гигиенические</b>	<b>мотивирующие</b>
условия работы;	продвижение по службе;
величина заработной платы;	возможности творческого и делового роста;
межличностные отношения начальников с подчиненными;	успех;
степень непосредственного контроля за работой;	высокая степень ответственности;
	признание и одобрение результатов работы.

3. Определите форму стимулирования. (Бунчиков В. и Кунчев Е.)

- Деньги
- Одобрение действий
- Вознаграждение свободным временем
- Взаимопонимание
- Проявление интереса к работнику
- Личный рост
- Призы
- Служебный мобильный телефон
- Творчество
- Предоставление самостоятельности
- Медицинское обслуживание
- Грамота
- Путевка в санаторий
- Направление на семинар по повышению квалификации
- Материальная помощь
- Бесплатный обед
- статус

**Ключи к ответам**

<b>Экономические</b>	<b>Неэкономические</b>
Деньги	Одобрение действий
Бесплатный обед	Предоставление самостоятельности
Материальная помощь	Медицинское обслуживание
Направление на семинар по повышению	Грамота

квалификации	
Путевка в санаторий	статус
Служебный мобильный телефон	Творчество
Вознаграждение свободным временем	Проявление интереса к работнику
Призы	Взаимопонимание
	Личный рост

## 5. Рефлексия

Анализ успешности овладения знаниями и способами деятельности.

Студенты устно заканчивают предложения, отражающих их отношение к уроку, учебной дисциплине. Студент выбирает по два-три наиболее значимых лично для него положения.

Больше всего мне сегодня на уроке понравилось \_\_\_\_\_.

Сегодня на уроке мне не понравилось \_\_\_\_\_.

Самым интересным сегодня на уроке было \_\_\_\_\_.

Самым сложным для меня сегодня было \_\_\_\_\_.

Сегодня я научился \_\_\_\_\_.

## 6. Подведение итогов занятия

Анализирует результаты работы на занятии.

## 7. Выдача задания на дом (2 минуты)

Домашнее задание: изучить конспект занятия.

Дополнительное задание на выбор:

-составить кроссворд «Функции менеджмента»

- написать эссе на тему «Мотивация персонала: что, кроме денег»

Пирамида потребностей А. Маслоу



**Сравнительный анализ теории А. Маслоу и  
двухфакторной теории Ф. Герцберга**



### Ситуация

1. Александр Николаевич Смирнов работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником. Александр Николаевич стремится работать всё лучше и лучше, предпочитая достаточно сложные, но реально выполнимые задачи. Он желает достигнуть в своей деятельности высоких результатов. Александру Николаевичу очень приятно, что среди своих коллег он пользуется уважением.

2. Ирина Сергеевна Кравцова — старший мастер завода. На заводе она уже работает более 25 лет. Все сотрудники её хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Ирина Сергеевна имеет собственное мнение и умеет убеждать окружающих в его правильности. Стремится к пониманию и поддержке своих решений со стороны коллег. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений, неформальное общение для неё является ключевым фактор в работе. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Сергеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Работа и коллеги стали ей второй семьёй.

3. Владимир Григорьевич Иванов три год назад окончил институт и в настоящее время работает в юридическом отделе небольшой компании. Владимир Григорьевич увлечён своей работой и стремится усовершенствовать не только свою деятельность, но и работу коллег. Во время отсутствия руководителя отдела берёт на себя функции управления отделом. Владимир Григорьевич в своей работе проявляет инициативность. Владимир Григорьевич проживает в съемной квартире и через два года планирует приобрести квартиру.

### Задание:

Проведите анализ и сделайте выводы о потребностях каждого сотрудника.



### Заключение

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения выдвигают новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

На основе обобщения теоретических и методологических позиций в отношении мотивации труда показано, что необходимо различать понятия «мотивация» и «стимулы». Учеными, работающими в области управления, разработано множество теорий мотивации внутри организации. Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Они по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях: работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование); разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду; создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций; гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д.

Менеджер, помимо этого, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы. Менеджеру, занятому разработкой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения; знать, к каким последствиям могут привести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации труда было гласным, известно из первых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы.

### Список литературы

1. Алиев, В.Г. Теория организации: Учебник. / В.Г. Алиев - Москва: Изд-во Экономика 2007. – 431 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Изд-во Экономистъ, 2008. – 670с .
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент, Р-на-Д, с.220;
4. Косьмин А.Д., Н.В.Свинтицкий, Е.А.Косьмина Менеджмент, с.157
5. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. / Б.З. Мильнер - Москва: Изд-во Инфра-М, 2008. – 864 с.
6. Попова А.А. Менеджмент. Практикум, Р-на-Д, 2008, с.106
7. Райченко, А.В. Общий менеджмент: Учебник. / А.В. Райченко - Москва: Изд-во Инфра-М, 2009. – 384 с.
8. Рогожин, С.В. и Рогожина, Т.В. Теория организации: Учебник. / С.В. Рогожин и Т.В.Рогожина - Москва: Изд-во Экзамен 2008. – 427 с.
9. Рубцова Л.И. Основы менеджмента в торговле, Р-на-Д, 2006, с.206
10. Сергеев А.М., И.А.Иванова Теория менеджмента, с.194;



