**План-конспект урока теоретического обучения**

**на тему: "*Теории мотивации"***

**Предмет: Менеджмент**

**Специальность:** 38.01.02 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)

**Тема урока:** Теории мотивации.

**Тип урока** Комбинированный

**Вид урока:** Изучение нового материала, совершенствование знаний, формирование умений и навыков

|  |
| --- |
| **Цель:** содействие успешному усвоению обучающимися знаний по теориям мотивации. |
| **Задачи:** | ***Обучающая:***- ввести понятие о теориях мотивации;- познакомить обучающихся с содержательными и процессуальными теориями мотивации;- способствовать осмысления обучающимися процесса мотивации. |
| ***Воспитывающая:*****-** воспитывать умение работать в команде, толерантность, ответственность. |
| ***Развивающая:*** - развивать умение анализировать, систематизировать, обобщать, высказывать свои мысли. |

**Формы:** фронтальная, индивидуально-групповая.

**Технология:** личностно-ориентированного обучения, ИКТ,

**Методы:** информационно-иллюстративный.

**Методическое обеспечение:**  слайд-презентация; учебные пособия; схемо-конспекты.

**Обеспечение знаний и умений по развитию следующих компетенций:** ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество. ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

**Ожидаемый результат:** Создание группы умеющей работать в коллективе и команде, умеющей определить свои потребности и мотивы.

**Межпредметные связи:** Экономика отрасли. Информационные технологии.

**Наглядные пособия:** Учебно-методическое пособие: «Основы менеджмента», опорные схемо-конспекты «Мотивация трудовой деятельности». Слайды: «Упрощенная модель мотивации через потребности», «Теория мотивации по МакКлеладу», «Модель мотивации по Маслоу», «Модель мотивации по Герцбергу», «Теория ожидания по Вруму», «Теория справедливости», «Модель мотивации Портера-Лоулера».

**Раздаточный материал:** Опорные схемо-конспекты «Мотивация трудовой деятельности», учебно-методическое пособие: «Основы менеджмента».

**Литература основная:** Питер Ф. Друкер Практика менеджмента. М.: Вильямс 2003 г.

М. Мескон «Основы менеджмента». М.: Дело. 2002

**Литература дополнительная:** Виханский О.С. Менеджмент. М.: Дело 2002 г.

**Структура занятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы занятия, учебные вопросы | Формы и методы обучения | Добавления | Время, мин. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I | Организационный момент | По рапорту дежурного отметить отсутствующих | Приветствие | 2 |
| II | Опрос 1. Понятие мотивации
2. Упрощенная модель мотивации через потребности
3. Первоночальные концепции мотивации

а) Концепция «Экономического человека» Адама Смита («Кнута и пряника»)б) Концепция «Человеческих отношений» Элтона Мэйо | Слайд «Упрощенная модель мотивации через потребности»Устный опрос | ПреподавательСтуденты | 15-20 |
| III | Подготовка студентов к работе на основном этапе. Сообщение темы учебного занятия. Постановка цели и задач урока | Актуализация опорных знаний и мотивация учебной деятельности |  | 3 |
| IV | Логическая структура занятия |  |  | 60-65 |
| 1. Этап

Вступительное слово преподавателя | устно | Объяснение изучение темы |
| 2. ЭтапИзучение нового материалаВопросы:1. содержательные теории мотивации:

теория ожиданиятеория справедливостимодель Портера-Лоулера1. Процессуальные теории мотивации

Модель мотивации по МаслоуТеория мотивации МакКлеландаДвухфакторная теория Герцберга 1. Мотивация и вознаграждение
2. Выводы по теориям мотивации
 | Учебно-методическое пособие: «Основы менеджмента»Опорные схемо-конспекты «Мотивация трудовойСлайды: «Упрощенная модель мотивации через потребности», «Теория мотивации по МакКлеладу», «Модель мотивации по Маслоу», «Модель мотивации по Герцбергу», «Теория ожидания по Вруму», «Теория справедливости», «Модель мотивации Портера-Лоулера». | ПреподавательСтуденты |
| 3. ЭтапПервичная проверка понимания изученного материала1. Установление правильности и осознанности изученного материала
2. Проведение коррекции выявленных пробелов в осмыслении студентами изученного материала
 | Беседа «Вопрос-ответ» | Преподавательстуденты |
| 4. ЭтапЗакрепление новых знаний и способов действийПроверка знаний студентов при помощи фронтального опроса | Программированный опрос | Преподавательстуденты |
| V | Информация о домашнем заданииПовторить и закрепить материал по учебнику М. Мескона с 303 | Обеспечить понимание студентов цели, содержание и способы выполнения домашнего задания | Преподаватель | 5 |
| IV | Подведение итога занятия1. Качественная оценка работы группы и отдельных студентов
2. Вывод по уроку
 | Подведение итогов работы, оценка знаний студентов |  | 5 |

**Технологическая карта урока**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы****занятия** | **Деятельность педагога** | **Деятельность** **обучающихся** | **Методические приемы** | **Образовательный** **результат** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **1. Подготовительный этап** |
| 1.1. Организационный момент | 1. Приветствует2. Проверяет явку обучающихся на занятии.3. Проверяет их готовность к занятию.  | 1. Приветствуют 2. Готовятся к занятию.3. Концентрируют внимание, волю. | Организационный диалог | Полная готовность обучающихся и оборудования к работе. Быстрое включение в деловой ритм. |
| 1.2. Мотивация обучающихся на плодотворную деятельность. Целевая установка. | 1.Организует положительный эмоциональный настрой на работу.2. Сообщает тему занятия.3. Формулирует цели занятия совместно. | 1. Положительно настраиваются на занятие.
2. Участвуют в формулировке целей.
 |  Психологический тренинг, пожелания. | Положительный настрой обучающихся.Постановка учебной цели, осознание целевой установки занятия. |
| 1.3. Актуализация опорных знаний и опыта обучающихся | Актуализирует знания и опыт обучающихся по теме. |  Отвечают на вопросы |  | Активизация имеющихся знаний и умений.Развитие внимания, быстроты мышления |
| **2. Основной этап** |
| 2.1. Изучение нового материала | 1. Организует и координирует работу обучающихся.2. Объясняет новый материал * + - 1. Содержательные теории мотивации

Иерархия потребностей по МаслоуТеория потребностей МакКлеланда Двухфакторная теория Герцберга* + - 1. Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданийТеория справедливостиМодель Портера – Лоулера 3. Мотивация и компенсация | 1. Изучают материал с помощью педагога.
 | Наглядный.Частично поисковый метод. Индивидуальная работа.Самопроверка и взаимопроверка. | Самостоятельный поиск информации, владение диалоговой речью, построение алгоритма деятельности.Осознание обучающимися уровня приобретенных знаний, умений (рефлексия). |
| 2.2. Физкультурная пауза. | Проводит гимнастику для тела, глаз, психологический тренинг. | Выполняют физические упражнения и гимнастику для глаз. | Упражнения.Психологический тренинг. | Снятие психического и физического напряжения. |
| 2.3. Закрепление и применение знаний. | 1. Организует осмысление знаний в соответствии с поставленными целями | 1. Отвечают на вопросы.2. Выполняют практические задания 3. Анализируют, обобщают, делают выводы. | Опрос: Индивидуальный.Самостоятельная работа с использованием раздаточного дидактического материала  | Первичное закрепление. Тренировочные упражнения по образцу. |
| **3. Заключительный этап** |
| 3.1. Рефлексия. | Организует саморефлексию обучающихся. |  Проводят критическую оценку своей деятельности на данном уроке:Я научился…;Я могу использовать …;У меня произошли изменения в знаниях о… | Индивидуальная форма организации деятельности обучающихся. | Овладение способами самоконтроля, взаимоконтроля, самооценки.Соотнесение приложенных усилий с полученным результатом своей деятельности.  |
| 3.2.Подведение итогов. | Подводит итоги урока:-соотношение цели занятия и уровень ее достижения;- оценочные суждения о мере участия всех обучающихся или каждого в работе на данном занятии. |  1.Проводит само и взаимоконтроль.2.Беседуют с преподавателем. | Беседа.Индивидуальная и коллективная форма организации деятельности. |  |

**ХОД УРОКА**

***1.Организационный момент (5 мин)***

Здравствуйте обучающиеся. У нас сегодня началась новая тема занятия ценообразование, она рассчитана на 3 часа.

***2.Теоретическая часть (75 мин)***

**Содержательные теории мотивации**

Иерархия потребностей по Маслоу

Теория потребностей МакКлеланда

Двухфакторная теория Герцберга

**Процессуальные теории мотивации**

Теория ожиданий

Теория справедливости

Модель Портера – Лоулера

**Мотивация и компенсация**

**Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивациив первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлеланда.

**Иерархия потребностей по Маслоу**

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности*  являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в воде, еде и отдыхе.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите и от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности,* иногда называемые потребности в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к кому-либо или к чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры.

Само-выражения

Уважения

Социальные

Безопасности и защищенности

Физиологические

Рис. 1 Иерархия потребностей по Маслоу

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

**Теория потребностей МакКлеланда**

Дэвид МакКлеланд считал, что людям присуще три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность успеха также находиться где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ним задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребностей в причастности по МакКлеланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

**Двухфакторная теория Герцберга**

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал *гигиеническими факторами* и *мотивацией.*

**Двухфакторная теория Герцберга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы** | **Мотивация** |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| 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 |

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивация* - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

**Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведениях людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, Теория справедливости и модель Портера - Лоулера.

**Теория ожиданий**

*Теория ожиданий*, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

*Ожидания* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда – результатов* (Р – В) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

*Ожидания в отношении результатов – вознаграждения* (Р – В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов)

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой.

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

Мотивация

Ожидаемая ценность вознаграждения

З – Р

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Р – В

Валентность

X

X

X

Рис. 2 Модель мотивации по Вруму

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, - это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них ни какой ценности.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

***Мотивация = З-Р×Р-В×Валентность.***

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Следует помнить, что работникисумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают, однако, к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

**Теория справедливости.**

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. **Теория справедливости** постулирует, что люди объективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу больше вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

**Модель Портера – Лоулера**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера – Лоулераустанавливается соотношениемежду вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка 11.3. Согласно модели Портера – Лоулера, результаты достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутреннее вознаграждение (7а), такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника или организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым, как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливого вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Ценность вознаграждения

1

Усилия

3

Оценка вероятности

Связи усилий и вознаграждения

2

Способности и характер

4

Результаты (выполненная работа)

6

Оценка роли работника

5

Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые

8

Внутреннее вознаграждение

7а

Внешнее вознаграждение

7б

Удовлетворение

9

Рис. 3 Модель Портера – Лоулера

**3. Мотивация и компенсация**

*Мотивация и деньги.* Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Заработная плата - удовлетворяет потребности в признании, уверенности в будущем и физические потребности.

Заработная плата, связанная с результатом труда становиться мотивирующим фактором результативного труда. Рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда.

***3.Итог занятия (10 мин)***

***Рефлексия.***

 Сегодня на занятие вы познакомились с новой темой "Теории мотивации":

 1. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

2. Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека через потребности.

3. В чем разница между внутренним и внешним вознаграждением?

4. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления.

***4. Выставление оценок обучающимся.***

***5. Домашнее задание.*** Повторить и закрепить материал по учебнику М. Мескона стр. 303.

Козлова Светлана Михайловна

Преподаватель

Куртамышский сельскохозяйственный техникум – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени Т.С. Мальцева»