

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**Основы организации и управления на производственном участке**  
**сборник учебно-методических материалов специальности**

21.02.13 - Геологическая съемка, поиски и разведка месторождений полезных ископаемых

Благовещенск 2023

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета СПО  
Амурского государственного  
Университета*

*Составитель: Полякова Наталия Геннадьевна.*

Основы организации и управления на производственном участке: сборник учебно-методических материалов специальности 21.02.13 - Геологическая съемка, поиски и разведка месторождений полезных ископаемых / Амур. гос. ун-т, Факультет среднего профессионального образования; сост. Н.Г. Полякова– Благовещенск: АмГУ, 2023. – 27 с.

Рассмотрен на заседании ЦМК технологических дисциплин 20.06.2023г, протокол № 10.

© Амурский государственный университет, 2023

© ЦМК дисциплин экономического профиля, 2023

© Полякова Н.Г., составление

### 1. Краткое содержание курса лекций

Лекция – одна из базовых форм обучения обучающихся. Углубляясь в значение термина, можно сказать, что лекцией следует называть такой способ изложения информации, который имеет стройную логическую структуру, выстроен с позиций системности, а также глубоко и ясно раскрывает предмет.

<b>Темы лекций</b>	<b>Содержание учебного материала, план</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Тема 1.1. Суть управленческое деятельности. Эволюция управления</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Функции менеджмента в рыночной экономике</li><li>2. История развития менеджмента</li><li>3. Сущность и характерные черты современного менеджмента</li><li>4. Система управления. Субъекты и объекты управления. Прямые и обратные связи</li><li>5. Цикл менеджмента. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Планирование. Организация. Мотивация. Контроль</li><li>6. Роли, функции и задачи менеджера в современной организации. Принципы и методы руководства, оперативные действия при решении задач, стоящих перед персоналом</li></ol>
<b>Тема 1.2. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Организация как объект менеджмента</li><li>2. Цели и задачи управления организациями</li><li>3. Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм</li><li>4. Соответствие целей и задач управления организациями основным направлениям развития отрасли</li></ol>
<b>Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Характеристики внешней и внутренней среды организации</li><li>2. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; законы и государственные органы, профсоюзы и др.</li><li>3. Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс и др.</li><li>4. Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура и др.</li><li>5. Методы выявления достоинств и недостатков организации</li><li>6. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации</li></ol>

<p><b>Тема 1.4. Планирование деятельности организации и ее подразделений</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация как объект планирования. Принципы и методы планирования</li> <li>2. Классификация планов. Система планирования в организации. Бизнес-планирование</li> <li>3. Плановые расчеты и показатели. Перечень оперативно-технической документации и требования к ее оформлению. Инструкции по заполнению технических журналов</li> <li>4. Информационно-аналитическая база планирования. Способы поиска и разведки месторождений полезных ископаемых, последовательность процессов, современные средства обработки информации</li> <li>5. Планирование по труду и заработной плате.</li> <li>6. Методы планирования материально-технического обеспечения (МТО). Типовые нормы времени и расходов технических материалов</li> <li>7. Методы планирования затрат и результатов деятельности организации</li> <li>8. Методы планирования деятельности по выполнению производственных заданий. Прикладное программное обеспечение и информационные ресурсы в области организации управления производством</li> <li>9. Методика оценки экономической эффективности производственной деятельности</li> </ol>
<p><b>Тема 1.5. Ценообразование в рыночной экономике</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и функции цены как экономической категории. Система цен и их классификация. Факторы, влияющие на уровень цен.</li> </ol>
<p><b>Тема 1.6. Прибыль и рентабельность</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прибыль организации (предприятия) – основной показатель результатов хозяйственной деятельности.</li> <li>2. Выручка, доходы и прибыль организации (предприятия).</li> <li>3. Планирование прибыли и ее распределение в организации.</li> <li>4. Рентабельность – показатель эффективности работы организации.</li> <li>5. Показатели рентабельности.</li> <li>6. Расчет уровня рентабельности организации (предприятия) и продукции.</li> <li>7. Пути повышения рентабельности.</li> </ol>
<p><b>Тема 1.7. Технико- экономические показатели работы организации</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели по производству продукции: натуральные и стоимостные.</li> <li>2. Техничко-экономические показатели использования оборудования.</li> <li>3. Показатели технического развития и организации производства, их расчет.</li> <li>4. Нормы и нормативы, их классификация и порядок расчета.</li> <li>5. Показатели использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.</li> <li>6. Показатели экономической эффективности капитальных вложений в новую технику.</li> </ol>

<b>Тема 2.1. Основы кадрового менеджмента</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция «человеческого капитала». Кадровые ресурсы</li> <li>2. Кадровая ситуация в регионе и в отрасли</li> <li>3. Основные подходы к управлению персоналом</li> <li>4. Организационная культура. Типология. Нормы организационной культуры и их принятие работниками</li> <li>5. Приемы и особенности выбора оптимальных решений производственных задач в стандартных и нестандартных ситуациях</li> <li>6. Подготовка планов работ подчиненных работников</li> <li>7. Проведение регулярной технической учебы и инструктажей подчиненных работников перед началом производства работ</li> </ol>
<b>Тема 2.2. Мотивация персонала</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этика деловых отношений</li> <li>2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность работы персонала подразделения. Роль личного вклада руководителя</li> <li>3. Регулирование и разрешение конфликтов в трудовом коллективе</li> <li>4. Система материальной и нематериальной мотивации персонала</li> <li>5. Приемы мотивации коллектива</li> </ol>
<b>Тема 2.3. Нормативное обеспечение управления персоналом</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные положения законодательных актов в области трудовых отношений</li> <li>2. Устав организации. Правила внутреннего трудового распорядка. Трудовой договор. Должностные инструкции. Локальные акты организации</li> <li>3. Аттестация сотрудников. Назначение, порядок проведения. Заключение аттестационной комиссии</li> <li>4. Нормативная база системы поощрений и наказаний</li> <li>5. Методика расчета численности подразделения</li> </ol>
<b>Тема 2.4. Обеспечение безопасности ведения работ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативно-правовая база по охране труда. Право работников на труд, отвечающий требованиям безопасности</li> <li>2. Обязанности работодателя и работника по охране труда. Ответственность юридических и физических лиц за нарушение действующего законодательства в области охраны труда</li> <li>3. Принципы организации охраны труда на предприятиях</li> <li>4. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма. Контроль соблюдения правил техники безопасности.</li> <li>5. Виды инструктажей по охране труда, порядок их проведения и оформления</li> <li>6. Классификация несчастных случаев на производстве</li> <li>7. Порядок расследования и документального оформления несчастных случаев на производстве</li> <li>8. Порядок возмещения работодателем вреда, причиненного здоровью работника, в связи с несчастным случаем</li> </ol>
<b>Тема 3.1. Производственн ая структура организации (предприятия)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы производства, их технико-экономическая характеристика.</li> <li>2. Влияние типа производства на методы его организации.</li> <li>3. Производственная структура организации (предприятия), факторы ее определяющие.</li> <li>4. Элементы производственной структуры.</li> <li>5. Функциональные подразделения организации (предприятия).</li> <li>6. Производственная инфраструктура как необходимая основа для экономического развития организации (предприятия).</li> </ol>

<b>Тема 3.2. Производствен ый и технологический процессы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производственный процесс в организации: понятие, содержание, структура, основные принципы рациональной организации.</li> <li>2. Технологический процесс, его элементы.</li> <li>3. Поточное производство как эффективная форма организации производственного процесса: сущность, принципы, признаки организации, расчет основных параметров.</li> </ol>
<b>Тема 4.1. Нормативная основа управления качеством</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современные концепции менеджмента качества</li> <li>2. Применение международных и отечественных стандартов качества для создания и совершенствования систем менеджмента качества организаций</li> </ol>
<b>Тема 4.2. Эффективная организация труда</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задачи и принципы организации труда.</li> <li>2. Рациональная организация рабочего места. Эргономические характеристики рабочего места</li> <li>3. Принципы рационального использования рабочего времени. Контроль использования рабочего времени. Принципы и методы руководства, оперативные действия при решении задач, стоящих перед персоналом.</li> <li>4. Разделение труда по характеру выполняемых функций по профессиональному и квалификационному характеру</li> <li>5. Виды норм затрат труда. Методы нормирования труда. Перечень оперативно-технической документации и требования к ее оформлению.</li> <li>6. Инструкции по заполнению технических журналов. Типовые нормы времени и расходов технических материалов.</li> <li>7. Характеристика производительности труда персонала.</li> <li>8. Показатели уровня производительности труда: выработка и трудоемкость. Методы измерения производительности труда</li> </ol>
<b>Тема 4.3. Методы контроля и управления качеством</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка качества как основа формирования механизма управления качеством продукции</li> <li>2. Инструменты управления качеством: простые инструменты контроля качества, методы статистического управления качеством, инструменты управления качеством.</li> <li>3. Прикладное программное обеспечение и информационные ресурсы в области организации управления производством.</li> <li>4. Контроль и текущая оценка достигнутого уровня качества, включая входной, операционный и приемочный контроль технологических процессов и производственных операций, а также проведение инспекционного контроля</li> </ol>

## 2.Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям

Важной составной частью учебного процесса являются практические занятия.

Задачей преподавателя при проведении практических работ является грамотное и доступное разъяснение принципов и правил проведения работ, побуждение обучающихся к самостоятельной работе, определения места изучаемой дисциплины в дальнейшей профессиональной работе будущего выпускника.

Практическое занятие - форма организации обучения, когда обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют одну или несколько практических работ.

**Организация и проведение практических работ.**

Выполнение обучающимися практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление и закрепления полученных теоретических занятий;
- на формирование умений применять полученные знания на практике;
- на выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Продолжительность - не менее двух академических часов. Необходимыми структурными элементами практической работы являются:

- самостоятельная деятельности обучающихся,
- инструктаж, проводимый преподавателем,
- организация обсуждения итогов выполнения лабораторной работы.

Перед началом выполнения лабораторной или практической работы проводится проверка знаний обучающихся - их теоретической готовности к выполнению задания.

Форма организации обучающихся на лабораторных или практических работах - индивидуальная.

При индивидуальной форме организации занятий каждый обучающийся выполняет индивидуальное задание.

### **Оформление лабораторных работ**

Практическая работы по дисциплине оформляется в тетради

Структура практической работы:

- тема, цель работы,
- основная часть (описание опыта, расчеты);
- выводы.

Оценки за выполнение практических работ выставляться по пятибалльной системе или в форме зачета и учитываться как показатели текущей успеваемости обучающихся.

### **Темы практических работ**

1. Практическая работа № 1 Сравнительный анализ различных подходов к управлению. Характеристика элементов цикла менеджмента.

2. Практическая работа № 2 Анализ структур управления организаций различных организационно-правовых форм. Определение задач организаций в соответствии с направлениями их деятельности.

3. Практическая работа № 3 Ознакомление с организацией работы организации и ее структурного подразделения. Управленческое обследование достоинств и недостатков организации

4. Практическая работа № 4 Анализ и оценка совокупности факторов, приводящих к изменениям в деятельности организации (решение ситуационных задач)

5. Практическая работа № 5 Составление системы плановых показателей деятельности подразделения. Формирование информационной базы для планирования работ Составление планов работы по поиску и разведки месторождений полезных ископаемых с использованием современных средств обработки информации.

6. Практическая работа № 6 Расчет потребности подразделения в топливе и электрической энергии на технологические цели. Оформление оперативно-технической документации по поиску и разведки месторождений полезных ископаемых с использованием современных средств обработки информации.

7. Практическая работа № 7 Определение плановой производительности труда. Руководство персоналом, выполняющим работы по поиску и разведки месторождений полезных ископаемых .

8. Практическая работа № 8 Планирование затрат и прибыли предприятия (с использованием различных методов). Выполнение технико-экономические расчетов затрат на производимые работы.

9. Практическая работа № 9 Расчет цены, прибыли и рентабельности

10. Практическая работа № 10 Расчет основных технико-экономических показателей деятельности предприятия

11. Практическая работа № 11 Анализ кадровой ситуации в регионе. Анализ кадровой ситуации в отрасли
12. Практическая работа № 12 Характеристики различных видов организационных культур
13. Практическая работа № 13 Деловая игра «Мотивация сотрудников производственного подразделения»
14. Практическая работа № 14 Выбор и использование различных управленческих стилей (решение ситуационных задач)
15. Практическая работа № 15 Расчет численности подразделения
16. Практическая работа № 16 Принятие управленческих решений по результатам аттестации работников (решение ситуационных задач)
17. Практическая работа № 17 Толкование основных нормативно-правовых актов по охране труда. Проведение и документальное оформление различных видов инструктажа по охране труда
18. Практическая работа № 18 Обеспечение безопасных условий труда в производственном подразделении (решение ситуационных задач). Документальное оформление несчастных случаев на производстве
19. Практическая работа № 19 Расчет производственного цикла в различных типах производства.
20. Практическая работа № 20 Сравнение международных и отечественных стандартов качества
21. Практическая работа № 21 Планирование производственных заданий для работников. Определение норм затрат труда. Определение главных направлений в работе по поиску и разведки полезных ископаемых. Постановка перед коллективом задачи по выполнению работ и контроль их результатов. Заполнение бланков оперативно-технической документации, ведение технических журналов.
22. Практическая работа № 22 Расчет производительности труда Расчет расходов технических материалов и человеко-часов на производство работ.
23. Практическая работа № 23 Контроль качества продукции. Контроль качества технологических процессов и производственных операций

**Практическая работа № 1 Сравнительный анализ различных подходов к управлению. Характеристика элементов цикла менеджмента.**

**Задание 1. Терминология**

Поясните сущность указанных слов и словосочетаний.

адаптация	объект управления	субъект управления
внешняя среда	организация	переменные внутренней среды
	подходы к управлению	управление
	факторы прямого воздействия	принципы управления
менеджмент	менеджер	менталитет
ресурсы	школа управления	система управления
инфраструктура менеджмента	факторы косвенного воздействия	законы организации

**Задание 2. Концепции основных школ управления**

Дополните и поясните характеристики научных школ.  
требовательное, внимательное





### Задание 3. Сравнительный анализ школ управления

Заполните графы следующей таблицы

Характеристика	Наименование школы			
	Научная школа	Классическая школа	Школа человеческих отношений	Количественная школа
<i>Основатель и последователи</i>				
<i>Представление об объекте</i>				
<i>Сущность школы</i>				
<i>Используемые методы, приемы</i>				
<i>Критерий результативности</i>				

### Задание 4. Сравнительный анализ подходов к управлению

Заполните графы следующей таблицы.

Характеристика	Наименование подхода
----------------	----------------------

	<b>системный</b>	<b>процессный</b>	<b>ситуационный</b>
<i>Объект рассмотрения</i>	Организация	Процессы	Управленческая проблема
<i>Особенности в рассмотрении объекта управления</i>			
<i>Вклад в теорию управления</i>			
<i>Отношение к внешней среде</i>			

### **Задание 5. Эволюция производственной организации**

Заполните сводные графы таблицы.

<b>Характеристика</b>	<b>Вид деловой организации</b>			
	<b>мануфактура</b>	<b>фабрика</b>	<b>завод</b>	<b>корпорация</b>
<i>Масштаб организации</i>				
<i>Организация технологического процесса</i>				
<i>Требования к работникам</i>				
<i>Особенности организации управления</i>				

### **Практическая работа № 2 Анализ структур управления организаций различных организационно-правовых форм. Определение задач организаций в соответствии с направлениями их деятельности**

**Цель работы:** изучить организационно-правовые формы субъектов коммерческой деятельности в соответствии с ГК РФ

**Методические указания**

**Краткие теоретические сведения**

**1. Общие сведения о субъектах коммерческой деятельности**

Коммерческая деятельность представляет собой совокупность ряда последовательно или параллельно (одновременно) выполняемых операций, а также отношений между всеми ее участниками.

Под **субъектами коммерческой деятельности** понимают стороны, находящиеся в деловых отношениях по производству продукции, купле-продаже их и оказанию консультативных услуг (в международной торговле эти стороны называются контрагентами).

В число участников коммерческой деятельности входят:

1. Предприятия и предприниматели
2. Индивидуальные и коллективные потребители товара
3. Государственные и муниципальные органы, учреждения и организации, производящие
4. Работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму на контрактной или иной основе.

На рынке товаров и услуг коммерческую деятельность осуществляют организации и предприятия различных организационно - правовых форм (юридические лица), а также физические лица (индивидуальные предприниматели).

Собственность их может оставаться в государственном и муниципальном управлении, находиться в коллективном, смешанном и совместном, а также частном владении. Основанные на личной и коллективной собственности возникли индивидуальные, партнерские и корпоративные формы торговых предприятий, действующие на коммерческой основе.

Коммерческая деятельность осуществляется предприятиями.

**Предприятие** - это особый объект гражданских прав, имущественный комплекс, созданный для производства, реализации, организации потребления продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей рынка, получения прибыли или осуществления специальных социально значимых функций (ГК РФ).

**Физическое лицо** — это гражданин, который обладает правоспособностью и дееспособностью.

**Юридическое лицо** – это организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. Юридическим лицом является предприятие, имеющее устав, расчетный счет в банке, печать и прошедшее процедуру государственной регистрации. Юридическое лицо подлежит государственной регистрации, для чего необходимы учредительные документы. Такими документами являются: **устав** (утверждается учредителями) или **договор** (заключается с учредителем), либо то и другое.

Основные **признаки** предприятия:

- имущественная и неимущественная обособленность основных и оборотных средств (от собственности учредителей предприятия); имущественная ответственность предприятия за свои действия и обязательства;
- организационное единство (организованный коллектив со своей внутренней структурой, штатом, органом управления, которые закреплены в ее учредительных документах — Уставе или Учредительном договоре);
- юридический статус, который закрепляет за ним определенные права и обязанности и предполагает его государственную регистрацию в соответствии с действующим законодательством;
- собственное имя (наименование) и его организационно-правовую форму, что позволяет судить о форме ответственности и об объемах.

## **2. Понятие торговой организации. Задачи, функции, черты торговой организации**

Торговая организация - это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, который выполняет одну или несколько специфических функций по реализации разнообразных товаров и услуг.

Характерные признаки торговой организации:

- организационное единство;
- обособленное имущество;

- имущественная ответственность;
- единоначалие предприятия;
- выступает в хозяйственном обороте от собственного имени;
- оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность.

### 3. Объединения, типы объединений

Объединения - это ассоциативные организационные структуры (название предприятия включающего несколько предприятий, организаций, учреждений).

Типы объединений:

Корпорация - акционерное общество, объединяющее деятельность нескольких организаций для достижения их общих целей или защиты привилегий. Несет ответственность по долгам и налогам за все входящие в неё предприятия и выступает в качестве самостоятельного субъекта предпринимательской деятельности.

Хозяйственные ассоциации - договорные объединения организаций, создаваемые для совместного выполнения однородных функций и координации общей деятельности.

Концерн - форма крупных торгово-промышленных объединений, позволяющая использовать возможности крупномасштабной организации, а также комбинирования, кооперирования, благодаря наличию производственно-сбытовых связей. Эти структуры благодаря масштабам концентрации капитала, производственным мощностям, широким возможностям обладают определенной устойчивостью к колебаниям рыночной конъюнктуры, способны выгодно перераспределять инвестиционные ресурсы.

Транснациональные концерны - международные торгово-промышленные объединения.

Мультинациональные концерны - это концерны, в которые входят участники из многих стран.

Холдинговая компания - организация, которая обладает контролем над другими компаниями либо за счёт владения их акциями и денежным капиталом, либо в связи с правом назначать директоров подконтрольных компаний. Механизм принятия решений в акционерном обществе позволяет холдингу влиять на хозяйственные, коммерческие решения предприятий, входящих в холдинговое объединение.

Консорциум - временное добровольное объединение организаций, образуемое для решения конкретных задач и проблем, осуществления крупных инвестиционных, научно-технических, социальных, экологических проектов.

Консорциум - эффективный организационно-структурный способ временной интеграции кадров, мощностей, материальных и финансовых ресурсов.

#### Ход работы:

**1. Изучите краткие теоретические сведения, предложенные в методических указаниях.**

**2. Изучить Гражданский кодекс РФ, часть первая.**

**3. Выполните предложенное практическое задание:**

**Задание**

1) Изучите организационно-правовые формы субъектов коммерческой деятельности в Гражданском Кодексе Российской Федерации;

2) После изучения ГК РФ заполните таблицу по следующей форме:

Таблица 1 - Организационно-правовые формы

	Организационно-правовые формы	Учредители	Источники образования	Ответственность по обязательствам	Дополнительные сведения
	2	3	4	5	6
	Индивидуальный предприниматель				

Полное товарищество				
Товарищество на вере (командитное товарищество)				
Общество с ограниченной ответственностью				
Общество с дополнительной ответственностью				
Открытое акционерное общество				
Закрытое акционерное общество				
Дочернее хозяйственное общество				
Зависимое хозяйственное общество				
Производственные кооперативы				
Государственные и муниципальные унитарные предприятия				
Общественные и религиозные организации (объединения)				
Фонды				
Ассоциации и союзы				

**Практическая работа № 3 Ознакомление с организацией работы организации и ее структурного подразделения. Управленческое обследование достоинств и недостатков организации**

Цель: получить навыки анализа и совершенствования организационных структур управления современными предприятиями на основе изучения и сравнения существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

Задание:

1. Составьте организационную структуру управления фирмой, укажите тип данной оргструктуры, дайте характеристику этой организационной структуре.
2. Указать ее преимущества и недостатки.
3. С учетом выявленных недостатков внести предложения по совершенствованию сложившейся организационной структуры.

### **Практическая работа № 13 Деловая игра «Мотивация сотрудников производственного подразделения»**

**Цель занятия**—развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

**Задание.** Проанализировать любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных ситуаций сформулировать самим. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации провести по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

#### **Ситуации**

- 1.Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2.Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3.Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4.В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5.Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
- 6.В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7.Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8.На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
- 9.Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

#### **Схема мотивационного процесса**

##### *1. Анализ ситуации:*

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

##### *2. Определение проблемы:*

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

##### *3. Постановка целей мотивации.*

##### *4. Планирование мотивации работника (работников):*

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности-стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

##### *5. Осуществление мотивации:*

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;

- создание впечатления от ценности вознаграждения.

#### *б. Управление мотивацией:*

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

### **3. Методические рекомендации к устному опросу**

Устный опрос — метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания обучающихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки.

Устный опрос позволяет поддерживать контакт с обучающимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией.

Принято выделять два вида устного опроса:

- фронтальный (охватывает сразу несколько обучающихся);
- индивидуальный (позволяет сконцентрировать внимание на одном обучающемся).

### **4. Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы**

Для успешного усвоения материала обучающийся должен кроме аудиторной работы заниматься самостоятельно. Самостоятельная работа является активной учебной деятельностью, направленной на качественное решение задач самообучения, самовоспитания и саморазвития. Самостоятельная работа обучающихся выполняется без непосредственного участия преподавателя, но по его заданию и в специально отведённое для этого время. Условием эффективности самостоятельной работы обучающихся является ее систематическое выполнение.

Целью самостоятельной работы является закрепление полученных теоретических и практических знаний, выработка навыков самостоятельной работы и умения применять полученные знания. Самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний и умений, комплекса профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Самостоятельная работа заключается в проработке тем лекционного материала, поиске и анализе литературы из учебников, учебно-методических пособий и электронных источников информации по заданной проблеме, изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к лабораторным и практическим работам, выполнению конспектов, докладов.

Обучающиеся получают допуск к промежуточной аттестации только после выполнения всех видов самостоятельной работы предусмотренных рабочей программой профессионального модуля. Обучающиеся, не выполнившие все виды самостоятельной работы, являются задолжниками и к промежуточной аттестации не допускаются.

Виды самостоятельной работы при изучении профессионального модуля: подготовка докладов, выполнение конспектов, самостоятельное изучение темы, составление таблиц.

#### **Самостоятельное изучение темы**

Самостоятельная работа предполагает тщательное освоение обучающимися учебной и научной литературы по изучаемым темам дисциплины.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы обучающимся необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте. Для этого следует внимательно ознакомиться с содержанием источника информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность существенных характеристик рассматриваемого объекта. Для того чтобы убедиться, насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые обучающийся должен давать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой предполагает умение обучающихся выделять в ней необходимый аспект исследуемой темы.

Дополнительную литературу следует изучать комплексно и всесторонне на базе освоенных основных источников.

Обязательный элемент самостоятельной работы обучающихся со специальной литературой – ведение необходимых записей. Общепринятыми формами записей являются опорный конспект.

### **5. Методические рекомендации по составлению информационных сообщений**

Информационное сообщение (доклад) – есть результат процессов преобразования формы и содержания документов с целью их изучения, извлечения необходимых сведений, а также их оценки, сопоставления, обобщения и представления в устной форме (защиты)

Требования к оформлению

Объем информационных сообщений (докладов) – до 5 полных страниц текста, набранного в текстовом редакторе Word, шрифтом – TimesNewRoman, 14 шрифтом с одинарным межстрочным интервалом, параметры страницы – поля со всех сторон по 20 мм.

Ссылки на литературу концевые, 10 шрифтом. В названии следует использовать заглавные буквы, полужирный шрифт, при этом не следует использовать переносы; выравнивание осуществлять по центру страницы. Данные об авторе указываются 14 шрифтом (курсивом) в правом верхнем углу листа.

### **6. Методические рекомендации по составлению мультимедийной презентации**

#### **Общие требования к презентации**

Мультимедийные презентации используются для того, чтобы выступающий смог на большом экране или мониторе наглядно продемонстрировать дополнительные материалы к своему сообщению, эти материалы могут также быть подкреплены соответствующими звукозаписями.

#### **Общие нормы:**

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов.
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название; фамилия, имя, отчество автора.
- следующим (2-ой) слайдом может быть содержание, где представлены основные этапы (моменты) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.
- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста.
- в презентации необходимы импортированные объекты из существующих цифровых образовательных ресурсов. (Наиболее приемлемым и удобным в работе является «Использование Microsoft Office»);
- последним слайдом презентации должен быть список литературы.

#### **Практические рекомендации по созданию презентаций:**

Создание презентации состоит из трех этапов:

I. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала. Планирование презентации включает в себя:

- определение целей,
- определение основной идеи презентации,
- подбор дополнительной информации,
- планирование выступления,
- создание структуры презентации,
- проверка логики подачи материала,
- подготовка заключения.



II. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.

III. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

### Требования к оформлению презентаций

В оформлении презентаций выделяют два блока:

- оформление слайдов;
- представление информации на них.

Для создания качественной презентации необходимо соблюдать ряд требований, предъявляемых к оформлению данных блоков.

#### Оформление слайдов:

Стиль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдайте единый стиль оформления,</li> <li>- избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации.</li> </ul>
Использование цвета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в слайдах необходимо использовать цветовую схему, - для фона и текста используйте контрастные цвета,</li> <li>- обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).</li> </ul>
Анимационные эффекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде.</li> <li>- не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.</li> </ul>

#### Представление информации:

Содержание информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- используйте короткие слова и предложения,</li> <li>- минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных,</li> <li>- заголовки должны привлекать внимание аудитории.</li> </ul>
Расположение информации на странице	<ul style="list-style-type: none"> <li>- старайтесь использовать возможности схематического, а не текстового представления информации,</li> <li>- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.</li> </ul>
Шрифты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- размер для заголовков – не менее 36 пунктов.</li> <li>- размер для информации – не менее 20 пунктов.</li> <li>- шрифты без засечек легче читать с большого расстояния,</li> <li>- нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации,</li> <li>- для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание,</li> <li>- нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных).</li> </ul>
Способы выделения информации	<p>следует использовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рамки; границы, заливку;</li> <li>- штриховку, стрелки;</li> <li>- рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.</li> </ul>
Объем информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений.</li> <li>- наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном</li> </ul>

	слайде.
Виды слайдов	<p>Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с текстом;</li> <li>- со схемами;</li> <li>- с диаграммами.</li> </ul>

## **7. Методические рекомендации к проведению занятий с использованием активных и интерактивных форм**

Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования (ФГОС СПО) одним из требований к условиям реализации основных образовательных программ обязывает использовать в учебном процессе активные и интерактивные формы проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Внедрение активных и интерактивных форм обучения – одно из важнейших направлений совершенствования подготовки обучающихся.

Активные методы обучения – формы обучения, направленные на развитие у обучаемых самостоятельного мышления и способности квалифицированно решать нестандартные профессиональные задачи. Цель обучения – развивать мышление обучаемых, вовлечение их в решение проблем, расширение и углубление знаний и одновременное развитие практических навыков и умения мыслить, размышлять, осмысливать свои действия.

Интерактивное обучение – это специальная форма организации познавательной деятельности. Она имеет в виду вполне конкретные и прогнозируемые цели:

- повышение эффективности образовательного процесса, достижение высоких результатов;
- усиление мотивации к изучению дисциплины;
- формирование и развитие профессиональных навыков обучающихся;
- формирование коммуникативных навыков;
- развитие навыков анализа и рефлексивных проявлений;
- развитие навыков владения современными техническими средствами и технологиями восприятия и обработки информации;
- формирование и развитие умения самостоятельно находить информацию и определять ее достоверность;
- окращение доли аудиторной работы и увеличение объема самостоятельной работы студентов.

Интерактивные формы применяются при проведении аудиторных занятий, при самостоятельной работе обучающихся и других видах учебных занятий, а также при повышении квалификации.

## **8. Уроки с применением активных и интерактивных форм проведения занятий**

### **Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации**

Разбор конкретной ситуации - метод представляет собой изучение и анализ принятия решений по ситуации, которая возникла в результате происходящих событий, реальных ситуаций.

Обучающимся конкретная организация. На основе ее анализа обучающиеся со вместо с преподавателем рассматривают внутреннюю и внешнюю среду данной организации, делают выводы.

### **Тема 2.2. Мотивация персонала**

Лекция-дискуссия представляет собой свободный обмен мнениями в промежутках между логически оформленными разделами сообщения учебного материала. Она активизирует познавательную деятельность аудитории, дает возможность управлять мнением группы,

использовать это мнение для изменения негативных установок и ошибочных мнений некоторых обучающихся; лекция с интенсивной обратной связью.

### **Обучающимся озвучиваются причины пассивности работника**

Состояние трудовой мотивации сегодня характеризуется следующими признаками:

- ~ общей трудовой пассивностью;
- ~ низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста;
- ~ определением социального статуса личности;
- ~ желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей.

Низкая отдача работника бывает вызвана следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем. Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности.

### **Обучающимся предлагается обсудить и выявить стадии потери интереса к труду**

#### *Стадия 1. Растерянность*

Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой. Усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

#### *Стадия 2. Раздражение*

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации постепенно вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение приобретает демонстративные черты, подчеркивается недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Работник преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны и на этом фоне подчеркнуть бездеятельность руководства.

#### *Стадия 3. Подсознательные надежды*

Работник винит начальника и надеется на его промах, начинает его избегать, пытается утаивать служебную информацию, необходимую для решения задач подразделения. Качество его труда и производительность остаются в норме.

#### *Стадия 4. Разочарование*

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

#### *Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству*

Работник подчеркивает границы своих обязанностей, сужая их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегам, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии — не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

#### *Стадия 6. Заключительная*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

### *Обучающиеся обсуждают нужды и потребности*

Для формирования эффективного механизма управления персоналом, основанного на побуждении работников к производительному и творческому труду, требуется изучение их потребностей, мотивов, ценностей.

Человек испытывает нужду, когда он ощущает физиологически или психологически нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности.

Различают потребности **врожденные, первичные** (естественного происхождения - потребности в пище, воде, жилище) и **приобретенные, вторичные** (социальные — потребности в общении, получении знаний, самосовершенствовании и самореализации).

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются в соответствии с жизненным опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические потребности. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности к кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности людей сильно различаются.

Когда человек осознает свои потребности, он ищет способы их удовлетворения. Но его интерес становится мотивом для действия, если человек понимает, что может своими силами достичь желаемого результата.

Потребности человека служат мотивом к действию, определяют мотивационное поведение человека. В связи с этим рассматривают побуждение, как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

**Мотивация** — стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного варианта поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивы деятельности человека могут быть **экономическими** (возможность получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека) и **неэкономическими** (являясь косвенными, облегчают получение, прямых материальных выгод и духовных благ, большего свободного времени).

Критерием в распределительных отношениях различного рода благ (выгод) выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (инвалид, ветеран, участник войны и др.).

### *Обучающиеся анализируют мотивы труда:*

◆ по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности:

◆ по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд;

◆ по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

Элементами системы мотивов к труду являются: содержательность труда, его общественной полезность; статусные мотивы, общественное признание трудовой деятельности; получение материальных благ и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Этапы мотивации как процесса:

Первый - *возникновение потребностей*. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй - осуществляется *поиск путей* удовлетворения потребностей.

Третий - *определение целей (направлений) действия*, т. е. выясняется, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый - *реализация действия*, т. е. затрата усилия для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.

Пятый - *получение вознаграждения за реализацию действий*. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.

Шестой - *удовлетворение потребности*.

При этом человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности или продолжает искать новые возможности.

**Вознаграждение** - это то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей разнятся, и оценка вознаграждения у них различна.

*Внутреннее вознаграждение* - удовлетворение, которое приносит сама работа: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы, создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией: зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, свободное время, дополнительные выплаты и отпуска.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

В основном деятельность людей направлена на достижение разных целей:

≈материальных благ;

≈власти и славы;

≈знаний и творческих успехов;

≈духовного совершенствования.

Средства достижения целей обычно выражают два аспекта — либо объемы необходимых ресурсов, либо способы достижения целей. При этом средства достижения целей человеческой деятельности могут быть:

◆ любые, аморальные, в том числе криминальные;

◆ только законные (в рамках юридических норм);

◆ соответствующие нормам религиозной морали.

**Обучающиеся изучают:**

**Теории мотивации персонала**

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

*Старые концепции мотивации*

Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом.

"Метод кнута и пряника" хорошо известен тысячи лет. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей начала улучшаться, и управляющие стали понимать, что простой "пряник" не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

#### ***Современные теории мотивации.***

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проведя в течение восьми лет крупные исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

Выделяются две группы теорий мотивации: **содержательные** (основаны на анализе потребностей человека) и **процессные** (основаны на оценке ситуаций, которые возникают в процессе мотивации).

Наиболее известные *содержательные теории* мотивации связаны с именами: А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (теория FRG), Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей) и Ф. Герцберга (двух факторная теория). Все они основаны на классификации потребностей.

К числу *процессуальных теорий* мотивации относят теорию ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В.Врума, теорию подкрепления Б.Ф.Скиннера, теорию справедливости Портера-Лорела, модель выбора риска Д.Аткинсона, теорию «Х» и «У» Д.Макгрегора и др.

#### ***Содержательные теории мотивации***

##### **Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Эта теория известна как пирамида Маслоу, которая показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

К *первому (нижнему)* уровню потребностей относятся *физиологические потребности*, удовлетворение которых, как считает Маслоу, дает человеку возможность элементарного выживания. Это потребности в пище, сне, одежде, отдыхе, жилье и пр. Они удовлетворяются минимальным уровнем заработной платы при более или менее сносных условиях труда. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

*Второй* уровень объединяет *потребности в безопасности и уверенности в будущем*, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень и позволяющей приобрести страховой полис, сделать взносы в страховой фонд. Эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На *третьем* уровне находятся *потребности в поддержке со стороны окружающих*. Для их удовлетворения необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

*Четвертый* уровень образует *потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающих*. Их удовлетворение связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

На *пятой ступени* иерархии у Маслоу находятся *потребности в самовыражении*, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

В концепции Маслоу не учитываются ситуационные факторы, влияющие на потребности; предполагается жесткая последовательность перехода от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др.

Сторонником данной теории является К.Альдерфер. Отличие его подхода от позиции Маслоу заключается в движении потребностей снизу вверх и сверху вниз. Движение вверх К.Альдерфер назвал *процессом удовлетворения потребностей*, а сверху вниз *процессом поражения* в стремлении удовлетворить потребности – фрустрацией.

#### **Теория МакКлелланда - теория власти**

В отличие от Маслоу, МакКлелланд представил потребности без иерархичности в виде групп: успех, власть и причастность.

*Потребность в успехе* выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

*Потребность во власти* проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта.

Помимо непосредственного желания власти, большинству людей свойственно желание, по образному выражению МакКлелланда, быть «в свите руководителя».

*Потребность в причастности* достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

#### **Двухфакторная теория Герцберга**

Основное содержание теории Ф.Герцберга заключается в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность не образуют единый процесс, а представляют собой два самостоятельных процесса. Он считает, что при устранении факторов вызывающих неудовлетворенность не обязательно приведет к удовлетворению, и, наоборот, при ослаблении какого-либо фактора, способствующего росту удовлетворенности будет расти неудовлетворенность. Двухфакторную теорию Герцберга в теоретическом аспекте относят к числу наиболее обоснованных теорий, согласно которой гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, взаимоотношения с руководством) могут влиять на степень удовлетворенности работника. Выделяются две группы: гигиенические факторы и мотивации (в других источниках их называют фрустраторами и мотиваторами). К мотивирующим факторам Ф.Герцберг относит такие факторы, как признание, содержание работы, ответственность, продвижение и др.

#### **Процессуальные теории мотивации**

**Теория ожидания (теория В. Врума) и модель Портера-Лоулера.** Эти две модели взаимно дополняют друг друга.

В модели В.Врума включены три переменные:

- ◆ ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
- ◆ ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ◆ ожидание ценности вознаграждения.

Основываясь на этих трех моментах, последователь этой теории Д.Аткинс ввел ещё один параметр – достижение успеха (неуспеха) как результат трех предыдущих ожиданий по В.Вруму. Теория Д.Аткинса получила название *теории выбора риска*.

**Модель Портера-Лоулера** включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: 1) затраченные усилия; 2) восприятие; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения.

Согласно теории Лаймана Портера и Эдварда Лоулера мотивация представляет собой функцию потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Они различают внешние и внутренние вознаграждения и вознаграждение, воспринимаемое как справедливое. Одним из важных выводов теории Портера-Лоулера является то, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника. Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда.

Мотивация осуществляется в значительной мере через стили управления, которые определяются соответствующими теориями (концепциями).

**МакГрегор выделяет две основные теории управления: «X» и «Y»**

Главными предпосылками этих теорий являются следующие.

*Теория «X»*

1. Человек не любит работать.
2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.
3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

*Теория «Y»*

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.
2. Контроль должен быть очень мягким, незаметным.
3. Следует избегать команд и приказаний.

**Теория «Z» — Оучи**

Демократический стиль управления позволяет наилучшим образом использовать самый эффективный из экономических ресурсов — творческие способности людей.

На это направлена японская система управления и **теория «Z» — Оучи**.

В японской модели мотивации использованы концепции древнекитайской философии: идеи Лао-Цзы, Конфуция и других философов Древнего Китая, которые подчеркивали важность терпимости, простоты, скромности в отношениях между людьми. Важным моментом мотивации служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (стили управления, основанные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы.

Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантия занятости, размер выплат при выходе на пенсию.

Управление, основанное на горизонтальных связях между сотрудниками и подразделениями, осуществляемое в Японии, сокращает количество административных команд (по вертикальной иерархии), способствует созданию атмосферы партнерства, значительно уменьшает время поиска согласованных решений.

Опыт Японии положен в основу концепции **партиципативного** (группового) метода принятия решений.

**Теория постановки целей Эдвина Локка** основывается на том факте, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. Достижение намеченных целей приносит человеку удовлетворение.

Данная теория утверждает, что качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от характеристик целей: сложность, специфичность, приверженность и т.п.

Чем более сложные цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Повышение целей способно приводить к росту результатов труда только в случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении.

Приверженность цели - готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия. Она может возрастать по мере исполнения работы или снижаться.

В рамках теории постановки цели последним этапом в процессе мотивации служит удовлетворенность работника результатом. Это становится началом осуществления следующего цикла мотивации.

Большой вклад в разработку этой теории внесли **Т. Раймон и К. Латэм**

**Теория справедливости** (по некоторым источникам — **теория равенства или равновесия**). Стейси Адамс первым сформулировал главные положения теории



равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение. Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученного за них вознаграждения.

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своих действий. Помимо субъективной оценки соотношения усилий и вознаграждения других людей, человеку свойственно также оценивать свои действия по определенному субъективному критерию. Желание людей, чтобы к ним относились по справедливости, связывается с равенством в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий.

Если равенство нарушается и другие сотрудники получают высокую оценку и вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном случае может иметь место даже в том случае, если сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение. Данный момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе мотивационного процесса - теории равенства.

### **Обучающиеся предлагается проанализировать и предоставить Стимулирование трудовой деятельности персонала**

Идеальная работа должна:

- иметь целостность, то есть приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, то есть должна существовать автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, — групповая автономия;
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

#### ***Факторы и принципы мотивационного воздействия***

*Повышение разнообразия умений и навыков.* Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к его увеличению.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков, что стимулирует на совершенствование навыков, расширение диапазона способностей.

*Повышение целостности работы.* Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления связанных с ним задач: какие-то подготовительные или заключительные операции. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшает показатели работы.

*Повышение важности работы.* Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата, оценки.

*Увеличение автономии.* Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект — концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно положительное влияние на мотивацию работников. Инструменты, материалы и оборудование, методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность.

*Время* является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

*Усиление обратной связи.* Обратная связь бывает внутренней, то есть идущей от самой работы, и внешней — когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве и публичной похвалы. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно.

**Практическая работа № 13 Деловая игра «Мотивация сотрудников производственного подразделения»**

Главная особенность деловой игры — наличие ситуации или имитационной модели, которая представляет технологию производства каких-то работ, ставится проблемная ситуация, которая будет решаться в игре.

Ход деловой игры представлена выше.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое содержание курса лекций	3
2.Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	6
3.Методические рекомендации к устному опросу	15
4.Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы	15
5.Методические рекомендации по составлению информационных сообщений	16
6.Методически рекомендации по составлению мультимедийной презентации	16
7.Методические рекомендации к проведению занятий с использованием активных и интерактивных форм	18
8.Уроки с применением активных и интерактивных форм проведения занятий	18

*Полякова Наталия Геннадьевна,  
преподаватель ФСПО «АмГУ»*