

ТЕМА. Мотивация как функция управления**Ситуационные упражнения по теории мотивации****Цели:**

- оценить достижения различных теорий мотивации;
- выяснить решения, которые могут быть приняты менеджерами для мотивации людей;
- применить знание принципов мотивации.

Что нужно знать для выполнения задания. Для того чтобы менеджеру принять удачное решение, необходимо сделать правильный анализ ситуации и помнить основные характеристики содержательных теорий мотивации, их ключевые пункты.

Маслоу: мотивация включает в себя удовлетворение потребностей в иерархическом порядке.

Герцберг: некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов.

Внешние условия в контексте работы:

- вознаграждение (зарплата);
- гарантии рабочего места;
- условия труда;
- статус;
- деятельность компании;
- качество руководства;
- качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

Внутренние условия, связанные с самим содержанием трудового процесса:

- достижение;
- признание;
- ответственность;
- продвижение по службе;
- собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
- возможность роста.

МакКлелланд: стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры (потребность в достижении, потребность во власти, потребность в принадлежности).

Альдерфер: в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), а также для человека важны: рост (личный творческий или производственный вклад индивида), родственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Задание 1. Проанализируйте ситуацию 1 и ответьте на вопросы.**Ситуация 1**

Сергей Петрович в течение 4 лет работал помощником управляющего объектом. Он всегда демонстрировал высокий уровень компетентности и заинтересованности в выполнении обязанностей. Ему подчиняется начальник эксплуатации объекта (АХЧ) и два агента по недвижимости (аренде), к которым он относится как к друзьям и уважаемым коллегам. Он хорошо владеет всеми техническими вопросами, может оказать поддержку там, где это необходимо. Он дружелюбен, дисциплинирован, полон энергии. Недавно управляющий поощрил его как одного из самых заинтересованных членов команды. Сергей Петрович также получил благоприятную характеристику во время пересмотра зарплаты, но надбавка к его жалованию оказалась символической. Это было связано с тем, что владелец хочет сократить затраты на недвижимость, так как бюджет компании скуден. Маловероятно, что кто-либо из служащих в ближайшее время освободит должность.

Личная цель Сергея Петровича — получение займа и внесение первого взноса за дом, который он присмотрел. Его жена ждет пятого ребенка. В отличие от управляющего, он не имеет права на бесплатное жилье в районе, где находится объект.

На днях Сергей Петрович подал заявление об отставке, заявив, что он получил предложение от финансовой корпорации занять должность управляющего по обслуживанию (начальника эксплуатации) офисного здания в центре города (корпорация предлагает высокую зарплату и многочисленные льготы своим сотрудникам). Однако этот новый поворот в карьере совсем не привлекает его (Сергей Петрович на самом деле с удовольствием выслушивает жалобы клиентов и помогает им решить все жилищные проблемы). В то же время этот переход означает высокую заработную плату. До рождения ребенка осталось всего 4 месяца, следовательно, малыша придется поместить в одной комнате с близнецами, Димой и Толей. К сожалению, девочки Люда и Вера стали в последнее время капризны и выдвигают разнообразные требования, свойственные всем подросткам, воспитывающимся в семье, где только один телефон, один фен, одна ванная и один туалет, а комнат меньше, чем членов семьи. Сергей Петрович не представляет себе, что можно предпринять в такой ситуации.

Вопросы:

1. Какие мотивации на иерархической лестнице потребностей А. Маслоу не удовлетворены (в семье, на работе)? Необходимо подробно изложить и объяснить.
2. Возможно ли решить описанные в ситуации проблемы? **Предложите ваши варианты в виде интеллект-карты и устной презентации.**

Задание 2. Проанализируйте ситуацию 2 и ответьте на вопросы.

Ситуация 2

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций — установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среда лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей, и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой — с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете, в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?
4. **Предложите ваши варианты в виде интеллект-карты и устной презентации.**

Задание 3. Разработайте мотивационный план для Александры Николаевны (Что делать? Для кого? С кем? Как? Когда? и т.п.). При разработке плана необходимо использовать принципы содержательных теорий мотивации.

Предложите ваши варианты в виде интеллект-карты и устной презентации.

Ситуация 3

На основе ознакомления с четырьмя содержательными теориями мотивации проанализируйте ситуацию, в которую попала Александра Николаевна, начальник проектного отдела в большой строительной компании. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, за контроль затрат и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они выпускники колледжа и имеют, по крайней мере, 8 лет производственного стажа. У Александры Николаевны есть диплом инженера, но она всего 3 года работает по специальности.

Основная проблема Александры Николаевны — отсутствие уважения и поддержки со стороны подчиненных. Сейчас она обдумывает возможные действия, которые побудили бы её подчиненных оказывать ей большее уважение и своевременно откликаться на её требования и распоряжения.