

Практическое занятие № 14

Тема: Мотивация и потребности.

Наименование работы: Подбор методов мотивации к труду определенного работника.

Цели занятия:

- сформировать знание о типах мотивации,
- научиться отличать типы мотивированности сотрудников,
- получить практический навык по мотивированию сотрудников на предприятии.

Оборудование, аппаратура, материалы: Тетрадь, линейка, ручка, карандаш

Норма времени: 2 часа

Контрольные вопросы для допуска к занятию:

Дайте определения понятиям «мотивация» и «потребность»,

1. Перечислите типы мотивированности сотрудников,
2. Этапы процесса мотивации,
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации,
4. Делегирование. Сущность и правила.

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Мотивация — процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Потребность — осознание отсутствия чего-либо. Она является определяющей причиной поступков человека, первоисточником и движущей силой его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия (установки, ценности, интересы, мотивы и т.п.) являются производными от потребностей и порождаются ими. Необходимо помнить о значительном разнообразии этих потребностей. Потребности частично и весьма предвзято отражаются в сознании человека, осознаются им. Осознать — значит получить актуальную или потенциальную возможность сообщить свое знание другому.

Типичные ошибки при мотивации:

1. Все похоже на меня

Нередки ситуации, когда менеджер предполагает, что для мотивирования подчиненных подойдут те же средства, что и для него лично — к примеру, лояльность к компании, неординарные цели и др. Руководитель, обожающий тренинги, может постоянно заставлять сотрудников участвовать в различных семинарах и конференциях, приобретать новые знания и навыки, а вместо ожидаемого роста производительности получить обратный эффект. Но это не должно означать, что сотрудники плохие и их нужно наказывать. Просто руководитель должен разобраться, каким именно образом каждый из них способен повысить свою результативность.

2. Никто не похож на меня

Противоположная тенденция руководителя — считать, что только он один мотивируется, например, интересом к работе, в то время как все остальные на него не похожи. Исходя из этого предположения, начальник может мотивировать своих подчиненных, скажем, исключительно ежемесячными бонусами. Однако такой подход весьма ограничен и недостаточно учитывает разнообразные потребности сотрудников. И хотя «заглянуть в душу» подчиненного гораздо сложнее, руководителю все-таки стоит это сделать.

3. Мотивация как повинность

Если менеджер воспринимает необходимость мотивировать подчиненных как неприятную обязанность, то ему проще всего делать это с помощью угрозы, к примеру — «если не справишься с работой в срок — уволю или накажу». Подобные руководители не хотят общаться с сотрудниками и подбирать к каждому «ключик». Но ведь в сущности это и не всегда нужно. Порой достаточно, чтобы перед стартом проекта менеджер интересовался у своего подчиненного, что тот хотел бы получить в случае успешного завершения работы.

4. Мотивация «наугад»

Если руководитель не способен разобраться в собственной мотивации, он не сможет выяснить, какие факторы важны для его подчиненных. Сначала менеджеру нужно понять, что мотивирует его самого, откуда берется желание достигать цели, почему оно исчезает и как его вернуть. Не прочувствовав этого, руководитель будет перебирать все известные ему способы мотивации, надеясь, что хоть один из них сработает. А увидев, что ничего не срабатывает, махнет на все это рукой.

5. Уж мотивировать-то сумеем!

В погоне за ценными кадрами руководители, нанимая специалистов, на первое место ставят их знания и опыт, даже если они превышают требования к конкретной должности. Менеджеры полагают, что, заполучив хорошего сотрудника, потом смогут его мотивировать. Однако зачастую у них это не получается: избалованному сотруднику, который осознает свою ценность, всего мало, да и работает он не в полную силу. Вместо того чтобы лезть из кожи вон, выдумывая для таких «звезд» стимулы, порой менеджерам стоило бы брать на работу людей не столь высокой квалификации, но с большим желанием работать именно в их компании.

6. Мотивация по требованию

Иногда руководитель рискует стать заложником ситуации, когда подчиненные будут требовать для себя все больших предпочтений. Вникая во все просьбы сотрудников, руководитель меньше внимания уделяет собственным задачам, в частности, развитию компании. Чтобы избежать этого, необходимо разработать правила или систему мотивации. Можно ограничиться простым вариантом — системой, согласно которой между сотрудниками справедливо распределяются денежные бонусы. Возможен и более сложный вариант, сочетающий разные виды мотивации. В любом случае это поможет руководителю экономить свое время и автоматически отсеивать тех подчиненных, которые любят торговаться и выпрашивать льготы.

7. Мало денег!

В компании, которая взяла себе за правило денежную мотивацию, часто встречается такое: сотрудники плохо справляются с задачами, а менеджер считает, что они недостаточно мотивированы и повышает им зарплату. Какое-то время это помогает, но вскоре эффективность опять снижается. Зарплату снова повышают — и так далее... Менеджер, полагающий, что сотрудникам всегда мало тех денег, которые им платят, ошибается. На самом деле для большинства людей это не так. Их можно гораздо эффективнее мотивировать с помощью других (нематериальных) стимулов.

Задание

1. Изучите теоретические сведения и обсудите типичные ошибки руководства при мотивировании сотрудников,
2. Заполните таблицу в соответствии с заданием,
3. Оформить отчет в тетради для практических работ.

Ход работы:

1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к мотивированию подчиненных на предприятии,
 2. Изучив предложенные ситуационные задачи, определите ошибки руководства при стимулировании сотрудников,
 3. Определите тип мотивированности сотрудников в каждой из ситуаций,
 4. Обсудить в группах используемые системы мотивирования в каждой из 4х ситуаций,
- Выявите методы стимулирования, используемые на производстве в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 1, 2 столбец);
 - Определить ошибки руководства, допущенные при стимулировании сотрудников и запишите их в таблицу (Таблица 1, 3 столбец);
 - Определите тип мотивированности сотрудников в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 1, 4 столбец);
 - Примите управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях, которое повысит мотивацию сотрудников. Запишите его в таблицу (5 столбец).
5. Сформулируйте и запишите ниже под таблицей в столбик типичные ошибки, которые допускают руководители при стимулировании сотрудников.
 6. Оформите практическую работу в таблице (Таблица 1),
 7. Ответьте письменно на контрольные вопросы,
 8. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Ситуационные задачи:

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звездных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер-продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Ситуация 4. В компании X в течение двух месяцев не выплачивали премию. И никто с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был Великий Секрет! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника (50%), включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

Таблица 1. Анализ ситуационных задач

№п/п	Методы стимулирования сотрудников, используемые на производстве	Описание ошибки, допущенной руководителем при мотивировании	Тип мотивированности сотрудников	Управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях для повышения мотивации сотрудников
1	2	3	4	5
1.				
2.				
3.				
4.				

Контрольные вопросы:

1. Зависит ли способ мотивации персонала от формы собственности предприятия?
2. Какие показатели влияют на уровень заработной платы работника?
3. Что первично для Российского менталитета: производительность труда и заработная плата?
4. Какие критерии мотивации труда содержатся в примерах данной практической работы?
5. Какие методы мотивации вы будете ожидать от своего руководства на будущем рабочем месте?
6. Наиболее трудно реализуемая задача для менеджера – это... ?