**8. Мотивация деятельности в менеджменте. Современные теории мотивации**

Мотивация в менеджменте - это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

С точки зрения компании, система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

Целью мотивационных стратегий в бизнесе является выработка определенного подхода, направленного на создание и развитие политик и процедур, которые обеспечивают высокую продуктивность выполнения обязанностей сотрудниками.

Постановка системы мотивации – это комплексный процесс, т.к. анализ практики работы компаний не позволяет выделить универсальный мотиватор. В ходе этого процесса, в зависимости от начальной диагностики компании происходит задействование того или иного метода мотивации.

К возможным методам мотивации относятся:

**1. СПРАВЕДЛИВОЕ ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Для того, чтобы система оплаты работала эффективно, необходимо, чтобы она отвечала следующим требованиям: должна прослеживаться четко определенная связь между вознаграждением и затраченными усилиями, методы оценки производительности должны быть общепризнаны как справедливые и последовательные.

То есть финансовые мотиваторы (бонусы, премии, комиссионные схемы) работают только тогда, когда существует связь между усилием и вознаграждением, и ценность вознаграждения соответствует усилию

**2. НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

Для правильной реализации данного метода сотрудники должны иметь возможность контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей в контексте общей прозрачной структуры деятельности. Эта возможность основывается на получении информации о целях и миссии организации, ее истории и рынке; о целях отдела/подразделения, где работает сотрудник; его должностной инструкции, неформальной информации об организации (должна соответствовать информации, полученной формальным путем).

**3. ПРОБУЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТЕ**

Люди как профессионалы хотят иметь интересную работу и видеть результат своих усилий. Однозначных средств для измерения интереса к работе не существует, так же, как и не существует простого и доступного решения, как сделать работу интересной. Индикаторами могут служить опросы, ротация и текучесть кадров, показатели отсутствия, анализ аттестаций и т.п.

**4. ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНОГО РОСТА**

Интересная работа остается таковой до определенного момента, необходим рост и развитие, а соответственно, и новые знания. Сотрудники должны осознавать, какие шаги им необходимо предпринять для карьерного и профессионального роста, а также иметь возможность получения новых знаний.

**5. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДАННОСТИ/ВЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Преданность передается от лидера и целей, которые он выражает. Руководители, у которых есть представления о желаемом будущем организации, четко определены цели и ценности компании, способны вести сотрудников в заданном направлении и обеспечить их ресурсами для выполнения заданий. Мотивация и продуктивность выше, когда определены конкретные цели, когда цели сложны, но достижимы. Важны участие сотрудников в постановке целей, как средство достижения соглашения, а также обратная связь.

**6. ФОРМИРОВАНИЕ ДУХА СОТРУДНИЧЕСТВА И КОРПОРАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Целью в данном контексте будет создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганда норм и ценностей компании. Работа в команде единомышленников может обернуть индивидуальные усилия в потрясающий успех. Трудные задания порой под силу только для коллективного выполнения.

**Теории мотивации**

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу (1908-1970). А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей.

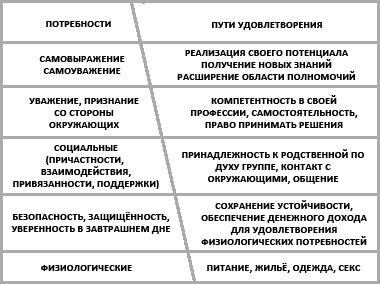


Рис.1. Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

**Теория двух факторов Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Материальные или гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется работа (зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными).

Нематериальные или мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью самой работы (достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста), эту группу можно назвать группой потребностей в росте.

**Процессуальные теории мотивации**

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает опре-деленное расположение и осуществляет действия, приводящие к кон-кретному результату, характеризующемуся определенными качествен-ными и количественными характеристиками.

В со-временной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации. Это теория ожидания, теория равенства (справедливости) Адамса, теория Л. Портера -- Э. Лоулера и.т.д.

**Теория ожидания В. Врума**

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как мно-го усилий он готов затрачивать для этого.

**Теория равенства (справедливости) Адамса**

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

**Теория мотивации Л. Портера -- Э. Лоулера**

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.