**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 16.05.2020**

**Конспектировать тему: Индивидуальная и групповая мотивация. Современные теории мотивации.**

Индивидуальные и групповые потребности человека не всегда совпадают. Отсюда то, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации всего коллектива. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

Однако в большинстве случаев работа в организации является коллективной, поэтому рассмотрение трудового коллектива как группы позволяет менеджеру устанавливать и развивать отношения между отдельными работниками в процессе производства. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это отражается на улучшении психологического климата в группе и компании в целом, ведет к повышению производительности труда и созданию условий для успешной совместной деятельности на благо предприятия.

Одним из важных факторов мотивации является личное признание менеджером достижений сотрудника. Даже простая просьба менеджера, обращенная к подчиненному, принять участие в подготовке того или иного решения действует мотивирующе. Поэтому особое внимание нужно уделять мотивации и грамотном формировании и самих менеджеров-руководителей. В современных крупных организациях, как правило, ступень «руководства» занимает не один человек, а целая группа менеджеров. И чтобы данная группа высшего руководства работала не менее эффективно и подавала отличный пример своим подчиненным, необходимо умело сформировать рабочий процесс и правильно  подойти к выбору ближайших сотрудников. Эффективность работы коллектива зависит от его численности, состава, сплоченности, а также функциональных возможностей каждого из его членов. Отталкиваясь от ранее проведенных исследований, известно, что группы в размере 5-10 человек обычно принимают более точные решения и работают наиболее сплоченно. По мере увеличения коллектива общение между его членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Увеличение размера коллектива также усиливает тенденцию к неформальному его разделению, что может привести к появлению не согласующихся между собой целей, что является неприемлемым для группы руководителей.

Состав группы, степень сходства отдельных личностей, их точек зрения, также имеет большое значение для коллектива, под которым мы рассматриваем профессиональный круг менеджеров. Поэтому рекомендуется, чтобы коллектив менеджеров отдела, по возможности, как и коллектив штатных рабочих, состоял из нескольких личностей. Для нахождения более эффективного и оптимального результата использование различных точек зрения членов группы крайне важно. Для принятия более точных целей и поставки задач для работников всего отдела, менеджерам необходимо владеть различными предположениями, отличающимися мнениями по поводу обсуждаемых вопросов. Единомыслие в таких моментах может привезти к ошибочным суждениям и результатам. Каждый член группы должен уметь свободно высказывать любую информацию, не боясь выслушать критику в свой адрес.

Теперь перейдем от руководящей группы непосредственно к индивидуальному работнику.  Какие методы мотивации  нужно изначально дать конкретному сотруднику. К таким методам в первую очередь относят  материальные бонусы  за выполнение поставленной задачи. Каждая организация сама устанавливает критерии премирования сотрудников. Каждый человек заинтересован в большей оплате своего труда, поэтому он будет стремиться выполнять указания руководителя как можно лучше.

Работа в течение определенного промежутка времени без ухода на больничный. Этому способствуют занятия спортом, отказ от вредных привычек, что может поощряться специальными денежными выплатами конкретным работникам, а также тем сотрудникам, которые просто не уходили на больничный.

 На тяжелых производствах необходимо предоставлять работникам полный социальный пакет, чтобы они чувствовали, что в случае временной потери трудоспособности они будут защищены, что позволит им более качественно выполнять свою работу.

И как уже выше отмечалось, применение нематериальных методов мотивации.  Саморазвитие сотрудников, достижение в профессии новых широких профилей, получение знаков отличия, наград, кубков - все это способствует повышению морального духа работника и стремлению к достижению новых целей.

Помимо индивидуальных задач для каждого сотрудника, компания устанавливает общий план для всего подразделения, в случае выполнения которого дополнительный бонус получает весь коллектив. Это и есть коллективная мотивация. Не стоит забывать, что мотивировать весь отдел сотрудников намного сложнее, чем отдельно взятого работника. Следовательно, необходимо учитывать не только общий настрой коллектива, но и персональные характеристики каждого сотрудника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

При коллективной мотивации необходимо объяснить всем сотрудникам, что данный бонус является дополнительным, то есть невыполнение плана никак не скажется на их заработной плате или на положенных им стимулирующих выплатах. Благодаря этому коллектив воспримет данное нововведение больше как подарок и возможность показать руководству  более сплоченную и эффективную  работу.

Немаловажную роль играет правильное составление плана. Поэтому руководителю придется грамотно сбалансировать все задачи, т.е. с одной стороны, найти такую величину, чтобы прибыль компании была как минимум аналогична стоимости затрат на дополнительную мотивацию, а с другой — поставить такую планку, которая будет воспринята коллективом как достижимая, но с некоторым трудом. Однако составить правильный план не всегда является решением задачи — зачастую к нему необходимо приложить еще и инструментарий для его достижения (специализированную литературу, корпоративное обучение).

Конечно, на протяжении всего процесса, руководитель должен постоянно отслеживать выполнение поставленных планов и поощрять сотрудников по мере достижения промежуточных результатов.

Заключительным этапом является награда, положенная коллективу за выполнение повышенного плана. Каждому руководителю нужно понимать, что  желания сотрудников   в виде полученных бонусов, могут не совпадать с реальными соразмерностями.

Поэтому еще на этапе проработки плана, внедрения новой системы мотивации персонала, необходимо узнать мнение коллектива, возможно, провести опрос, в виде какого поощрения сотрудники хотят получить свою итоговую награду. В то же время необходимо учитывать, что обещанная награда должна быть равноценной, по мнению самих работников, стоимости затраченных ими усилий на достижение поставленной цели.

Конечно, систему коллективной мотивации персонала необходимо рассматривать как некий комплекс мероприятий, направленный на сплочение коллектива и увеличение его мотивации для взятия новых высот в работе. И экономить на этом не стоит, хотя бы потому, что все инвестиции в бонусы будут сделаны только после того, как компания получит свою прибыль, которая при грамотном планировании с лихвой окупит все затраты.

Современные теории мотивации

Различные теории психологического и организационно-экономического направления в изучении мотивации можно разделить на две группы:

1. *содержательные теории мотивации,* основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);
2. *процессуальные теории мотивации —* это более современные теории, базирующиеся в первую очередь на определении того, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера).

Названные теории хотя и расходятся по ряду вопросов, но не являются взаимоисключающими. Поскольку структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, оказывается совершенно непригодным для других.

*Содержательные теории мотивации,* или иерархия потребностей по Маслоу. Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

* физиологические потребности;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем;
* социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.);
* потребность в уважении;
* потребность самовыражения.
* **Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высшего уровня по Маслоу.**

*Процессуальные теории мотивации.* В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера — Лоулера.

В идеале основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание — оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затрат труда — результатов; результатов — вознаграждения; вознаграждения — валентности (удовлетворенности вознаграждением).

Люди по-разному распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Последователи *теории справедливости* утверждают, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных ими усилий: они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение указывает на несправедливость в распределении вознаграждения за труд, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять его напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых им усилий либо размер получаемого им вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремятся повысить свое вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости в практике управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда. Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер: все зависит от чувства личного «я»

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), то есть в их модели (рис.3.5) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера — Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от приложенных им усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения, а также от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние — чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние — похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.