**Теории процесса мотивации.**

Наряду с теориями содержания мотивации существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществить мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Предметом исследования процессуальных теорий выступает динамика взаимодействия различных мотивов, основанная на том, как ведут себя люди с учетом не только их потребностей, но и восприятия, ожидания возможных последствий выбранного типа поведения.

Процессуальные теории мотивации (теории процесса мотивации) основываются на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности, как он выбирает конкретный вид деятельности и вид поведения в процессе своей деятельности.

Одна из основных процессуальных теорий — теория ожидания, была предложена для использования в мотивации Виктором Врумом. В самом общем виде теория ожидания представляет собой учение, описывающее зависимость мотивации от нескольких основных показателей: как много хотел бы получить работник, насколько возможно для него получить желаемое вознаграждение, как много усилий он готов приложить для получения желаемого. Теория ожидания представляет собой своеобразную формулу мотивации, состоящую из трех основных переменных:

•ожидание работником того, что его усилия дадут желаемые результаты;

•ожидание того, что эти результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;

•ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

На основе теории ожидания был сформулирован ряд принципов мотивации, основные из которых:

•усилия и результаты связаны друг с другом (то, что я делаю, приводит к определенному результату);

•результат связан с вознаграждением (достижение результата должно вознаграждаться);

•усилия связаны с вознаграждением (усилия, как таковые, даже если они не приводят к результату, тоже вознаграждаются).

Основные выводы из теории ожидания:

•наиболее эффективная мотивация достигается в том случае, когда работники верят, что их усилия обязательно помогут им достичь цели и приведут к получению ценного для них вознаграждения;

•мотивация ослабевает, когда вероятность успеха в достижении результата или ценность вознаграждения оценивается работниками невысоко;

•если работник считает свой труд недооцененным, его мотивация падает, он будет уменьшать затрачиваемые усилия; если же он считает свой труд переоцененным, он оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Теория справедливости (равенства), которую создал Джон Стейси Адамс, исходит из того, что люди в процессе работы постоянно соотносят затраченные усилия с полученным вознаграждением, и сравнивают полученный результат с оценкой других работников. На основании этого сравнения, в зависимости от того, удовлетворен ли он, человек строит свое поведение в организации. Если сравнение показывает дисбаланс не в пользу работника, у него возникает чувство несправедливости и психологическое напряжение, снижающее мотивацию. Безусловно, восприятие справедливости и равенства всегда носит достаточно субъективный характер, так как во многом зависит от личного восприятия индивида. Поэтому в современной организации очень важно создавать атмосферу открытости и равенства, нужно, чтобы информация о размерах вознаграждений всех сотрудников была открыта, чтобы существовала прозрачная справедливая система оценки по результатам труда и вознаграждение строилось на равной и справедливой основе.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера — Лоулера:

1) достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли в трудовом процессе;

2) затраченные усилия, в свою очередь, зависят от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в возможность справедливого вознаграждения. Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что затраченные усилия действительно повлекут за собой определенный желаемый уровень вознаграждения;

3) работник удовлетворяет свои потребности посредством получения вознаграждений за достигнутые результаты;

4) достижение требуемого уровня в результатах деятельности должно повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как одобрение руководителя, премия, продвижение по службе;

5) таким образом, удовлетворение от работы — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение оказывается мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду принципиальных вопросов, они скорее взаимодополняют друг друга, чем взаимоисключают. Развитие теорий мотивации носит эволюционный характер, и следует за развитием организации, технологий и человеческих ресурсов. Эти теории должны эффективно использоваться современными менеджерами в решении ежедневно возникающих задач побуждения членов организации к эффективному труду.

Методы мотивации. Среди современных методов мотивации все чаще применяют следующие методы:

* Принуждение
* Вознаграждение
* Солидарность
* Приспособление

Принуждение основано на страхе подвергнуться наказанию, например в виде увольнения, штрафа, перевода на нижеоплачиваемую работу и т. д.

Вознаграждение, как уже было сказано выше, применяется в виде систем ***материального*** и ***нематериального*** стимулирования хорошего труда

Солидарность - развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации. Достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата.

Приспособление - оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Это требует делегирования полномочий, что становится мотивом для внутреннего объединения целей менеджеров и персонала организации.

Методы мотивации, основанные на страхе, опасении наказания могут действовать на малообразованный, низкоквалифицированный персонал. Чем выше квалификация персонала, тем шире надо применять методы, основанные на доверии и весомом вознаграждении.

ВЫВОДЫ: КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА

Понять его потребности, их иерархию.

Понять потребности можно: из наблюдения (по косвенным признакам, обратив внимания на то, о чем человек говорит, какие у него интересы), путем прямых расспросов о том, что для человека важно.

При постановке задачи следует показать, как ее решение будет способствовать удовлетворению потребностей сотрудника.

Если Ваше предложение вызывает сопротивление и не удовлетворяет предъявляемым потребностям сотрудника, необходимо выявить его базовые потребности и попытаться увязать задачу с ними.

Также необходимо помнить о действии механизма обратной связи: поощрение действует наиболее мотивирующе, если оно происходит в присутствии группы, тогда как подвергать критике работу подчиненного следует наедине.