

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИ

Быкова Татьяна Упб-2601-01-00

# План

1. Сущность процессуальных теорий мотивации.
2. Теория ожиданий.
3. Теория справедливости.
4. Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера.

# СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИ

- ◆ Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. **Процессуальные теории** рассматривают мотивацию с другой точки зрения. Они описывают, что направляет поведение на достижение той или иной цели и как человек выбирает ту или иную модель поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется *не только* ими. Согласно этим теориям оно зависит также от восприятия и ожиданий индивидуума относительно конкретной ситуации и от возможных последствий выбранного им стиля поведения.



Существует три  
основные  
процессуальные  
теории мотивации:

- ◆ Теория ожиданий.
- ◆ Теория справедливости.
- ◆ Комплексная теория мотивации Портера – Лоулера.



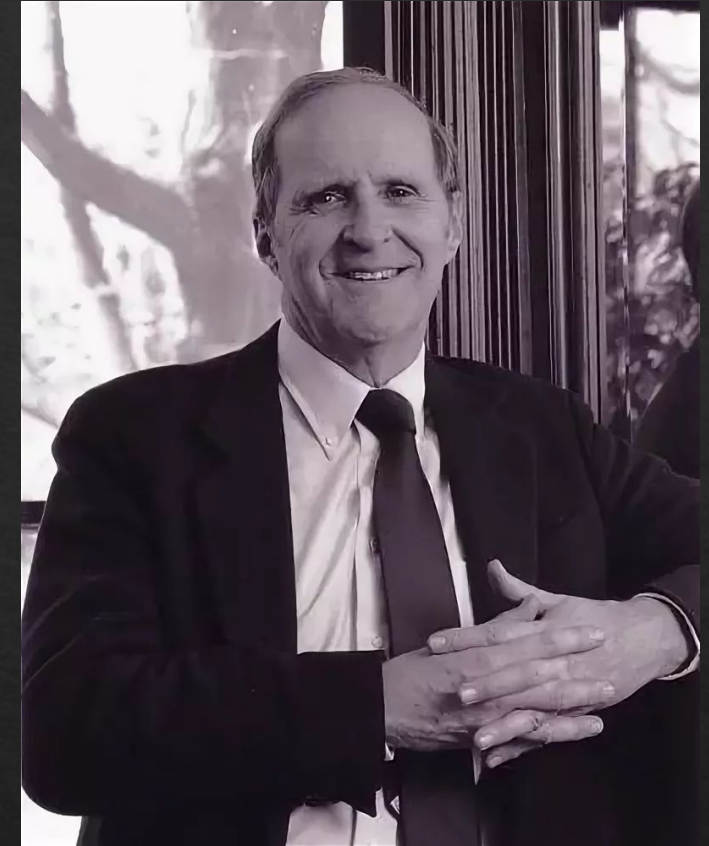
# Теория ожиданий

- ◆ **Теория ожиданий (Expectancy Theory)** - говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить.
- ◆ Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели.

Автор теории ожиданий — американский ученый **Виктор Врум**. Впервые изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» (1964).

Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию:

1. Ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели);
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (то есть достижение результата — основной инструмент для получения вознаграждения);
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).



- ❖ Чем сильнее каждый из этих трех факторов, тем выше мотивация работника. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой.





Практические **выводы** для **руководства** любой организации из теории ожиданий являются следующими:

- ◆ необходимо сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов для подчиненных и внушить им, что они могут их добиться, если приложат усилия;
- ◆ следует установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением;
- ◆ необходимо устанавливать предполагаемое вознаграждение дифференцированно для разных работников, с учетом их потребностей.





# Теория справедливости

- ◆ **Теория справедливости Адамса (Equity Theory)** – утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу.
- ◆ То есть люди часто склонны считать, что они работают много, а получают мало, в то время как их коллеги работают меньше, а получают больше! Если человек так считает, то он чувствует несправедливость.

Теорию предложил в 1963 году американский психолог **Джон Стейси Адамс**.

Джон Адамс выделил **шесть возможных реакций** работника на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий («Я не намерен вкалывать за такие гроши!»);
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения за свой труд («Босс, без меня Вы пропадете! Хочу прибавку к зарплате и личный кабинет с секретаршей!»);
3. Снижение самооценки («Мне платят так мало, потому что я неудачник...»);



4. Попытка повлиять на зарплату или нагрузку других работников («Всю работу выполняю я один! Пусть Вася тогда возьмет на себя дополнительные обязанности или не получает премию!»);
5. Выбор другого объекта для сравнения («Ну конечно Петр Васильевич получает больше меня, он ведь сын начальника. Зато я получаю больше дяди Коли»);
6. Попытка перейти в другой отдел, цех или организацию («Меня здесь не ценят, уйду к конкурентам!»).

Реакции работника на чувство несправедливости в теории Джона Адамса могут быть различными: от снижения уровня прилагаемых усилий, до попытки перейти на работу в другую фирму; и зависят от индивидуальных особенностей работника. Представления о справедливости могут различаться у работников, и не всегда воспринимаемое ими соотношение усилия/отдача соответствует действительности. Поэтому менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять.





# КОМПЛЕКСНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА

- ◆ Комплексная мотивационная теория, объединяющая в себе элементы, как теории ожиданий, так и теории справедливости, является теория, предложенная в 1968 году Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером.
- ◆ Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов, важнейшими из которых являются: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.



Лайман Портер



Эдвард Лоулер

1. Затраченные усилия

2. Полученный результат

**МОТИВАЦИЯ**

3. Вознаграждение и его восприятие работником

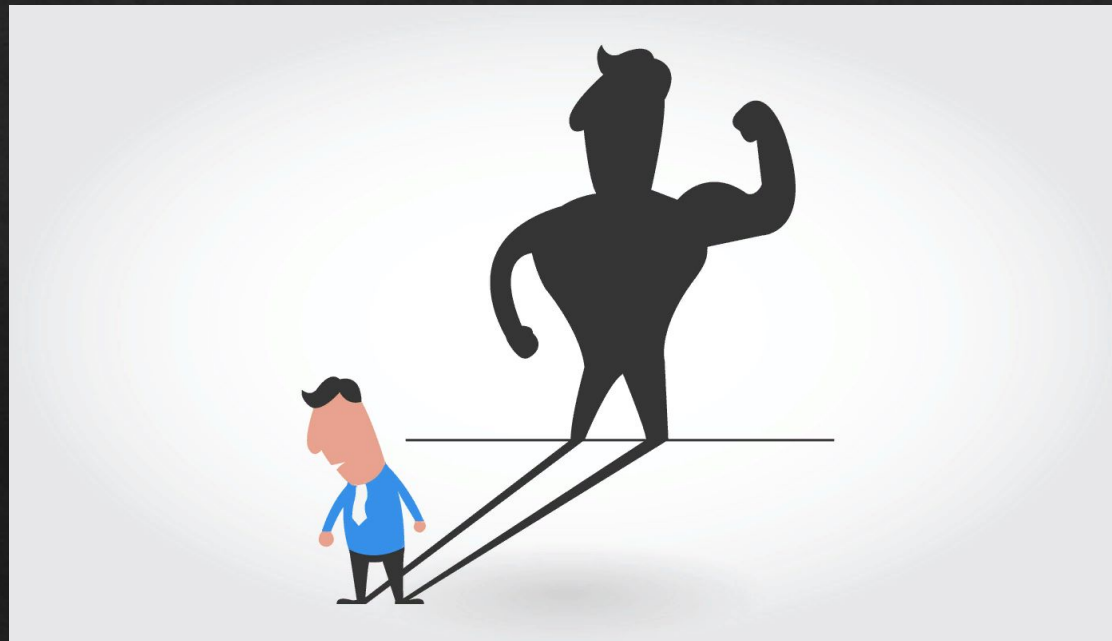
4. Степень удовлетворенности (как итог внешнего и внутреннего вознаграждения)



Рассмотрим эти факторы теории Портера-Лоулера подробнее:

1. **Затраченные усилия** – уровень приложенных работником усилий зависит от ожидаемого вознаграждения и уверенности в том, что вознаграждение будет адекватно затраченным усилиям.
2. **Полученный результат** – эффективность работы зависит не только от приложенных работником усилий, но и от его способностей, особенностей личности, осознания им своей роли в общем деле и т.д.
3. **Вознаграждение и его восприятие** – работник сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями и решает справедливое оно или несправедливое. Если вознаграждение воспринимается как справедливое, это повышает мотивацию работника и наоборот.
4. **Степень удовлетворенности** – как итог внешнего (премия, похвала) и внутреннего (чувство собственной значимости, самовыражение) вознаграждения и мерило его ценности.

Один из важнейших выводов теории Портера и Лоулера состоит в том, что *результат ведет к удовлетворению*. Это полностью противоречит взглядам многих менеджеров. Находясь под влиянием ранних теорий человеческих отношений, менеджеры часто считают, что это удовлетворение ведет к высоким трудовым показателям; иными словами, что счастливые работники лучше работают. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что именно чувство хорошо выполненной работы ведет к удовлетворению и, вернее всего, к улучшению результатов труда.



Исследования, как правило, подтверждают эти выводы Портера и Лоулера. В общем и целом, их модель стала мощным вкладом в понимание мотивации. Она продемонстрировала, что мотивация обусловлена не простой причинно-следственной связью, и показала, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в единую систему.





# Список источников

1. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ [Электронный ресурс] - <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> - статья в интернете.
2. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА [Электронный ресурс] - <https://econ.wikireading.ru/66567> - статья в интернете.

СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!