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.

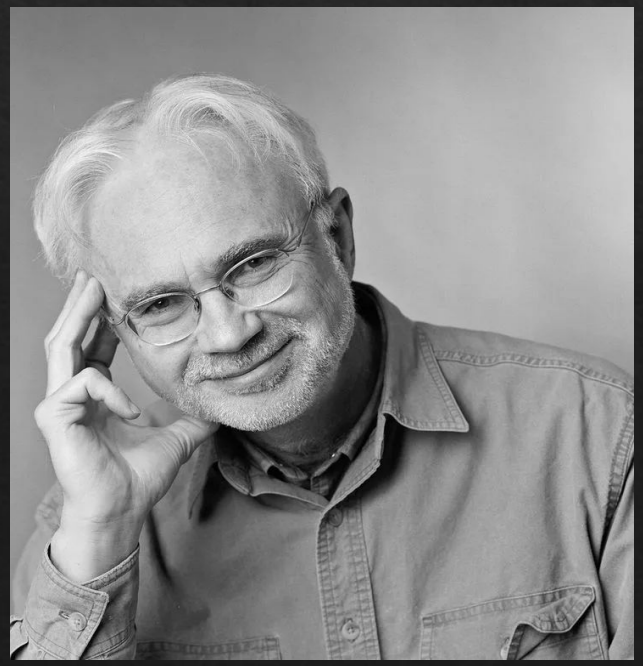
Теорию предложил в 1963 году американский психолог **Джон Стейси Адамс.**

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...»);

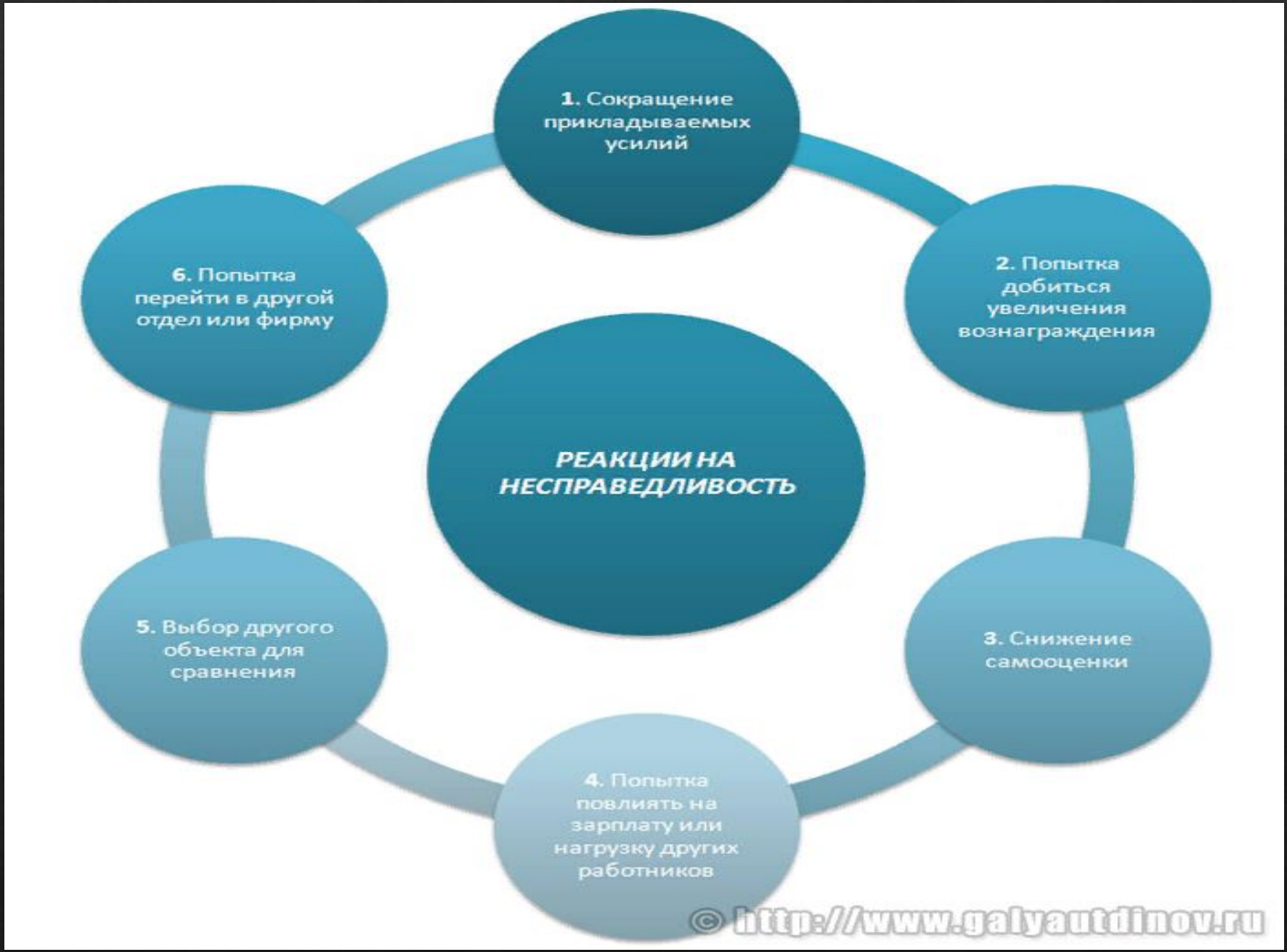


4. Попытка повлиять на зарплату или нагрузку других работников («Всю работу выполняю я один! Пусть Вася тогда возьмет на себя дополнительные обязанности или не получает премию!»);

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.


1. Сокращение прикладываемых усилий
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения
3. Снижение самооценки
4. Попытка повлиять на зарплату или нагрузку других работников
5. Выбор другого объекта для сравнения
6. Попытка перейти в другой отдел или фирму
РЕАКЦИИ НА НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ
© http://www.galyautdinov.ru

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

МОТИВАЦИЯ

1. Затраченные усилия

2. Полученный результат

3. Вознаграждение и его восприятие работником

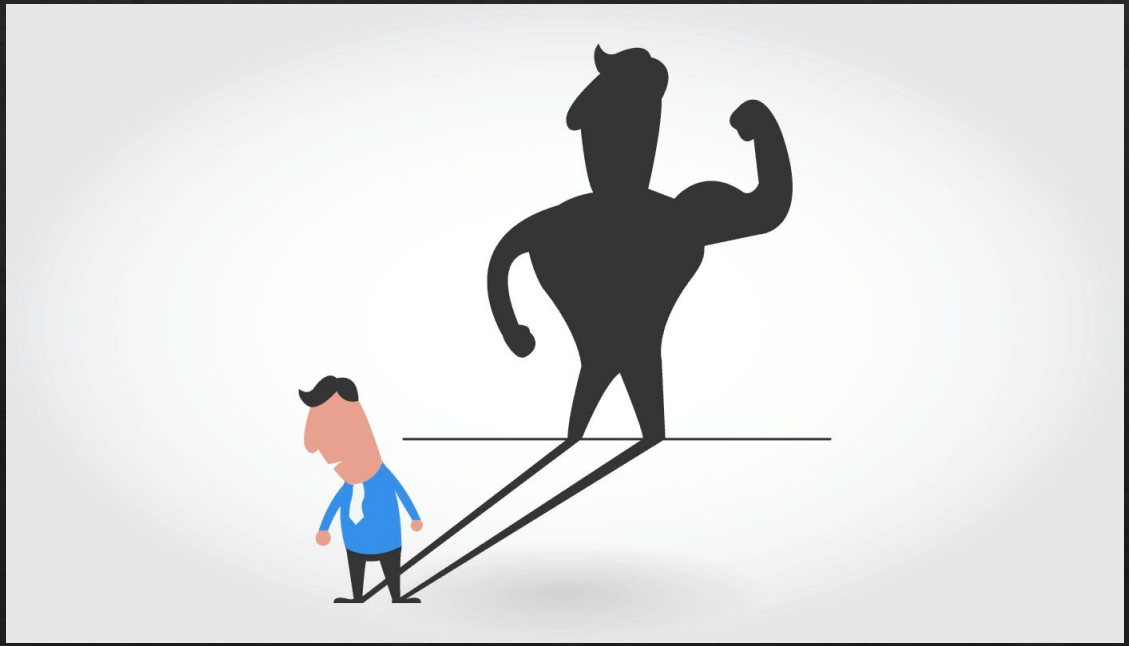
4. Степень удовлетворенности (как итог внешнего и внутреннего вознаграждения)

© http://www.galyautdinov.ru

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!