

**Процессуальные теории**

**мотивации**

# Мотивация-

*Это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.*

## Основные задачи мотивации:

- ❖ Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда
- ❖ Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения
- ❖ Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации



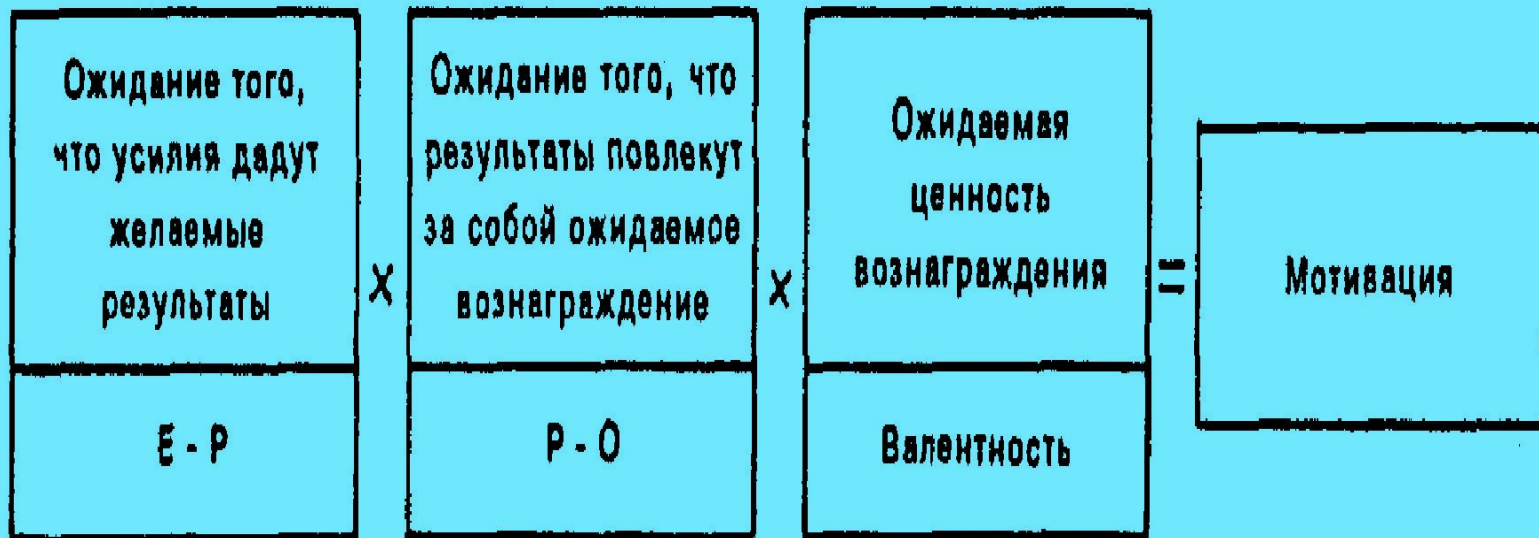
# *Процессуальные теории мотивации труда*

## *Теория общих ожиданий (В. Врум).*

Эффективность труда определяется ожиданиями вознаграждения за надлежащее выполнение работы. Чем больше человек хочет получить вознаграждение, ценность которого для него бесспорна, тем усерднее он готов трудиться ради него. Ценность вознаграждения для каждого человека разная, вознаграждением может выступать увеличенная заработная плата, похвала начальства, повышение уровня ответственности и т.д.

1. Работники должны решить, готовы ли они вести себя определенным образом, например не опаздывать на работу, соблюдать правила техники безопасности или увеличивать производительность труда, чтобы вероятность достижения определенного результата (вероятность того, что их ожидания оправдаются) была достаточно большой.
2. Работники должны определить, приведет ли этот результат к достижению других результатов: например, приведет ли трудовая дисциплина к получению премии (инструментальность).
3. Работники должны решить, достаточно ли ценны для них подобные результаты, чтобы стать мотиваторами определенного поведения (валентность).

# Модель мотивации по Вруму



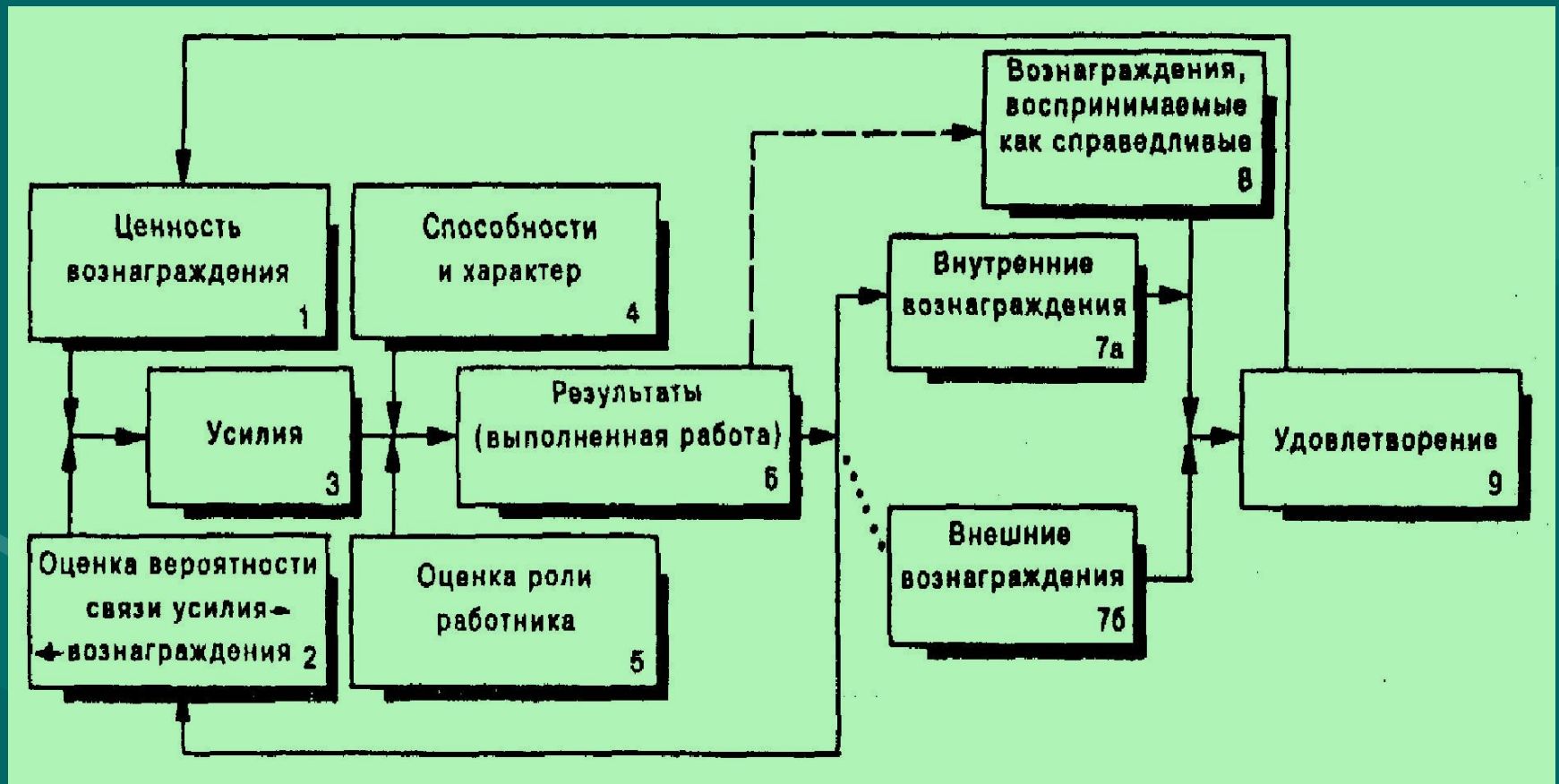
# Теория справедливости (Дж. С. Адамс)

Мотивация труда зависит от того, насколько справедливым человеку кажется отношение к нему на работе. Понятие о справедливости складывается из оценки своего вклада в организацию и результата своего труда в виде вознаграждения и сравнения с аналогичными показателями коллег.

Типы людей, имеющие разные понятия о справедливости

1. Чувствуют себя комфортно, когда оказывается что коллег ценят выше, чем их, и испытывают угрызения совести в обратной ситуации.
2. Убеждены в том, что вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям. Такой человек чувствует себя несчастным, если его недооценивают, и виноватым — если переоценивают.
3. Убеждены в том, что все полученное ими — результат их собственных заслуг. Удовлетворить их может только явно чрезмерное вознаграждение, недооценка или оценка по заслугам им одинаково не по душе.

# Модель Портера - Лоулера



## *Разберем модель элемент за элементом*

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.



## *Вывод Портера и Лоулера:*

- ❖ Результативный труд является причиной полного удовлетворения и способствует повышению результативности.

## Заключение

- 1. Отсутствует какое – либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определена мотивация.
- 2. Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия
- 3. Необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация появляется как результат восприятия и оценки своего труда в организации и комплекса мотивирующих воздействий, направленных на него.
- 4. Мотивация реализуется через систему потребностей.
- 5. Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.