

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Остапенко А.

**Процессуальные теории мотивации**, не отрицая существование и влияние на человека его потребностей, указывают на то, что поведение людей формируется не только под их воздействием, а так же определяется: восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения. Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека.

## Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

- ❖ теория ожиданий В. Врума;
- ❖ теория справедливости С. Адамса;
- ❖ комплексная теория мотивации Портера – Лоулера.



# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА

**Теория ожиданий** - 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.



# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА

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



# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИИ В. ВРУМА

**Теория ожиданий базируется на трёх взаимосвязях:**

1. Ожидания в отношении «Задания – Результат».
2. Ожидания в отношении «Результат – Вознаграждение».
3. Ожидания в отношении «Вознаграждения – Удовлетворения» («Валентности»).

Ожидания в отношении «Задания – Результат» – это надежда на устраивающее работника соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

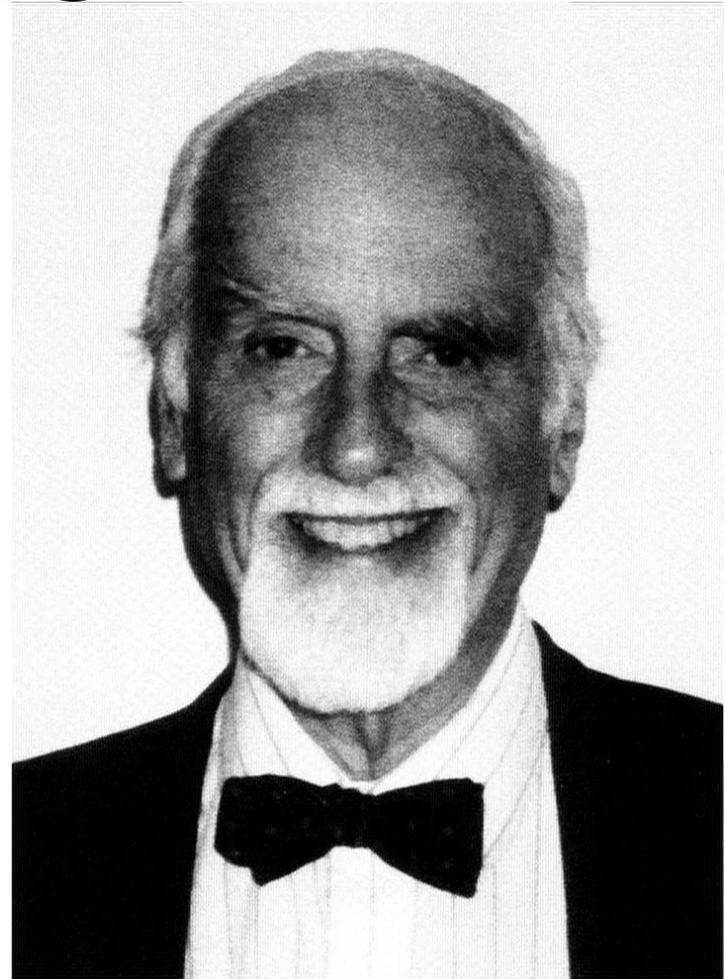
Ожидания в отношении «Результат – Вознаграждение» – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Ожидания в отношении «Валентности» представляют собой предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения определенным вознаграждением.

# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА

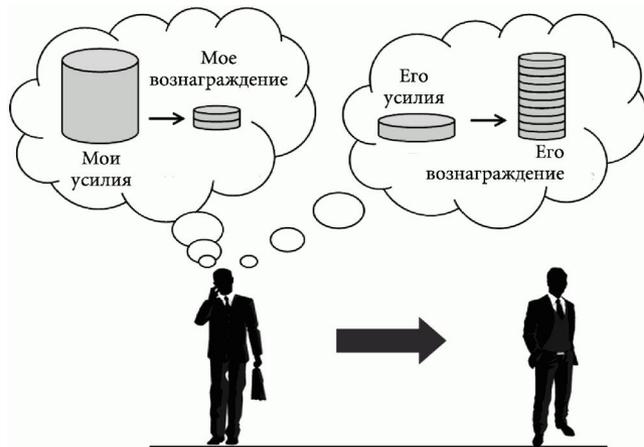
Еще одна довольно распространенная процессуальная теория мотивации – это теория справедливости или теория равенства.

Ее предложил в 1963 году американский психолог Джон Стейси Адамс.



# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА

**Теория справедливости Адамса** – 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.



**Следует отметить, что Адамс выделил несколько возможных реакций работника на несправедливость:**

- попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других;
- попытка перейти в другое подразделение или другую организацию;
- попытка увеличить вознаграждение за свой труд;
- выбор другого объекта сравнения;
- сокращение собственных усилий;
- снижение интенсивности и качества труда.



# “ВХОДЫ” И “ВЫХОДЫ” ТЕОРИИ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА

Необходимо обращать внимание на баланс или дисбаланс между приложенными усилиями и получаемым вознаграждением. Адамс определяет их как “входы” и “выходы”.

К так называемым «**входам**» следует отнести:

- Усилия;
- Лояльность;
- Терпимость;
- Трудолюбие;
- Целеустремленность;
- Профессиональные способности;
- Адаптацию в коллективной среде;
- Толерантность;
- Доверие вышестоящему начальству;
- Гибкость;
- Вклад работника в совместный процесс и т.д.

«**Выходы**» — это результат работы, то, что работник получает взамен.

К «**выходам**» можно отнести:

- все финансовые вознаграждения (заработную плату, льготы, пособия, пенсионное обеспечение и т.д.);
- нематериальные активы (сохранность рабочего места, благодарность, похвалу начальника, повышение репутации, статус, степень внутренней заинтересованности работой).

# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА

Существуют три уровня справедливости:

- ❖ Неравенство при “переплате”, когда отношение собственных “выходов” к собственным “входам” больше отношения “выходов” других работников к их “входам”.
- ❖ Полное равенство, когда отношение собственных “выходов” к “входам” равно отношению “выходов” других работников к “входам”.
- ❖ Неравенство при “недоплате”, когда отношение собственных “выходов” к “входам” меньше отношения “выходов” других работников к их “входам”.



# 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.



Лайман Портер



Эдвард Лоулер

# КОМПЛЕКСНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА – ЛОУЛЕРА

Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов, важнейшими из которых являются:

- Затраченные усилия;
- Полученный результат;
- Вознаграждение и его восприятие работником;
- Степень удовлетворенности.

# КОМПЛЕКСНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА – ЛОУЛЕРА

**Рассмотрим эти факторы модели Портера-Лоулера подробнее:**

- ▣ **Затраченные усилия** – уровень приложенных работником усилий зависит от ожидаемого вознаграждения и уверенности в том, что вознаграждение будет адекватно затраченным усилиям.
- ▣ **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.
- ▣ **Вознаграждение и его восприятие** – работник сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями и решает, справедливое оно или несправедливое. Если вознаграждение воспринимается как справедливое, то это повышает мотивацию работника и наоборот.
- ▣ **Степень удовлетворенности** – как итог внешнего (премия, похвала) и внутреннего (чувство собственной значимости, самовыражение) вознаграждения.

## **Визуализированная модель мотивации позволяет сделать выводы:**

- ❖ усилия, которые сотрудник прикладывает к работе, зависят от вознаграждения, его ценности и вероятности получения;
- ❖ личной мотивации недостаточно для достижения цели, если сотрудник не обладает необходимыми навыками, талантами и способностями;
- ❖ получение желаемого результата невозможно, если сотрудник не знает своей роли, то есть не владеет необходимыми инструментами;
- ❖ весомое значение имеет личное мнение персонала о результатах проделанной работы;
- ❖ моральное состояние сотрудника зависит от усилий, которые он прикладывает к работе.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить достаточно широкий спектр стимулов преимущественно нематериального характера и методы управления.

Совокупность методов управления обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

Среди доступных направлений мотивации персонала, являющихся резервом повышения эффективности деятельности организации, необходимо выделить:

- ❖ повышение демократичности руководства;
- ❖ участие в успехе и в прибыли;
- ❖ предоставление возможности для обучения;
- ❖ создание творческой атмосферы, дающей возможности самовыражения.

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**