

Процессуальные теории
мотивации: теория ожиданий,
теория справедливости,
теория Портера-Лоулера.

ВЫПОЛНИЛА СТУДЕНТКА ГРУППЫ УПБ-2601-01-00


КОРОТАЕВА ДАРЬЯ

План

- ▶ Определение мотивации
- ▶ Процессуальные теории мотивации
- ▶ Теория ожиданий;
- ▶ Теория справедливости;
- ▶ Модель Портера-Лоулера

Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов





Процессуальные теории рассматривают мотивацию как процесс распределения усилий для достижения различных целей.

Эти теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведения личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения. Известны три основные процессуальные теории мотивации:

- ▶ теория ожиданий;
- ▶ теория справедливости;
- ▶ модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Теория ожиданий часто ассоциируется с работами Виктора Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

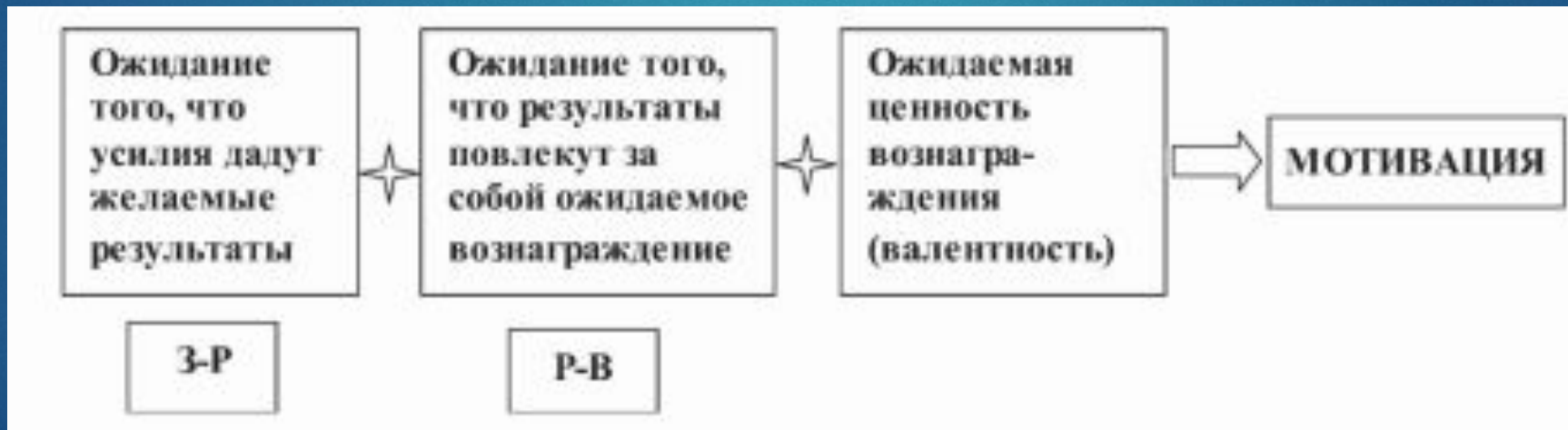
При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затраты труда — результаты;

результаты — вознаграждения;

вознаграждения —

валентность (удовлетворение вознаграждением).



Ожидания в отношении затрат результатов (ЗР) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.



Ожидания в отношении результатов вознаграждений (РВ) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.



Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность, или ценность, поощрения или вознаграждения.

Валентность- это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку, у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может не иметь для них никакой ценности





Если значения любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и, как следствие, низкие результаты труда.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждения только за эффективную работу.


Теория справедливости.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей, дает теория справедливости. Из нее следует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.



- ▶ Мотивацией в данном случае является возможность снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Если этого не происходит на практике, то люди могут изменить уровень затрачиваемых усилий. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо будут стремиться повысить вознаграждение альтернативным способом.
- ▶ На практике, если даже люди знают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.





Основной вывод теории справедливости для практики управления персоналом состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками, выполняющими аналогичную работу. Менеджер должен объяснять, почему существуют различия. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то работник должен знать, что когда его результаты достигнут уровня коллег, он будет получать такое же вознаграждение. В некоторых организациях эту проблему пытаются решить путем сохранения сумм выплат в тайне. Это еще больше усугубляет подозрения в несправедливости и создает предпосылки к потере положительного мотивационного воздействия вознаграждения.

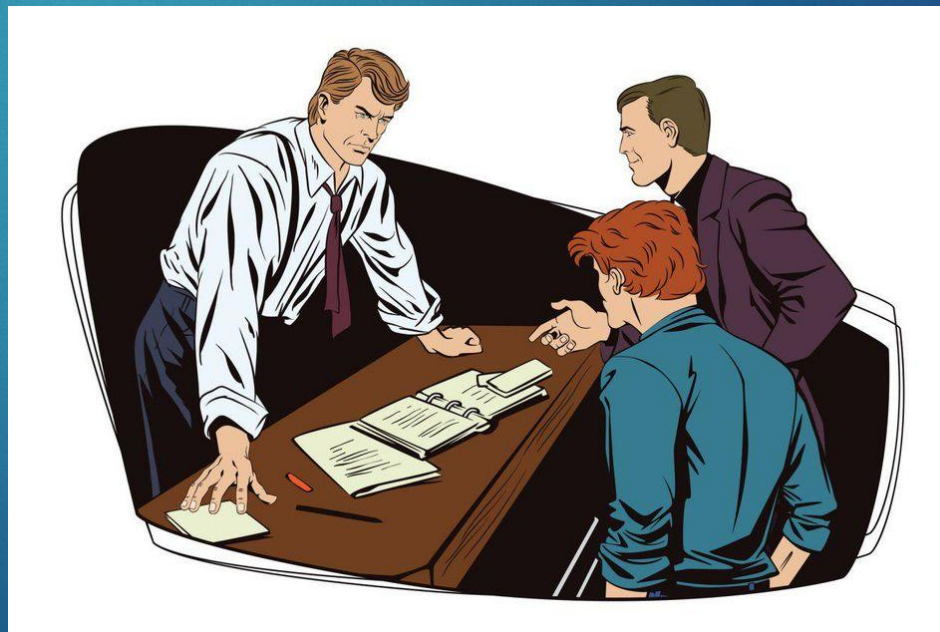
Модель Портера-Лоулера

Лаймен Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.



Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознание им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.



В теории Портера

Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им роли в процессе труда.

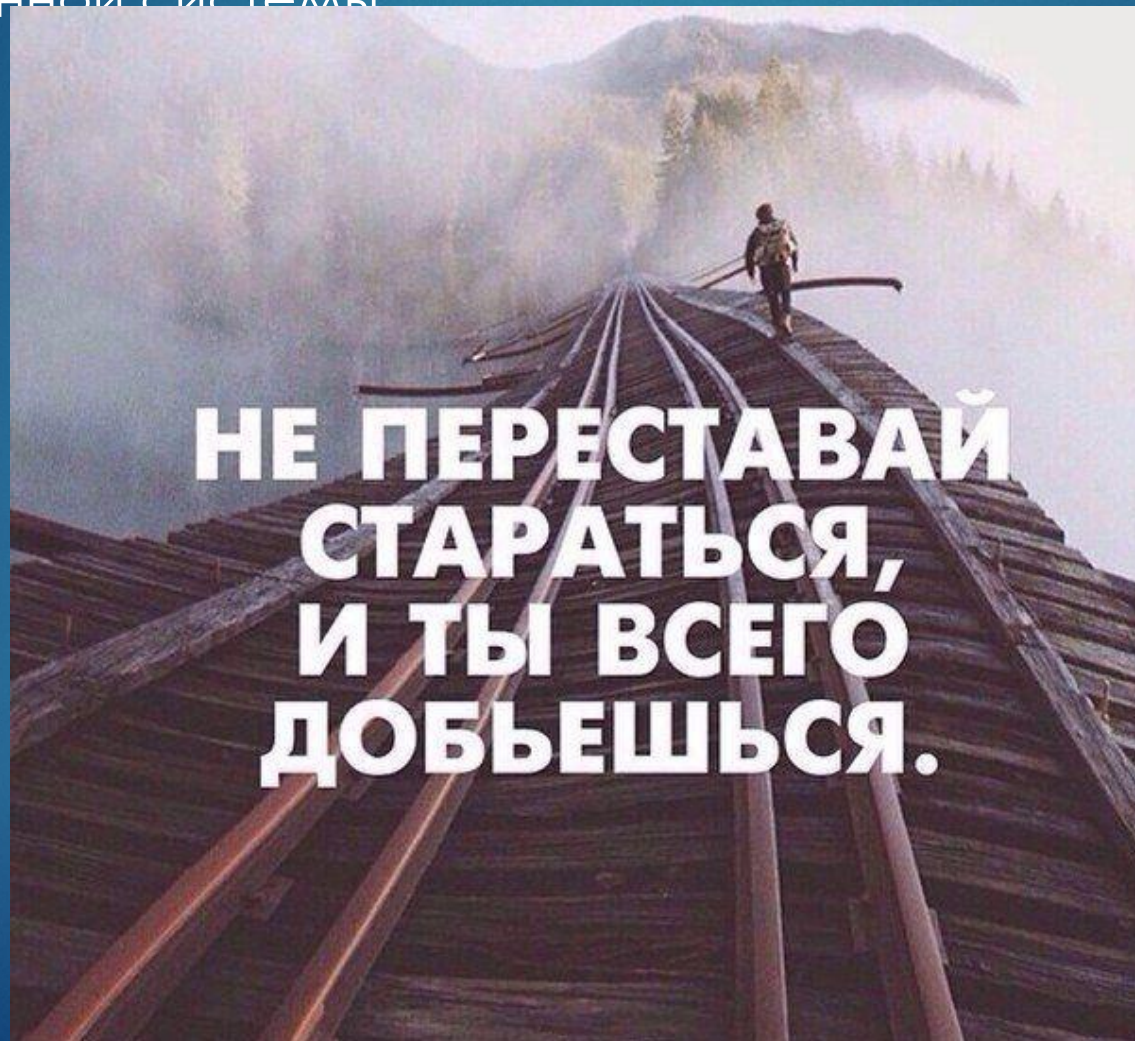
Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.



Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций. Применение модели Потрера-Лоулера в практике управления состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. В теории "человеческих отношений" — удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, т. е. более довольные работники трудятся лучше. Потрер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Таким образом, эта модель внесла серьезный вклад в понимание мотивации. Она показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения и удовлетворение в рамках единой взаимоувязанной системы.



**НЕ ПЕРЕСТАВАЙ
СТАРАТЬСЯ,
И ТЫ ВСЕГО
ДОБЬЕШЬСЯ.**

Источники информации

- ▶ Архипова, Н.И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова ; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва : Проспект, 2016. – 213 с
- ▶ Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 280 с.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!