

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

Пивоваров М. А.

Упб-2601

Содержание:

1. Определение;
2. Теория ожиданий В. Врума;
3. Теория справедливости Дж. Адамса;
4. Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
5. Теория X и теория Y МакГрегора;
6. Концепция партисипативного управления.



- Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели.
- Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

• К процессуальным теориям мотивации относятся:

- 1) теория ожиданий В. Врума;
- 2) теория справедливости Дж. Адамса;
- 3) комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- 4) теория X и теория Y МакГрегора.



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.

- 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).



Мотивация по Вруму представляет собой произведение 3-х факторов; если хотя бы один из факторов отсутствует (равен нулю), то и общее произведение (мотивация) будет равно нулю.

Чем сильнее каждый из этих трех факторов, тем выше мотивация работника. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий В. Врума в том, что она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей валентностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.

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.



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.

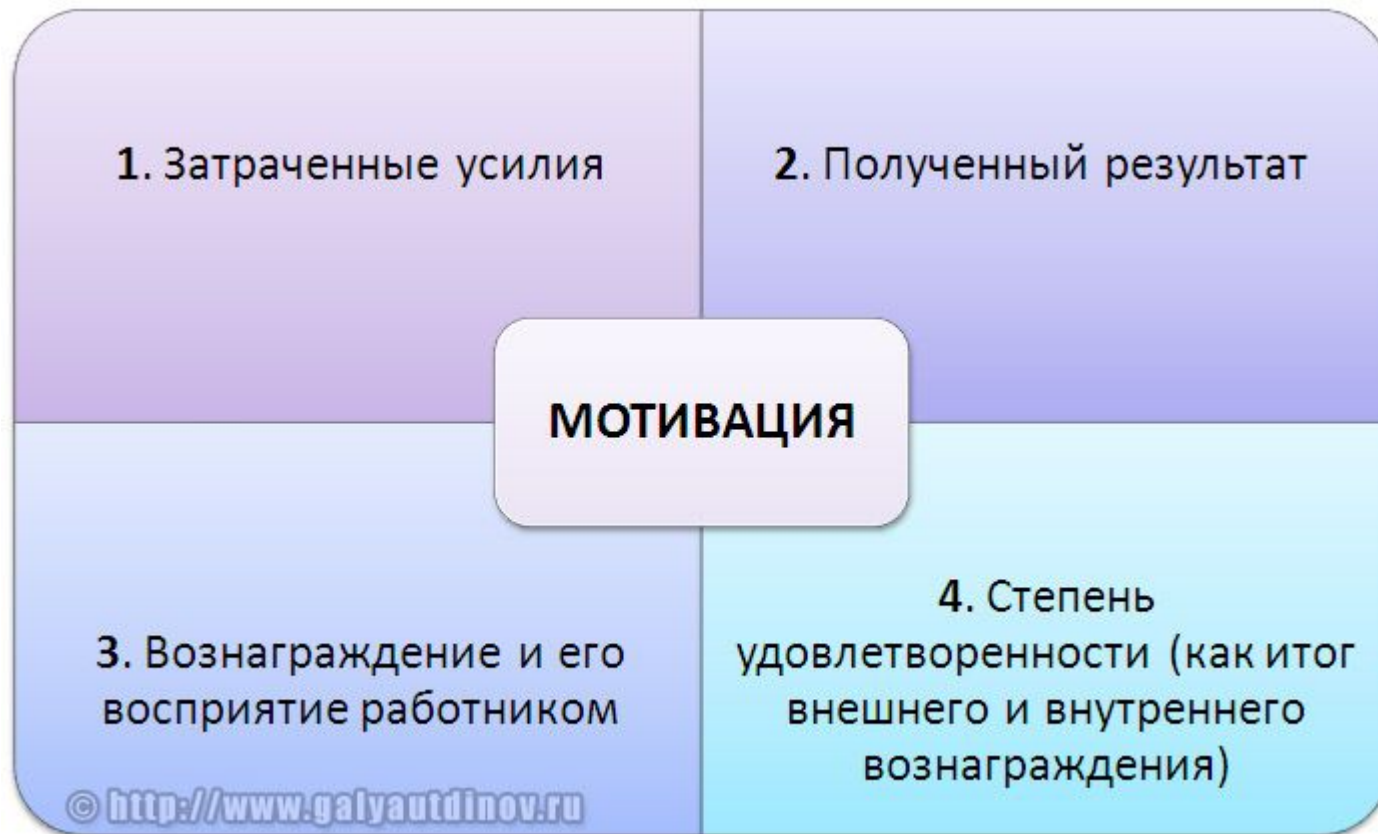


Представления о справедливости могут различаться у работников, и не всегда воспринимаемое ими соотношение усилия/отдача соответствует действительности. Поэтому менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять.

Теория 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, его восприятие и степень удовлетворенности.





В модели Портера-Лоулера на мотивацию работника влияет не только ожидание вознаграждения или чувство справедливости, но все эти факторы и иные в совокупности.

- 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.
- 1) 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.
- 2) Вознаграждение и его восприятие – работник сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями и решает справедливое оно или несправедливое.
- 3) 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.
- Важный вывод из теории Портера-Лоулера – именно результативный эффективный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

- Теория МакГрегора стоит несколько особняком среди процессуальных теорий мотивации. Это вызвано ее специфическим характером – она описывает типы менеджеров организаций и соответствующие типы их поведения. Разработал эту теорию американский социальный психолог, профессор Дуглас МакГрегор. Изложил ее основы в 1960 году, в книге «Человеческая сторона предприятия». Теория МакГрегора, это по сути, две взаимосвязанные теории: теория X и теория Y, старающиеся дать рациональное объяснение факторам мотивации.

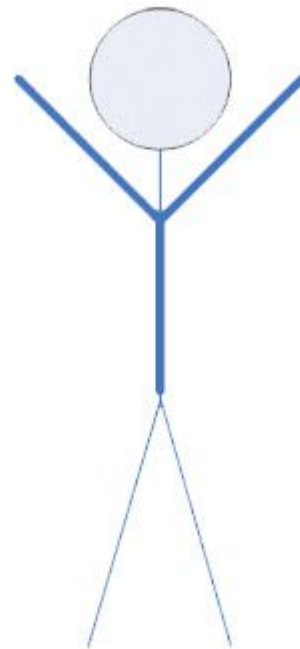
ТЕОРИЯ X

*Ничего
делать не
буду!
Не хочу
работать!
Не надо мне
ответствен
ности!*



ТЕОРИЯ Y

*Ура, работа!
Я к многому
способен и
многого
смогу
добиться в
труде!
У меня есть
новые идеи!*



- Теория X (Theory X) – согласно этой теории МакГрегора менеджмент считает, что работники изначально ленивы и всеми силами стараются избегать работы. Также работники неинициативны, не амбициозны и не хотят брать на себя ответственность. Менеджеры в теории X не доверяют работникам, стараются тщательно контролировать их работу и полагают, что единственное средство мотивировать сотрудников – это деньги. Менеджеры теории X винят во всем трудовой коллектив и никогда саму систему управления. Их отношение подрывает моральный дух работников и это неминуемо сказывается на производительности труда. Стиль руководства в теории X – авторитарный, основанный на угрозе наказания; система управления – иерархическая.

- Теория Y (Theory Y) – полная противоположность предыдущей. Менеджмент в теории Y склонен считать работников амбициозными, стремящимися взять на себя ответственность и имеющими собственные мотивы к работе. То есть преобладает позитивный взгляд на персонал. Считается, что сотрудникам нравится работать, особенно когда дело касается работы творческой. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры теории Y полагают, что если предоставить работникам большую свободу в реализации их собственного потенциала это может значительно повысить производительность. Стилль руководства – более гибкий и либеральный; работникам предоставляется больше свободы и возможностей.

- В заключение темы процессуальных теорий мотивации и в продолжение идей МакГрегора стоит кратко рассказать о концепции партисипативного управления.
- Концепция партисипативного управления (от англ. «Participant» - участник) – говорит о необходимости привлечения работников к управлению предприятием. Согласно этой концепции работник будет работать более эффективно, если будет принимать участие в управлении фирмой и видеть, что его работа и предложения ценятся руководством и идут на пользу общему делу.



- Различают три степени участия:
- Выдвижение предложений – самое простое, не требующее значительных изменений в организации.
- Выработка альтернативы – уже предполагает создание временной или постоянной комиссии (комитета), которая будет выполнять эту работу. Пример – «кружки качества» на японских предприятиях.
- Выбор окончательного решения – участие работников в управлении фирмой осуществляется путем создания специальных советов (технико-экономических, научно-технических и т.д.). Решение таких советов может быть обязательно для руководителя. Обычно они состоят из младших менеджеров.
- Применение концепции партисипативного управления возможно только на прогрессивных предприятиях, с высокой долей трудолюбивых и творческих работников, то есть там, где работа проходит в русле теории Y. Попытка реализации концепции партисипативного управления на предприятиях типа X, скорее всего, закончится провалом.

- Список литературы:

1. *Галяутдинов Р.Р.* Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 12.03.2020)
2. Процессуальные теории мотивации [электронный ресурс]: <https://discovered.com.ua/management/processualnye-teorii-motivacii/>

Спасибо за внимание!