

Процессуальные теории мотивации

Выполнила: Чащина

Анастасия Игоревна

Группа: Упб 2601-01-00

Содержание

1. Понятие
2. Теория ожиданий
3. Теория справедливости
4. Теория постановки целей
5. Теория Л. Портера — Э. Лоулера

Понятие

Процессуальные теории не отражают влияния потребностей на поведение людей, однако считают, что поведение определяется и формируется не только под влиянием потребностей.



Соответственно *процессуальным теориям мотивации поведение человека есть также функцией ее восприятия и ожиданий*. Эти теории анализируют, как человек распределяет усилие для достижения определенных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Теория ожиданий

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.



Ожидания желаемого результата от затраченных дополнительных усилий (затраты - результат).

- ✓ Например, торговый агент может ожидать, что если он обзвонит за неделю на 10 человек больше, чем обычно, объем продаж увеличится на 15 %. Менеджер может ожидать, что если он затратит дополнительные усилия и напишет квартальный отчет в срок, то получит высокую оценку своей деятельности. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, ему повысят разряд.
- ✓ Согласно теории ожидания, если работники чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация ослабевает. Взаимосвязи "затраты — результат" может и не быть из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения либо из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания вознаграждения за полученный результат (результат - вознаграждение).

- 0 При увеличении объема продаж на 15 % торговый агент может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий его деятельность будет высоко оценена руководством, он получит продвижение по службе и у него появятся связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.
- 0 Если не прослеживается четкая связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация трудовой деятельности ослабевает. Например, если торговый агент уверен, что дополнительные звонки приведут к увеличению объема продаж на 15 %, но вероятность адекватного вознаграждения за это мала, он может и не звонить. Аналогично, если работник уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при этом он понимает, что к результатам все равно не достичь, то мотивация также ослабевает.



Валентность, или ожидаемая ценность вознаграждения.

Валентность — это степень привлекательности реально получаемого вознаграждения, его соответствие ожидаемому. Поскольку у различных людей потребности и пожелания относительно вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое за достигнутые результаты, может и не иметь для них ценности.

Если хотя бы один из трех перечисленных факторов незначительно влияет на мотивацию, то мотивация будет слабой, результаты труда — низкими.



Теория справедливости (равенства)

Основная идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда. Несправедливость может существовать в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение) и переплаты (ощущается реже, у нормального человека при этом возникает чувство вины или зависимости).



При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может действовать так:

- • снизить интенсивность и качество работы;
- • требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- • требовать компенсировать недоплату продукцией;
- • переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспективы;
- • попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;
- • повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;
- • изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- • перейти в другое подразделение или уволиться. Как видим, большинство возможных действий сотрудника по восстановлению справедливости имеет отрицательные последствия для организации.

Теория постановки целей

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение.



- *Сложность цели* отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь. Исключение составляет случай, когда ставятся нереальные, сложные цели. Работники могут просто игнорировать слишком сложные цели. Поэтому усложнение целей дает положительный эффект только тогда, когда они реальны .
- *Специфичность цели* отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Экспериментально установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы, чем те, которые имеют широкий смысл, нечетко определенное содержание и границы. Человек, имеющий слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так же, как тот, кто совершенно не имеет перед собой целей. Но нельзя и слишком сужать цели, ибо тогда вне поля зрения и внимания человека останутся важные стороны осуществляемой им деятельности.

- *Приемлемость цели* отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгоды. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчиненными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.
- *Приверженность цели* отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная характеристика, особенно на стадии выполнения работы. Она может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у работника возрастает, а при появлении трудностей снижается. Руководство должно постоянно контролировать уровень приверженности цели у работников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.

Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления предполагает привлечение работников к управлению организацией.

Она базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительного и качественно.



Различают три *степени* *участия:*

- 0* выдвижение предложений,
- 0* выработка альтернативы,
- 0* выбор окончательного решения.

Выдвижение предложений

Выдвижение предложений не требует внесения значительных изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем.



Выработка альтернативы

Выработка альтернативы предполагает создание в организации временных или постоянных комитетов и комиссий, которым поручается выполнять эту работу. Примерами таких образований являются конфликтные комиссии на отечественных предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы на американских фирмах, кружки качества в японских организациях.



Выбор окончательного решения

Выбор окончательного решения предполагает, что участие в управлении организуется в форме работы специальных советов: научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов могут быть обязательны для руководителей организаций, при которых создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.



Советы могут выполнять следующие функции:

- 0 • нести ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
- 0 • отвечать за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих уровней управления;
- 0 • определять политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Теория Л. Портера — Э. Лоулера

В модели теории мотивации Портера-Лоулера фигурируют пять основных переменных, к которым относятся:

- затраченные человеком усилия,
- его восприятие,
- полученные им результаты,
- вознаграждение и степень удовлетворения.

В модели прослеживается тесная взаимосвязь между результатами и вознаграждением.

Достижение необходимого уровня результативности может повлечь за собой как определённые внутренние вознаграждения, в качестве которых может выступать уверенность в себе, своих силах и своей компетентности в конкретной области, самоуважение, чувство удовлетворённости от выполненных задач; а также внешние вознаграждения, такие как карьерный рост, прибавка к зарплате, премия или одобрение начальства.

Любой человек может иметь и свою собственную оценку справедливости полученного им вознаграждения за достижение тех или иных результатов. Удовлетворение здесь является результатом внутренних и внешних вознаграждений, учитывая их справедливость, а также представляет собой показатель того, какой ценностью обладает полученное человеком вознаграждение для него самого. И именно эта оценка в будущем будет оказывать влияние на восприятие человеком определённых ситуаций.

Источники

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб., 1999.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 1995.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 1986.



Спасибо за внимание!