



# Процессуальные теории мотивации

*Олейник Николь  
Рекус Екатерина  
Федорова Елизавета  
Бехтин Александр*

# Процессуальные теории мотивации

В *процессуальной теории мотивации* анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

*Процессуальные теории* не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Согласно *процессуальным теориям* поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

# **Основные процессуальные теории мотивации**

**Имеется три основные  
процессуальные теории мотивации:**

- теория ожиданий
- теория справедливости
- модель Портера-Лоулера

# Теория ожидания

**Теория ожидания** базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

**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 — вознаграждение
- валентность (удовлетворенность вознаграждением).

# Теория ожидания

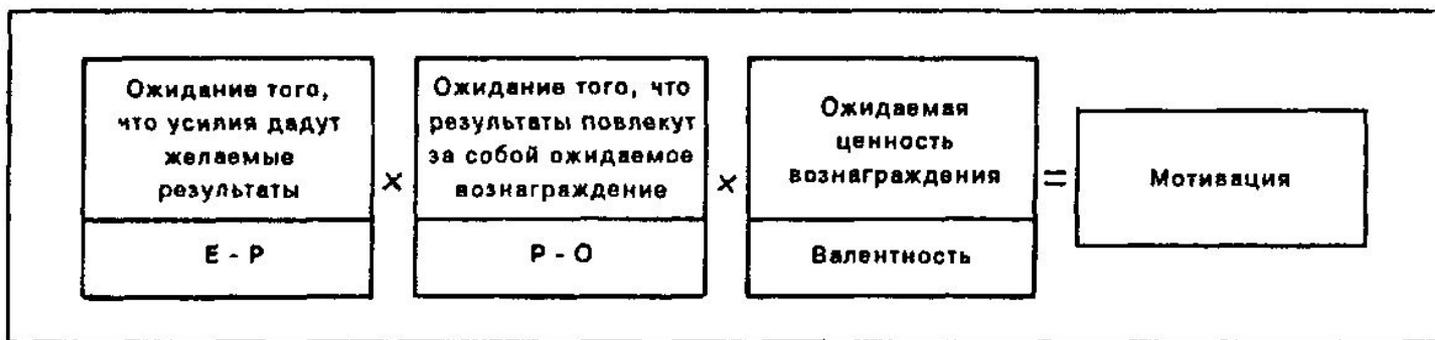
**Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р)**

— это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

**Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В)**

— ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

**Валентность** — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.



**Модель мотивации по Вруму**



# ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

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

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

# Теория справедливости

**Теория справедливости** постулирует, 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 него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

# Применимость теории справедливости в практике управления

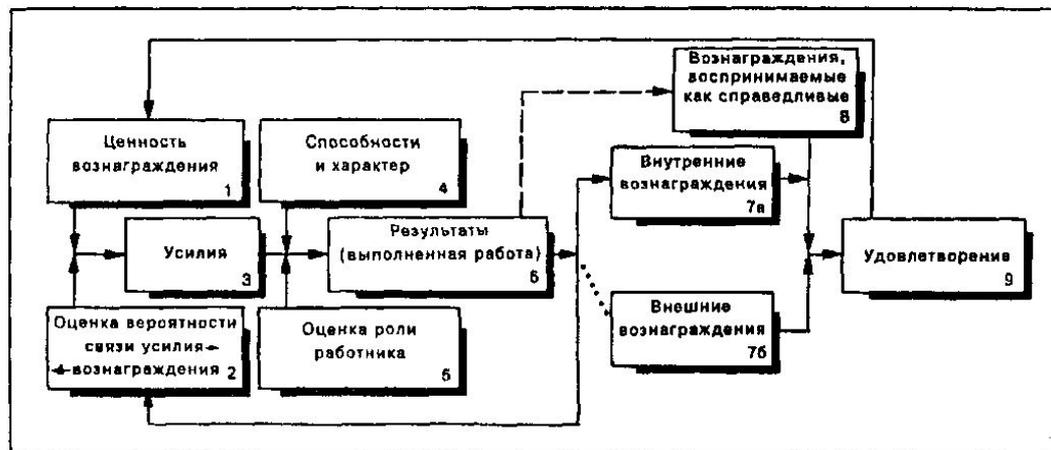
Основной вывод *теории справедливости* для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

# Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

***В модели фигурирует пять переменных:***

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



# ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Менеджеры находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.